

3.5

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Katarzyna Grzesik*

Monika Kwiecińska**

Anna Popielska-Borys***

Kontrakt psychologiczny w organizacji z perspektywy nowego pokolenia pracowników

Streszczenie

Celem rozdziału jest ukazanie specyfiki wartości przyjmowanych w miejscu pracy przez nowe pokolenie pracowników w odniesieniu do treści kontraktu psychologicznego. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w postaci badań ilościowych przy wykorzystaniu testu psychometrycznego MindSonar. W badaniu wzięło udział 435 studentów czynnych zawodowo. Szczegółowa analiza zebranych danych wskazuje, że nowe pokolenie pracowników jest wewnętrznie zróżnicowane pod względem przyjmowanych wartości. Wyniki badań dowodzą, że jednocześnie w ramach tej samej grupy pokoleniowej preferowane są wartości z różnych poziomów, co nie daje podstaw do stworzenia uniwersalnych zaleceń dotyczących treści kontraktu psychologicznego. Jednocześnie młodsze pokolenie wykazuje większą skłonność do orientacji na wyniki, rywalizację, rozwój kompetencji i rozwój kariery oraz na korzyści materialne.

Słowa kluczowe: kontrakt psychologiczny, MindSonar, miejsce pracy, pokolenie Y, pokolenie Z, wartości

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-3998-8445

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-6536-2550

*** Wyższa Szkoła Europejska im. Ks.J. Tischnera, ORCID: 0000-0001-7545-0653

Psychological Contract in an Organization from the Perspective of a New Generation of Employees

Abstract

The aim of this paper is to present the specificity of the value adopted in the workplace by a new generation of workers in relation to the content of the psychological contract. Empirical research was conducted in the form of quantitative research using the MindSonar psychometric test. 435 professionally active business students took part in the study. The detailed analysis of the collected data indicates that the new generation of employees is internally differentiated in terms of accepted values. Research results indicate that at the same time within the same generation group values from different levels are preferred, which does not provide grounds for creating universal requirements for the content of the psychological contract. However, the younger generation shows a greater tendency to orientation on the results, competition, competence development and career development as well as material benefits.

Keywords: psychological contract, MindSonar, workplace, Generation Y, Generation Z, values

Wprowadzenie

Pojawienie się nowego pokolenia pracowników jest związane z nowymi wyzwaniami społecznymi, przed którymi stają współczesne organizacje. Wyzwania te dotyczą m.in. stosowania praktyk z obszaru HR spełniających oczekiwania nowego pokolenia pracowników i pozwalających na zatrzymanie tych pracowników w organizacji¹. Oczekiwania pracowników kształtują relacje zatrudnieniowe między pracownikiem a organizacją w ramach kontraktu psychologicznego². Treść kontraktu psychologicznego wskazuje, jakie zobowiązania pracownik uważa za istotne do spełnienia wobec organizacji oraz czego oczekuje w zamian.

W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na specyfice różnic pokoleniowych³ jako czynnika wpływającym na treść kontraktu psychologicznego, przy czym

¹ C. Atkinson, P. Cuthbert, *Does One Size Fit All? A Study of the Psychological Contract in the UK Working Population*, "International Journal of Manpower" 2006, vol. 27, no. 7, s. 647–665.

² D.M. Rousseau, *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate*, "Academy of Management Executive" 2004, vol. 18, no. 1, s. 120–127.

³ Nowe pokolenie pracowników różni się od wcześniejszych pokoleń podejściem do pracy oraz sposobami działania, co jest wynikiem przemian, jakie zachodzą w społeczeństwie; J.M. Grow, S. Yang, *Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens*, "Journal of Advertising

przyjęto perspektywę jednej ze stron kontraktu, tj. pracownika. Zmiany zachodzące w specyfice pracy, proces globalizacji i szybki postęp technologiczny oddziałują na wartości i oczekiwania poszczególnych pokoleń pracowników. Fakt ten sugeruje, że występują różnice w wartościach odnoszących się do życia zawodowego. Przyjmując założenie, że wartości reprezentowane przez pracowników powinny znaleźć odzwierciedlenie w treści kontraktu psychologicznego, podjęto się zbadania wartości preferowanych w miejscu pracy. Sformułowano następujące pytania badawcze: Jakie wartości w miejscu pracy są istotne dla nowego pokolenia pracowników? Czy potrzeby i oczekiwania wobec pracy wynikające z przyjętych systemów wartości przedstawicieli nowego pokolenia, tj. pokolenia Y i pokolenia Z, są odmienne od potrzeb i oczekiwań starszego pokolenia? Jakie znaczenie dla kształtowania treści kontraktu psychologicznego mają potrzeby i oczekiwania nowego pokolenia pracowników wynikające z przyjętych systemów wartości?

Celem opracowania jest ukazanie specyfiki dotyczącej wartości przyjmowanych w miejscu pracy przez nowe pokolenie pracowników w odniesieniu do treści kontraktu psychologicznego. Dla realizacji przyjętego celu przeprowadzono badania literaturowe oraz badania empiryczne. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w postaci badań ilościowych przy wykorzystaniu testu psychometrycznego.

