

Anna Rogozińska-Pawelczyk

Różnorodność pokoleniowa a kontrakt psychologiczny w organizacji

Wielopokoleniowość pracowników cechują różne systemy wartości, postawy wobec pracy oraz oczekiwania wobec pracodawców, które kształtują relacje zatrudnienia między pracownikiem a pracodawcą w ramach nawiązywanego kontraktu psychologicznego. Ponieważ kontrakty „dorastają” i „starzeją się” wraz z pracownikami, celem artykułu jest wykazanie, że czynnik demograficzny, jakim jest wiek, pośredniczy w tworzeniu i kształtowaniu się kontraktu psychologicznego ze względu na zmienne oczekiwane, jak i oferowane, przez pracowników w drodze wymiany z pracodawcami. Analizę opracowano na podstawie badań własnych, którymi objęto 800 pracowników ze 178 dużych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Badanie przeprowadzone zostało metodą PAPI, tj. metodą wywiadów bezpośrednich, w którym udział wzięło 272 (34%) pracowników z dużych firm i 528 (66%) – ze średnich. Wyniki badań wykazały, że wraz z wiekiem pracownika zmienia się skłonność do zawierania i realizowania określonych rodzajów kontraktu psychologicznego (tj. transakcyjnego i relacyjnego). Wskazano ponadto, że warunki kontraktu zmieniają się wraz z wiekiem pracowników. Dotyczy to zarówno oczekiwań, jak i podejmowanych zobowiązań wobec pracodawcy.

Słowa kluczowe: wiek (*age*), kontrakt psychologiczny (*psychological contract*), różnorodność pokoleniowa (*generational diversity*), relacje w organizacji (*relations within organizations*)

Wprowadzenie

Dotychczas prowadzone badania oraz zainteresowania praktyków zarządzania zasobami ludzkimi oscylują wokół determinant produktywności pracowników oraz wydajności organizacyjnej, a także skupiają się na identyfikacji tych uwarunkowań, które przyczyniają się do osiągnięcia owych celów (Haunschild, 2011; Levinson i wsp., 1962; Rousseau, 2004). Z uwagi na dynamiczny charakter ludzkich potrzeb i zachowań poszukiwania rozwiązań stają się bardziej skomplikowane, szczególnie w dobie globalizacji o szerokim postępie komunikacyjnym z jednoczesnymi

zmianami społeczno-kulturowymi (Straia, 2011). Globalna integracja zaowocowała zwiększeniem konkurencyjności i aktywności przedsiębiorczej, a także zmieniającymi się potrzebami pracowników na całym świecie (Currall i wsp., 2005). Zachodzące zmiany stały się zarzewiem wyzwań zarówno dla menedżerów, jak i liderów organizacji, w poszukiwaniu skutecznych sposobów motywowania i zatrzymywania pracowników szczególnie istotnych dla organizacji. W efekcie kontrakt psychologiczny stał się bardzo ważnym narzędziem wykorzystywanym w celu zmniejszenia różnic między oczekiwaniami i zobowiązaniami pracowników, powstałymi w ramach zatrudnienia (Irving, Bobocel, 2002; Rousseau, 1995; Theron, Dodd, 2011). Problem zmienności środowiska jest często podkreślany w literaturze światowej, m.in. przez McCarthy'ego i jego współpracowników (2010). Rozważano także wpływ wewnętrznej zmienności środowiska na konkurencyjność organizacyjną. (np. Krupski i wsp., 2005; Bibu i wsp., 2009; Kearns, 2007). Okazuje się, że zmiany środowiska zewnętrznego pociągają za sobą zmiany klimatu organizacyjnego, wpływając jednocześnie na charakter stosunków między pracodawcami a pracownikami. Można przypuszczać, że niektóre relacje ewoluować będą poprzez zmiany w warunkach otoczenia społecznego, zmiany kulturowe oraz inne czynniki zewnętrzne odnoszące się zarówno do organizacji jako całości, jak i do samych pracowników, jak też poprzez zmiany w stosunku do ich oczekiwań (Drela, Kiernoszycza-Sobejko, 2009, s. 38). Relacja pomiędzy pracodawcą a pracownikiem może być rozumiana jako umowa zawierająca w sobie zróżnicowane wartości, które także ewoluują z powodu permanentnych zmian warunków gospodarczych i społecznych. W przeszłości pracodawca oczekiwał od pracownika bezwzględnej lojalności i paternalistycznego podporządkowania. Dziś oczekuje partnerstwa w biznesie oraz spełniania niektórych funkcji przedsiębiorczości (por. Gresse i wsp., 2013; Shih, Chuang, 2013; Xander i wsp., 2011).