Znaczenie kontraktu psychologicznego w miejscu pracy

Kontrakt psychologiczny jest domyślną umową między jednostką a jej organizacją, która określa, co każdy spodziewa się zaoferować i otrzymać. Koncepcja kontraktu psychologicznego odnosi się do różnych aspektów relacji pracowniczych w organizacji⁴ oraz konsekwencji przyjmowania i wypełniania wzajemnych zobowiązań służących realizacji celów organizacji⁵. Kontrakt psychologiczny określa kształt relacji między pracownikiem a organizacją i często staje się dopełnieniem formalnych uzgodnień, wskazuje on na oczekiwania, które mogą dotyczyć kwestii ekonomicznych (np. premie), organizacyjnych (np. elastyczność czasu i miejsca pracy) oraz psychologicznych (np. poczucie przynależności). Wyniki badań wskazują, że realizacja kontraktu psychologicznego promuje innowacyjne zachowania, lojalność czy posłuszeństwo. Natomiast gdy orga-

Education” 2018, vol. 22, no. 1, s. 7–22; S. Kuitalahti, R. Viitala, *Generation Y – challenging clients for HRM?*, “Journal of Managerial Psychology” 2015, vol. 30, no. 1, s. 101–114.

⁴ D. Guest, *The Psychology of the Employment Relations: An Analysis Based on Psychological Contract*, “Applied Psychology: An International Review” 2004, vol. 53, no. 4, s. 541–555.

⁵ D.M. Rousseau, *op.cit.*

nizacje nie są w stanie spełnić oczekiwań pracowników, wpływa to na pogorszenie ich wyników, frekwencję, wydajność, lojalność czy zamiar pozostania w organizacji⁶.

Stan kontraktu psychologicznego wpływa na warunki współdziałania, stając się ważnym aspektem zachowań organizacyjnych. W badaniach problematyka kontraktu psychologicznego jest odnoszona m.in. do motywacji pracowników⁷, zaangażowania pracowników⁸, możliwości ich rozwoju⁹ czy różnorodności pokoleniowej¹⁰.

Kontrakt psychologiczny ma dynamiczny charakter, zmienia się bowiem w wyniku przemian zachodzących w organizacji, jak również w wyniku zmian dotyczących wartości pracowników¹¹. Zmiany dotyczące treści kontraktu psychologicznego dotyczą rewizji postaw pracowników w zakresie zarządzania karierą, stylu przywództwa, motywacji, czasu pracy, możliwości rozwoju, autonomii i elastyczności w pracy¹². Badania wskazują, że wraz z wiekiem powiększa się zakres wartości wyznawanych przez pra-

-
- ⁶ S.K. Newton, J.E. Blanton, R. Will, *Innovative Work and Citizenship Behaviors from Information Technology Professionals: Effects of their Psychological Contract*, "Information Resources Management Journal" 2008, vol. 21, no. 4, s. 27–48; P.M. Bal, D.S. Chiaburu, P. Jansen, *Psychological Contract Breach and Work Performance: Is Social Exchange a Buffer or an Intensifier?*, "Journal of Managerial Psychology" 2010, vol. 25, no. 3, s. 252–273; D.L. Chrobot-Mason, *Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees*, "Journal of Managerial Psychology" 2003, vol. 18, no. 1, s. 22–45; H. Zhao, S.J. Wayne, B.C. Glibkowski, J. Bravo, *The Impact of Psychological Contract Breach on Work Related Outcomes: A Meta-analysis*, "Personnel Psychology" 2007, vol. 60, no. 3, s. 3647–3680.
- ⁷ H.W. Lee, C.H. Liu, *The Relationship among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes*, "Social Behavior and Personality: An International Journal" 2009, vol. 37, no. 3, s. 321–328; M.R. Parzefall, J. Hakonen, *Psychological Contract and its Motivational and Health-enhancing Properties*, "Journal of Managerial Psychology" 2010, vol. 25, no. 1, s. 4–21.
- ⁸ A. Cohen, *Values and Psychological Contracts in their Relationship to Commitment in the Workplace*, "Career Development International" 2011, vol. 16, no. 7, s. 646–667; P.M. Bal, R. De Cooman, S.T. Mol, *Dynamics of Psychological Contracts with Work Engagement and Turnover Intention: The Influence of Organizational Tenure*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2013, vol. 22, no. 1, s. 107–122; B.A. Rayton, Z.Y. Yalabik, *Work Engagement, Psychological Contract Breach and Job Satisfaction*, "The International Journal of Human Resource Management" 2014, vol. 25, no. 17, s. 2382–2400.
- ⁹ S. De Hauw, A. De Vos, *Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?*, "Journal of Business and Psychology" 2010, vol. 25, no. 2, s. 293–302; J. Ye, M.S. Cardon, E. Rivera, *A Mutuality Perspective of Psychological Contracts Regarding Career Development and Job Security*, "Journal of Business Research" 2012, vol. 65, no. 3, s. 294–301.
- ¹⁰ N. Hess, D.M. Jepsen, *Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts*, "Career Development International" 2009, vol. 14, no. 3, s. 261–283; X.D. Lub, P.M. Bal, R.J. Blomme, R. Schalk, *One Job, One Deal... or Not: Do Generations Respond Differently to Psychological Contract Fulfillment?*, "International Journal of Human Resource Management" 2016, vol. 27, no. 6, s. 653–680; P. Poisat, M.R. Mey, G. Sharp, *Do Talent Management Strategies Influence the Psychological Contract within a Diverse Environment?*, "SA Journal of Human Resource Management" 2018, vol. 16, no. 1, s. 1–10.
- ¹¹ J. Pate, *The Changing Contours of the Psychological Contract: Unpacking Context and Circumstances of Breach*, "Journal of European Industrial Training" 2006, vol. 30, no. 1, s. 32–47; C. Freese, R. Schalk, M. Croon, *The Impact of Organizational Changes on Psychological Contracts*, "Personnel Review" 2011, vol. 40, no. 4, s. 404–422.
- ¹² M. Tomprou, I. Nikolaou, M. Vakola, *Experiencing Organizational Change in Greece: The Framework of Psychological Contract*, "International Journal of Human Resource Management" 2012, vol. 23, no. 2, s. 385–405.

owników, a postrzegane wzajemne zobowiązania wykazują bardziej złożony charakter. Dodatkowo, oczekiwania pracowników dotyczące kontraktu psychologicznego różnią się w zależności od zajmowanego miejsca w hierarchii¹³. Oznacza to, że wiek, hierarchia czy długość zatrudnienia wpływają na zmiany w kontrakcie psychologicznym¹⁴.

Uwzględniając wnioski z badań literatury przedmiotu, które wskazują na występowanie różnic (wynikających z wieku) w wartościach wpływających na treść kontraktu psychologicznego, sformułowane we wstępie opracowania pytania badawcze oraz przyjętą koncepcję pomiaru zmiennych postawiono następującą hipotezę:

H: *Wraz z wiekiem pracowników zwiększa się w kontrakcie psychologicznym udział wartości przynależnych do bardziej złożonych poziomów świadomości (systemów wartości).*

Metoda badawcza i analiza wyników badań empirycznych

Badania empiryczne przeprowadzono przy wykorzystaniu testu psychometrycznego MindSonar¹⁵, który jest funkcjonalnym systemem psychologicznym badającym, jak ludzie myślą w konkretnych sytuacjach oraz jakie mają wewnętrzne motywacje, wartości i przekonania. Wartości mogą się zmieniać w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się dana osoba, dlatego test MindSonar mierzy je w zdefiniowanych kontekstach. W zrealizowanym badaniu kontekst stanowiło preferowane miejsce pracy. Test MindSonar dokonuje pomiaru wartości i przyporządkowuje je do siedmiu poziomów świadomości (systemów wartości) zgodnych z modelem *Spiral Dynamic*¹⁶ (tabela 3.5.1) oraz określa wzorce w sposobach myślenia, tzw. metaprogramy. Współczynnik rzetelności alfa Cronbacha dla tego narzędzia, mierzony na próbie holenderskiej (N = 2551) i polskiej (N = 1185), mieści się w przedziale od 0,7 do 0,85 dla miar wykorzystanych w teście¹⁷.

¹³ C. Atkinson, P. Cuthbert, *op.cit.*

¹⁴ B. Krivokapic-Skoko, G. O'Neill, D. Dowell, *Assessing the Contents of the Psychological Contracts: A Cross Sectional Survey of the Academics at an Australian University*, "New Zealand Journal of Employment Relations" 2009, vol. 34, no. 2, s. 4–28.

¹⁵ Badania zostały zrealizowane dzięki udostępnieniu narzędzia badawczego przez MindSonar Polska.

¹⁶ Zgodnie z tym modelem rozwój przebiega etapami z uwzględnieniem zasady „przekraczania i włączania”. Model opisuje, jak powstające fale świadomości przepływają przez jednostki i grupy, prowadząc do większej ekspresji w myśleniu, konceptualizacji i zdolności do wcielania większej liczby sposobów poznania i działania. Pozwala zrozumieć wewnętrzne mechanizmy powstawania przekonań i podejmowania decyzji poprzez identyfikację wartości i ukrytych motywacji jednostki. Model przedstawia sposoby zachowania, które są zgodne z określonymi poziomami egzystencji. Każdy kolejny etap rozwoju stwarza nowe możliwości, jednak poprzedni etap nie znika, tylko zostaje zintegrowany, wbudowany w nowy poziom funkcjonowania, tym samym zwiększa się poziom wolności związany z wyborem określonego zachowania; D. Beck, C.C. Cowan, *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Blackwell Publishing, Malden 2006.