Jednak ewoluowanie oczekiwań pracowników w organizacji może wynikać z nieco innych przyczyn niż zmiany środowiska społecznego i technologicznego postępu. Wraz z upływającym czasem oraz gromadzeniem w trakcie życia doświadczeń zawodowych zatrudnionym towarzyszą zmiany ich sytuacji społecznej i zawodowej. Oczekiwanie i zobowiązania pracowników są modyfikowane wraz z wiekiem. Pracownicy zdobywają coraz to nowe doświadczenia podczas realizacji swoich ról zawodowych, oferując nowe wartości dla pracodawcy, co wpływa na zmianę oczekiwań pracowniczych i kreowanie nowych warunków zatrudnienia. Bardziej doświadczeni pracownicy mogą zaoferować unikalną, innowacyjną wiedzę i swoje *know-how*, oczekując w zamian nagrody w formie pieniężnej, rozwoju lub awansu (Mazur, 2012).

Głównym celem artykułu jest zbadanie, jak wiek może wpływać na realizację założeń kontraktu psychologicznego zawieranego między pracownikami a organiza-

cją. Przedstawione zostaną rozważania teoretyczne i empiryczne dotyczące wpływu wieku na kontrakt psychologiczny (por. Festing, Schafer, 2014; Hill, Montes, 2008; Xander i wsp., 2011). Założenie to jest zgodne z argumentem używanym przez wielu badaczy na temat braku stosowania takich samych instrumentów motywacyjnych i zawierania podobnych kontraktów psychologicznych w stosunku do pracowników będących w różnym wieku, różne właściwości demograficzne oddziałują bowiem w różny sposób w odniesieniu do tego, jak są postrzegane bodźce (Iwu, 2013; Rutherford i wsp., 2009). Ponadto, jak zauważyli Rousseau (1995) i Morris (2010), zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne czynniki wpływają na powstawanie i utrzymanie kontraktu psychologicznego. Oczywiście, wiele badań na temat natury (subiektywnej) i determinant kontraktu psychologicznego wskazuje na niejednoznaczny wpływ tych czynników (Rousseau, 1995). W badaniach skupiono się na dwóch rodzajach kontraktu, transakcyjnym i relacyjnym (Rousseau, McLean Parks, 1993, s. 1–43; Zhao i wsp., 2007, s. 647–680). Wyniki badań wykazały też, że wiek może mieć bezpośredni związek z rodzajem kontraktu zawieranego w organizacji (Vantilborgh i wsp., 2015, s. 107–127). Tak więc istotną przesłanką jest prowadzenie dalszych badań w kierunku wpływu czynnika demograficznego, jakim jest wiek, w tworzeniu i kształtowaniu się kontraktu psychologicznego. Zaprezentowane eksploracje teoretyczne i wyniki badań poszerzają wiedzę na ten temat.

Różnorodność pokoleniowa a rodzaje oraz treść kontraktu psychologicznego

Kontrakt psychologiczny to niepisane porozumienie między pracownikiem a pracodawcą, idiosynkratyczny zbiór obopólnych obietnic, oczekiwań i zobowiązań pracownika i organizacji (Rousseau, 1989, s. 121–140). Spełnia dwa podstawowe zadania: definiuje dynamiczne relacje zachodzące w środowisku organizacyjnym między pracownikiem a pracodawcą (Pate, 2006, s. 32–47) oraz stanowi punkt odniesienia dla kształtowania w organizacji zmieniających się wzajemnych oczekiwań, zobowiązań i obietnic (Coyle-Shapiro i wsp., 2004, s. 119–131).