¹⁷ J. Hollander, *MPA MindSonar®: An NLP Tool for Coaching, Team Building, Personnel Management, and Marketing*, w: *Innovations in NLP Volume I*, L.M. Hall, S.R. Charvet (eds.), Crown House Publishing Ltd, 2011, s. 289–306.

Tabela 3.5.1.

Charakterystyka poziomów świadomości (systemów wartości) w *Spiral Dynamic*

Poziom świadomości (system wartości)	Dominujący światopogląd	Wartości (potrzeby, oczekiwania)	Preferowane postawy i zachowania
1. Beżowy*	Instynktowny	Potrzeby biologiczne, przetrwanie	Mało słów, koncentracja na działaniach, które gwarantują przetrwanie Zdobycie jedzenie i dach nad głową Błyskawiczne reakcje mózgu gwałtownego walka/ucieczka Instynkt jako siła napędowa
2. Fioletowy	Magiczny, spirytystyczny, animistyczny	Orientacja na wspólnotę (klan), bezpieczeństwo i przetrwanie	Wypełnianie poleceń duchowych istot w mistycznej przestrzeni Okazywanie lojalności wobec starszyny, zwyczajów, plemienia Kultywowanie świętych miejsc, przedmiotów, rytuałów Tworzenie więzi po to, by przetrwać i odnaleźć bezpieczeństwo Poszukiwanie harmonii z rytmem natury
3. Czerwony	Impulsywny, mityczny, prawo silniejszego, „życie to dżungla” Świat honorowych wendett	Moc, dominacja, szacunek, wolność, natychmiastowa gratyfikacja	Najważniejsza jest siła i dominacja Ucieczka przed dominacją innych ludzi Unikanie wstydu, brak poczucia winy, zdobywanie szacunku Natychmiastowe zaspokajanie potrzeb popędowych i spełnianie zachcianek Walka o utrzymanie kontroli za wszelką cenę Brak świadomości konsekwencji swojego działania
4. Niebieski	Absolutystyczny, mityczny, fundamentalistyczny Porządek oparty na prawach wyższych	Sprawiedliwość, jednoznaczna prawda, stabilność, przynależność, przewidywalność, jasne reguły	Poświęcenie jednostki dla grupowych celów Porządek i stabilność, ludzie dzielą te same wierzenia, prawo i etos Każdy człowiek ma swoje miejsce zgodnie z nadrzędnym planem Struktury hierarchiczne, biurokracja, nakazy i kontrola
5. Pomarańczowy	Modernistyczny, indywidualistyczny, merytokratyczny, materialistyczny, racjonalistyczny	Sukces materialny, status, samorealizacja, rywalizacja, konsumpcja, niezależność	Dążenie do sukcesu, osiągnięć, autonomii i ciągłych zmian Poszukiwanie „dobrego życia” i dostatku Rozwój przez wyszukiwanie najlepszych rozwiązań, eksperymenty, zaawansowaną technologię Edukacja poprzez osobiste doświadczanie prób i błędów Dążenie do niezależności i realizacji własnych celów Współzawodnictwo, zwycięża kompetencja i strategiczne myślenie

Poziom świadomości (system wartości)	Dominujący światopogląd	Wartości (potrzeby, oczekiwania)	Preferowane postawy i zachowania
6. Zielony	Pluralistyczny, postmodernistyczny, ekologiczny, egalitarny Liberalizm społeczny	Harmonia, wzajemność, własna prawda, wspólnotowość, równość	Wspólnotowość i współdzielenie Dzielenie zasobów wspólnoty pomiędzy wszystkich Jednomyślne podejmowanie decyzji Zaangażowanie w słuszne projekty społeczne Emocjonalność, empatyczność, wrażliwość na niesprawiedliwość
7. Żółty	Postracjonalny, globalny, sieciowy	Niezależność, rozwój, poczucie sensu, zdrowie systemu	Dążenie do syntezy różnych światopoglądów Działanie we własnym interesie bez krzywdzenia innych Doświadczanie pełni życia tu i teraz Dążenie do wzrostu, ewolucji, elastyczności, spontaniczności, użyteczności i otwartych systemów
8. Turkusowy	Holistyczny, integralny, transpersonalny	Wspólnota planetarna, altruizm, transcendencia	Korzystanie ze wszystkich poprzednich poziomów, ekspansja, wielowymiarowość, świadomość systemowa Przywiązywanie dużej wagi do dobra wszystkich żywych istot Poszerzanie świadomości wszelkimi znanymi sposobami Poczucie „Ja” jako część większej, świadomej całości, część globalnych sieci

* Test MindSonar nie analizuje wartości z poziomu bezowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Beck, C.C. Cowan, *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Blackwell Publishing, Malden 2006; C.W. Graves, *The Newerending Quest: Clare W. Graves Explores Human Nature*, ECLAT Publishing, Santa Barbara 2005; M. Prinsloo, *Consciousness Models in Action: Comparisons*, "Integral Leadership Review" 2012, vol. 12, no. 3.

Badania zostały przeprowadzone w latach 2018 i 2019. Dobór próby badawczej był celowy, kryterium doboru stanowiły aktywność zawodowa respondentów oraz wiek (oznaczający przynależność do grupy pokoleniowej¹⁸). Próba badawcza liczyła 435 studentów pierwszego i drugiego stopnia studiów. Badania zostały zrealizowane na dwóch uczelniach wyższych, na kierunkach z obszaru nauk społecznych. W badanej próbie znaleźli się przedstawiciele trzech pokoleń, tj. 157 osób reprezentujących pokolenie Z, 252 osoby z pokolenia Y oraz 26 osób z pokolenia X (jako grupa kontrolna).

¹⁸ Podział na poszczególne pokolenia jest przede wszystkim związany z przynależnością do określonego przedziału wiekowego (datą urodzenia). W badaniu przyjęto następujące przedziały wiekowe: pokolenie X to osoby urodzone w latach 1965–1979, pokolenie Y to osoby urodzone w latach 1980–1994, pokolenie Z to osoby urodzone po roku 1994; S.B. Berkup, *Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life*, "Mediterranean Journal of Social Sciences" 2014, vol. 5, no. 19, s. 218–229.

Na potrzeby interpretacji pozyskanych danych przeprowadzono analizy statystyczne za pomocą programu PQ Stat 1.6.8, obliczono statystyki opisowe, testy normalności rozkładu (testem Kołomogorova-Smirnova) oraz testy różnic międzygrupowych testem ANOVA. W analizie przyjęto istotność statystyczną na poziomie $p < 0,05$.

Analizując systemy wartości odzwierciedlone w poszczególnych poziomach świadomości (tabela 3.5.2), badani są skłonni używać różnorodnych systemów i standardów, o czym świadczą umiarkowane wyniki w każdym z poziomów świadomości. Najbardziej skłonni są do kierowania się wartościami z poziomu żółtego. Kolejno preferują wartości z poziomu niebieskiego i zielonego. Najmniej są skłonni kierować się wartościami z systemu turkusowego.

Tabela 3.5.2.

Statystyki opisowe dla poziomów świadomości

Poziomy świadomości	Statystyki opisowe	
	M	SD
Fioletowy	1,35	1,09
Czerwony	1,30	0,92
Niebieski	1,79	1,09
Pomarańczowy	1,39	1,07
Zielony	1,70	1,02
Żółty	2,15	1,26
Turkusowy	0,32	0,61

Źródło: badanie własne.

W celu porównania preferowanych systemów wartości w poszczególnych pokoleniach wykonano testy normalności rozkładu. Test normalności rozkładu Kołomogorova-Smirnova wykazał (tabela 3.5.3), że w każdym z poziomów świadomości z wyjątkiem zielonego i żółtego rozkład odpowiedzi przynajmniej jednego z pokoleń różni się od rozkładu normalnego (istotność asymptotyczna $p < 0,05$). Dodatkowo, porównywane trzy grupy istotnie różnią się od siebie liczebnością ($n_x = 26$, $n_y = 252$, $n_z = 157$). Te argumenty przesądziły o wyborze testów nieparametrycznych do analizy różnic międzygrupowych.

Analiza systemów wartości na podstawie modelu Gravesa wykazuje, że każde z pokoleń jest najbardziej skłonne wybierać wartości z poziomu żółtego i kolejno niebieskiego oraz zielonego, przy czym pokolenie X i Z w tym samym stopniu preferuje wartości z poziomu niebieskiego i żółtego, a w pokoleniu Y wartości z poziomu niebieskiego są nieco bardziej popularne niż z poziomu żółtego. Pokolenie X najmniej spośród wszystkich badanych działa na podstawie wartości z poziomu pomarańczowego,

najbardziej jest natomiast skłonne wybierać najmniej popularny spośród wszystkich poziomów świadomości, tj. poziom turkusowy (tabela 3.5.4).

Tabela 3.5.3.

Wyniki testu normalności Kołomogorova-Smirnova dla poszczególnych poziomów świadomości

Poziomy świadomości	Normalność rozkładu zmiennych w pokoleniach					
	X		Y		Z	
	D	p	D	p	D	p
Fioletowy	0,149	0,56	0,102	< 0,05	0,121	< 0,05
Czerwony	0,117	0,83	0,90	< 0,05	0,089	0,16
Niebieski	0,115	0,84	0,106	< 0,05	0,111	< 0,05
Pomarańczowy	0,235	0,09	0,118	< 0,05	0,112	< 0,05
Zielony	0,155	0,50	0,084	0,05	0,064	0,51
Żółty	0,101	0,93	0,072	0,14	0,072	0,27
Turkusowy	0,253	0,06	0,363	< 0,05	0,356	< 0,05

Źródło: badanie własne.

Tabela 3.5.4.