Kontrakty psychologiczne mają zwykle naturę transakcyjną lub relacyjną (Aggarwal, Bhargava, 2010; Rousseau, 1995). Kontrakt transakcyjny oscyluje wokół korzyści ekonomicznych i może mieć określone ramy czasowe. Jest zwykle stabilny. Dotyczy ściśle sprecyzowanych, realnych korzyści. Przybiera zwykle orientację zewnętrzną, ale sprowadza się także do możliwości rozwoju portfela kompetencyjnego pracownika, wzrostu dochodów i prestiżu stanowiska pracy.

Z kolei relacyjny kontrakt psychologiczny między pracodawcą a pracownikiem polega na wymianie bezpieczeństwa zatrudnienia i możliwości długotrwałej kariery

w firmie w zamian za lojalność i posłuszeństwo wobec hierarchii organizacyjnej. Taki kontrakt może dobrze funkcjonować jedynie w stabilnym otoczeniu. W stałych, etatowych relacjach zatrudnienia, z niesprecyzowanym czasem ich trwania, odpowiedzialność za rozwój zawodowy pracowników przypisana jest organizacji, która określa zasady obsadzania pozycji i stanowisk oraz uzyskiwania korzyści związanych z tym procesem (Rogozińska-Pawelczyk, 2011, s. 61–77). O ile relacyjny kontrakt psychologiczny stanowi relację między organizacją a zatrudnionym, o tyle kontrakt transakcyjny zawierany jest przez pracownika ze sobą samym i swoją pracą (Hall, Moss, 2000).

Wskutek skupienia uwagi w relacyjnych kontraktach na zaangażowaniu organizacyjnym i rozwoju kariery w ramach organizacji można twierdzić, że starsi pracownicy, z długim stażem zawodowym, odchodzą z czasem od relacyjnych kontraktów psychologicznych na rzecz transakcyjnych. Jednak ze względu na emocjonalny charakter umów relacyjnych można również uznać, że to właśnie starsi pracownicy mogą rozwinąć z biegiem lat bardziej relacyjny kontrakt (Rogozińska-Pawelczyk, 2016, s. 103–117). Badania pokazują wiele sprzeczności w tym obszarze.

Przeprowadzona metaanaliza przez Vantilborgha i jego współpracowników (2015, s. 107–127) wykazała, że wiek negatywnie wiąże się z transakcyjnymi kontraktami psychologicznymi. Ng i Feldman (2009) twierdzą, że pracownicy z wiekiem optują za realizacją bardziej plastycznego (relacyjnego) kontraktu psychologicznego, który ponadto ze względu na altruistyczne podejście dojrzałych pracowników staje się bardziej odporny na naruszanie zawartych w nim warunków. Osipow (1968) na przykład twierdzi, że młodzi pracownicy są w fazie osiedlenia się w swojej pracy, a zatem są bardziej nastawieni na awans i rozwój kariery. Wraz z szybkim tempem globalizacji wielu młodych ludzi egzystuje w niestabilnym środowisku pracy, podejmując terminowe zatrudnienie (Willem i wsp., 2007). Pracując w określonym miejscu przez dłuższy czas, członkowie organizacji stają się bardziej uspołecznieni (Conway, Briner, 2005). W związku z tym wraz z wiekiem pracowników ich oczekiwania wydają się być bardziej relacyjne. Mazur (2012) z kolei, w badaniach przeprowadzonych w Polsce, stwierdziła, że wraz z upływem lat życia następuje spadek znaczenia relacyjnego kontraktu psychologicznego na rzecz umów transakcyjnych. Pracownicy starsi są bowiem bardziej zainteresowani ekonomicznym aspektem zatrudnienia, regularnością i wysokością wynagrodzenia niż pracownicy młodzi (w wieku poniżej 25 lat), którzy uczą się jeszcze i nabierają zawodowego doświadczenia, a także z reguły nie posiadają jeszcze własnych rodzin i zobowiązań, w związku z czym mogą poczekać na zwrot zainwestowanego wysiłku.