Różnice w wyborze systemów wartości w poszczególnych pokoleniach

Poziomy świadomości	Statystyki opisowe i istotność różnic						Istotność różnic		
	X		Y		Z		H	p	Istotne różnice
	M	SD	M	SD	M	SD			
Fioletowy	1,45	1,14	1,42	1,11	1,22	1,04	3,19	0,20	
Czerwony	1,32	0,92	1,27	0,94	1,34	0,89	1,00	0,60	
Niebieski	1,78	0,81	1,81	1,08	1,76	1,14	0,71	0,70	
Pomarańczowy	1,01	0,99	1,36	1,02	1,50	1,14	5,89	0,05	**
Zielony	1,83	1,32	1,63	0,96	1,78	1,04	1,78	0,41	
Żółty	1,87	1,19	2,19	1,35	2,14	1,12	1,46	0,48	
Turkusowy	0,70	0,89	0,32	0,60	0,24	0,55	8,05	0,02*	X > Y X > Z

* różnica istotna na poziomie $p < 0,05$

** różnica na granicy istotności

Źródło: badanie własne.

Szczegółowa analiza wyników w zakresie systemów wartości (poziomów świadomości) świadczy o istotnej różnicy dla poziomu turkusowego pomiędzy najmłodszymi

a najstarszymi badanymi (tabela 3.5.4). Wartości z tego poziomu wybiera istotnie częściej pokolenie X niż pokolenie Z. Różnice pomiędzy pokoleniami występują także w wartościach przypisanych do poziomu pomarańczowego. Test różnic parami wykazał, że istotna różnica dotyczy pary pokoleń X–Z. Pokolenie Z wybiera wartości z tego poziomu istotnie częściej niż pokolenie X. Różnice w wyborach wartości z pozostałych poziomów nie są istotne statystycznie.

Wnioski z przeprowadzonych badań

Wyniki przeprowadzonej analizy statystycznej wskazują, że statystycznie istotne różnice pomiędzy pokoleniami występują tylko w przypadku dwóch z siedmiu poziomów świadomości, co nie daje podstaw ani do przyjęcia, ani do odrzucenia postawionej hipotezy.

Badani przedstawiciele poszczególnych pokoleń są skłonni używać różnorodnych systemów wartości, o czym świadczą umiarkowane wyniki w każdym z poziomów świadomości. Szczegółowa analiza zebranych danych wskazuje bowiem, że mamy do czynienia z większymi różnicami między jednostkami w tym samym pokoleniu niż pomiędzy pokoleniami. Oznacza to, że nie można wskazać uniwersalnego systemu wartości dla wszystkich przedstawicieli danego pokolenia, tym samym oczekiwania względem treści kontraktu psychologicznego będą różne.

Zaobserwowane różnice w wybieranych wartościach dotyczą wartości z poziomu turkusowego. Wartości te są istotnie częściej wybierane przez starsze pokolenie pracowników w porównaniu z nowym pokoleniem Y i Z. Wartości z tego poziomu związane są z odpowiedzialnością za ludzkie życie i Ziemię jako planetę, holizmem, równowagą i integracją różnych podejść. Oznacza to, że osoby te chcą czuć odpowiedzialność za całość, a praca musi mieć sens i służyć dobru ogółu. Znaczenie posiadania użytecznej pracy potwierdzają m.in. badania przeprowadzone w krajach europejskich i euroatlantyckich przez G. Hajdu i E. Sik¹⁹, których wyniki wskazują, że wartość wykonywania użytecznej pracy wzrasta z wiekiem badanych. Przedstawiciele pokolenia X, jako najstarszego z badanych, mający ustabilizowaną sytuację zawodową i rodzinną, są bardziej niż młodsze pokolenie zorientowani na przyszłość i przyszłą sytuację, co oznacza, że mogą być bardziej skłonni do wyboru wartości wpływających z odpowiedzialności za los przyszłych generacji, czyli z turkusowego systemu wartości.

¹⁹ G. Hajdu, E. Sik, *Age, Period, and Cohort Differences in Work Centrality and Work Values*, "Societies" 2018, vol. 8, no. 11, s. 6–33.

Różnice pomiędzy pokoleniami występują także w wartościach przypisanych do poziomu pomarańczowego. Przedstawiciele pokoleń Z oraz Y wybierają wartości z tego poziomu częściej niż pokolenia X. Oznacza to, że częściej preferują wartości związane z rywalizacją, sukcesem materialnym, osiągnięciami, statusem czy niezależnością. Wydaje się zatem uzasadnione stwierdzenie, że młodsi pracownicy częściej będą zainteresowani rozwojem kariery i awansowaniem oraz budowaniem bezpieczeństwa ekonomicznego, czyli wartościami z poziomu pomarańczowego. Natomiast starsi pracownicy będą nadawali tym wartościom mniejszą rangę. Badania przeprowadzone przez M. Wonga²⁰ i jego zespół wykazały, że młodsze pokolenia przywiązują większą wagę do możliwości awansu zawodowego i chcą awansować szybciej niż poprzednie pokolenia.

Otrzymane rezultaty badań potwierdzają wyniki badania J.M. Twenge, W.K. Campbella i E.C. Freemana²¹ wskazując, że młodsze pokolenia kładą większy nacisk na wartości zewnętrzne, np. pieniądze, sławę, czyli wartości z poziomu pomarańczowego, a zaangażowanie obywatelskie, np. zainteresowanie problemami społecznymi, czyli wartości z poziomu turkusowego, maleje w kolejnych pokoleniach. Oznacza to, że powyższe wartości powinny być uwzględniane przy kształtowaniu treści kontraktu psychologicznego dla określonych grup pokoleniowych.

W przeprowadzonym badaniu do określenia preferowanych wartości wykorzystano model *Spiral Dynamic*, w którym poszczególne wartości przypisane są do odpowiadających im poziomów świadomości (tabela 3.5.1). Poziom świadomości, na którym funkcjonuje dana jednostka, jest wynikiem wzajemnego oddziaływania czynników biologicznych, psychologicznych i społecznych. Oznacza to, że wartości są zmienne w czasie, a dynamika tych zmian może być różna dla poszczególnych osób czy grup. Uzyskane wyniki badań wskazują, że jednocześnie w ramach tej samej grupy pokoleniowej preferowane są wartości z różnych poziomów. Potwierdzają to wyniki badań J. Jin i J. Rounds²², które wskazują, że wartości w pracy nie są stabilne i podlegają zmianie podczas przechodzenia od okresu dojrzewania do dorosłości.

²⁰ M. Wong, E. Gardiner, W. Lang, C. Leah, *Generational Differences in Personality and Motivation. Do They Exist and What are the Implications of the Workplace?*, "Journal of Management Psychology" 2008, vol. 23, no. 8, s. 878–890.

²¹ J.M. Twenge, W.K. Campbell, E.C. Freeman, *Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966–2009*, "Journal of Personality and Social Psychology" 2012, vol. 102, no. 5, s. 1045–1062.

²² J. Jin, J. Rounds, *Stability and Change in Work Values: A Meta-analysis of Longitudinal Studies*, "Journal of Vocational Behaviour" 2012, vol. 80, s. 326–339.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pokazują, że nowe pokolenie pracowników jest różnicowane pod względem przyjmowanych w miejscu pracy wartości. Wniosek ten potwierdzają rezultaty otrzymane przez innych badaczy²³, którzy podkreślają, że przedstawiciele nowego pokolenia pracowników są jedną z najbardziej różnorodnych grup pokoleniowych, dlatego nie można zakładać, że będą mieli takie same oczekiwania. Odmienne oczekiwania wpływają na potrzebę tworzenia zróżnicowanych kontraktów psychologicznych. Jednocześnie młodsze pokolenie wykazuje większą skłonność do orientacji na wyniki, rezultaty, rywalizację, rozwój kompetencji oraz wspinanie się po szczeblach kariery, jak również na korzyści materialne. Współczesne organizacje w celu przyciągnięcia i utrzymania nowego pokolenia pracowników powinny się koncentrować na wzmocnieniu psychologicznych oczekiwań pracowników poprzez uwzględnianie tych oczekiwań w treści kontraktów psychologicznych.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest jednorodna pod względem wykształcenia i narodowości próba badawcza. Uzyskane wyniki badań nie dają podstaw do uogólnienia na całą populację, jednak mają walor poznawczy. Wskazana byłaby dalsza eksploracja badanych zmiennych w zróżnicowanej próbie pod względem wykształcenia czy pozycji społecznej respondentów.

Bibliografia

- Atkinson C., Cuthbert P., *Does One Size Fit All? A Study of the Psychological Contract in the UK Working Population*, "International Journal of Manpower" 2006, vol. 27, no. 7, s. 647–665.
- Bal P.M., De Cooman R., Mol S.T., *Dynamics of Psychological Contracts with Work Engagement and Turn-over Intention: The Influence of Organizational Tenure*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2013, vol. 22, no. 1, s. 107–122.
- Bal P.M., Chiaburu D.S., Jansen P., *Psychological Contract Breach and Work Performance: Is Social Exchange a Buffer or an Intensifier?*, "Journal of Managerial Psychology" 2010, vol. 25, no. 3, s. 252–273.
- Beck D.E., Cowan C.C., *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Blackwell Publishing, Malden 2006.
- Berkup S.B., *Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life*, "Mediterranean Journal of Social Sciences" 2014, vol. 5, no. 19, s. 218–229.
- Chrobot-Mason D.L., *Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees*, "Journal of Managerial Psychology" 2003, vol. 18, no. 1, s. 22–45.

²³ J.J. Pant, V. Venkateswaran, *Exploring Millennial Psychological Contract Expectations across Talent Segments*, "Employee Relations: The International Journal" 2019, vol. 41, no. 4, s. 773–792.