Zakres konkretnego rodzaju kontraktu psychologicznego pomiędzy pracodawcą a pracownikiem jest efektem precyzowania wzajemnej oferty stron, czyli oczeki-

wań kandydata do pracy oraz rodzaju kontraktu psychologicznego funkcjonującego w danej organizacji (Rousseau, 2010). Istnieje wiele teoretycznych argumentów, które pokazują, że wraz z wiekiem ulegają zmianie wartości, postawy i motywacje pracowników. Stają się bardziej dojrzałi. Z teorii społeczno-emocjonalnej długości życia wynika, że starsi pracownicy mogą bardziej skupić się na ochronie ich obecnej pracy i stosunków pracy, zwłaszcza w świetle mniejszej opcji rozwoju kariery i naturalnych barier związanych z wiekiem (Carstensen, 1995, 2006). Teoria ta utrzymuje, że nabyte bogate doświadczenie zawodowe powoduje wraz z upływem lat życia zmianę percepcji celów w kierunku samorealizacji emocjonalnej i zadowolenia. Starsi ludzie, z długim stażem zawodowym, coraz bardziej koncentrują się na teraźniejszości, a w szczególności na unikaniu negatywnych i utrzymaniu pozytywnych uczuć (Carstensen, 2006, s. 1913–1915). Z drugiej strony, z upływem czasu pracownicy doświadczają mentalnej straty swoich możliwości, zdolności i umiejętności. Aby poradzić sobie z tymi stratami, mogą korzystać z wielu strategii dostosowywania się do otoczenia poprzez wybieranie jedynie tych, najważniejszych ich zdaniem, celów do spełnienia, zawężając ich zakres i koncentrując się na tych, które będą dawały poczucie samorealizacji (Abraham, Hansson, 1995, s. 96).

Według Scheina (1980) oczekiwania pracowników ulegają zmianie na różnych etapach życia, które różnią się między sobą pod względem ich potrzeb i aspiracji, co wynika ze zmian w środowisku pracy i sytuacji rodzinnej. W swoich analizach na temat zarządzania międzypokoleniowego autorka artykułu doszła do wniosku, że obecnie młode pokolenie pracowników ceni wysoko już nie tyle stabilność zatrudnienia i stały rozwój kariery zawodowej, polegający na awansowaniu na coraz wyższe stanowiska w organizacji, ile przede wszystkim możliwość wzbogacania własnych doświadczeń zawodowych i kształtowania kompetencji o charakterze przenośnym, zmieniając często pracodawców (Rogozńska-Pawelczyk, 2014, s. 17–37). Z kolei Tulgan (2003) prognozuje, że pokolenie Y (urodzeni w latach 1978–1986), w jeszcze większym stopniu dążyć będzie do autonomii zawodowej. Nowi pracownicy będą relatywnie mniej skłonni wiązać się na długi okres i słabiej identyfikować z firmą (ale silniej ze swoim zespołem), traktując bieżące zatrudnienie jako możliwość zdobycia nowych kompetencji do znalezienia nowej, lepszej oferty, czyli dającej sposobność do dalszego rozwoju.

Z powyższej dyskusji zasadne staje się postawienie dwóch pytań badawczych:

1. Czy wiek pośredniczy w nawiązywaniu i realizacji określonego rodzaju kontraktu psychologicznego?
2. Jakie zachodzą relacje między różnymi rodzajami oczekiwań i zobowiązań pracowników w zależności od wieku?

Metodyka badań

W ramach projektu „Model ZZL oparty na kontrakcie psychologicznym”, nr UMO-2013/09/B/HS4/00474, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (NCN) przeprowadzono w 2015 roku badanie PAPI wśród 800 pracowników dużych i średnich firm zlokalizowanych na terenie całej Polski. W wywiadach bezpośrednich wzięło udział 272 (34%) pracowników z dużych firm i 528 (66%) – ze średnich. Odpowiedzi na pytania ankiety udzielane były w 46% przez kobiety i 54% przez mężczyzn. Zróżnicowanie próby według wieku pokazało, że prawie 30% wynoszą udziały osób w przedziałach 31–39 lat i 40–49 lat. W najmniejszym stopniu były reprezentowane osoby powyżej 55. roku życia – ich udział wyniósł 7%. Młodzi pracownicy do 30 lat stanowili niecałą jedną czwartą badanej populacji. Dokładna struktura rodzajowa badanej grupy respondentów według różnych kryteriów przedstawiona została w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura próby badawczej pracowników (N = 800)