- Cohen A., *Values and Psychological Contracts in their Relationship to Commitment in the Workplace*, "Career Development International" 2011, vol. 16, no. 7, s. 646–667.
- De Hauw S., De Vos A., *Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?*, "Journal of Business and Psychology" 2010, vol. 25, no. 2, s. 293–302.
- Freese C., Schalk R., Croon M., *The Impact of Organizational Changes on Psychological Contracts*, "Personnel Review" 2011, vol. 40, no. 4, s. 404–422.
- Graves C.W., *The Neverending Quest: Clare W. Graves Explores Human Nature*, ECLAT Publishing, Santa Barbara 2005.
- Grow J.M., Yang S., *Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens*, "Journal of Advertising Education" 2018, vol. 22, no. 1, s. 7–22.
- Guest D., *The Psychology of the Employment Relations: An Analysis Based on Psychological Contract*, "Applied Psychology: An International Review" 2004, vol. 53, no. 4, s. 541–555.
- Hajdu G., Sik E., *Age, Period, and Cohort Differences in Work Centrality and Work Values*, "Societies" 2018, vol. 8, no. 11, s. 6–33.
- Hess N., Jepsen D.M., *Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts*, "Career Development International" 2009, vol. 14, no. 3, s. 261–283.
- Hollander J., *MPA MindSonar®: An NLP Tool for Coaching, Team Building, Personnel Management, and Marketing*, w: *Innovations in NLP Volume I*, L.M. Hall, S.R. Charvet (eds.), Crown House Publishing Ltd 2011, s. 289–306.
- Jin J., Rounds J., *Stability and Change in Work Values: A Meta-analysis of Longitudinal Studies*, "Journal of Vocational Behaviour" 2012, vol. 80, s. 326–339.
- Krivokapic-Skoko B., O'Neill G., Dowell D., *Assessing the Contents of the Psychological Contracts: A Cross Sectional Survey of the Academics at an Australian University*, "New Zealand Journal of Employment Relations" 2009, vol. 34, no. 2, s. 4–28.
- Kultalahti S., Viitala R., *Generation Y—challenging clients for HRM?*, "Journal of Managerial Psychology" 2015, vol. 30, no. 1, s. 101–114.
- Lee H.W., Liu C.H., *The Relationship among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes*, "Social Behavior and Personality: An International Journal" 2009, vol. 37, no. 3, s. 321–328.
- Lub X.D., Bal P.M., Blomme R.J., Schalk R., *One Job, One Deal... or Not: Do Generations Respond Differently to Psychological Contract Fulfillment?*, "International Journal of Human Resource Management" 2016, vol. 27, no. 6, s. 653–680.
- Newton S.K., Blanton J.E., Will R., *Innovative Work and Citizenship Behaviors from Information Technology Professionals: Effects of their Psychological Contract*, "Information Resources Management Journal" 2008, vol. 21, no. 4, s. 27–48.
- Pant J.J., Venkateswaran V., *Exploring Millennial Psychological Contract Expectations across Talent Segments*, "Employee Relations: The International Journal" 2019, vol. 41, no. 4, s. 773–792.
- Parzefall M.R., Hakanen J., *Psychological Contract and its Motivational and Health-enhancing Properties*, "Journal of Managerial Psychology" 2010, vol. 25, no. 1, s. 4–21.
- Pate J., *The Changing Contours of the Psychological Contract: Unpacking Context and Circumstances of Breach*, "Journal of European Industrial Training" 2006, vol. 30, no. 1, s. 32–47.
- Poisat P., Mey M.R., Sharp G., *Do talent management strategies influence the psychological contract within a diverse environment?*, "SA Journal of Human Resource Management" 2018, vol. 16, no. 1, s. 1–10.

- Prinsloo M., *Consciousness Models in Action: Comparisons*, "Integral Leadership Review" 2012, vol. 12, no. 3.
- Rayton B.A., Yalabik Z.Y., *Work Engagement, Psychological Contract Breach and Job Satisfaction*, "The International Journal of Human Resource Management" 2014, vol. 25, no. 17, s. 2382–2400.
- Rousseau D.M., *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate*, "Academy of Management Executive" 2004, vol. 18, no. 1, s. 120–127.
- Tomprou M., Nikolaou I., Vakola, M., *Experiencing Organizational Change in Greece: The Framework of Psychological Contract*, "International Journal of Human Resource Management" 2012, vol. 23, no. 2, s. 385–405.
- Twenge J.M., Campbell W.K., Freeman E.C., *Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966–2009*, "Journal of Personality and Social Psychology" 2012, vol. 102, no. 5, s. 1045–1062.
- Wong M., Gardiner E., Lang, W. Leah C., *Generational Differences in Personality and Motivation. Do they Exist and what are the Implications of the Workplace?*, "Journal of Management Psychology" 2008, vol. 23, no. 8, s. 878–890.
- Ye J., Cardon M.S., Rivera E., *A Mutuality Perspective of Psychological Contracts Regarding Career Development and Job Security*, "Journal of Business Research" 2012, vol. 65, no. 3, s. 294–301.
- Zhao H., Wayne S.J., Glibkowski B.C., Bravo J., *The Impact of Psychological Contract Breach on Work Related Outcomes: A Meta-analysis*, "Personnel Psychology" 2007, vol. 60, no. 3, s. 3647–3680.