Kryterium	Wyszczególnienie	Udział procentowy	Liczba odpowiedzi
Płeć	Kobieta	46,4	371
	Mężczyzna	53,6	428
Grupa wiekowa	do 30 lat	23,0	184
	31–39 lat	29,0	232
	40–49 lat	27,8	222
	50–55 lat	13,3	106
	powyżej 55 lat	7,0	56
Wykształcenie	poniżej średniego	20,1	161
	średnie	40,0	320
	wyższe	39,9	319
Zajmowane stanowisko	kierownicze	18,0	144
	pozostałe	82,0	656
Staż pracy ogółem	do 3 lat	10,6	85
	4–10 lat	21,9	175
	powyżej 10 lat	67,5	540
Staż pracy w firmie	do 5 lat	40,9	327
	powyżej 5 lat	59,1	473
Forma umowy o pracę	na czas nieokreślony	69,8	558
	pozostałe	30,3	242

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

Pracownicy, którzy wyrazili zgodę na udział w wywiadzie kwestionariuszowym, zostali poproszeni najpierw o pisemną odpowiedź na zadane otwarte pytanie: „Jakie oczekiwania i zobowiązania mają pracownicy wobec pracodawcy?”, w wyniku którego, ustalono po 11 najczęściej powtarzających się oczekiwań i zobowiązań. Dalszy proces badawczy polegał na dostarczeniu respondentom podczas wywiadów bezpośrednich ankiety mającej na celu ustalenie stopnia ważności danego oczekiwania i zobowiązania w obecnym miejscu zatrudnienia, co badało treść kontraktu psychologicznego. Określenie stopnia ważności wiązało się przyporządkowaniem przez respondentów różnym oczekiwaniom i zobowiązaniom wagi od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, że dana pozycja kwestionariusza w ogóle nie odnosi się do relacji pracodawca – pracownik a 5 – że w bardzo wysokim stopniu opisuje zachodzące relacje.

Zmienne dotyczące oczekiwań i zobowiązań zostały podzielone na dwa rodzaje kontraktu psychologicznego: transakcyjny i relacyjny. Klasyfikacja została dokonana na podstawie systemu kategoryzacji, wykorzystywanego przez Thompsona i Harta (2006, s. 229–241). Zmienne sklasyfikowane w kategorii transakcyjnego kontraktu psychologicznego zawierały elementy ekonomiczne, tj.: wynagrodzenie, jego poziom i skład, podział zysku ze względu na wkład pracownika oraz czynniki, które mogą być źródłem przyszłych dochodów, np. możliwość rozwoju osobistego lub awansu. Zmienne przypisane do relacyjnego kontraktu psychologicznego obejmowały takie elementy społeczne, jak dobra atmosfera w miejscu pracy, wartości związane z odpowiedzialnością społeczną organizacji i relacjami między pracownikiem a pracodawcą (np. pewność i bezpieczeństwo pracy lub uczciwość pracodawcy). Dla celu badania na etapie ilościowej analizy uzyskanych wyników pracownicy zostali podzieleni na pięć grup wiekowych (do 30 lat, 31–39 lat, 40–49 lat, 50–55 lat oraz powyżej 55. roku życia). Zastosowane metody badawcze odnosiły się do przeprowadzonej analizy korelacji oraz do badania istotności otrzymanych współczynników korelacji, gdzie za minimalny dopuszczalny poziom istotności uznano $p < 0,05$. W obliczeniach operowano współczynnikiem korelacji rang Spearmana, określającego zbieżność lub rozbieżność danych o charakterze porządkowym¹.

1 Wskaźniki korelacji rang Spearmana mierzą siłę zależności dwóch zmiennych w przedziale od -1 do 1 i zostały określone na podstawie wartości p-value, wyznaczonej przy wykorzystaniu do obliczeń pakietu statystycznego SPSS. Wskaźniki istotne statystycznie oznaczone zostały symbolem (*) dla poziomu istotności 0,05; (**) dla poziomu istotności 0,01 oraz (***) dla poziomu istotności 0,001.

Omówienie wyników badań

Uzyskane wyniki badań potwierdziły relacje między wiekiem a rodzajem kontraktu psychologicznego oraz różnymi rodzajami oczekiwań i zobowiązań pracowników. Wszystkie prezentowane dalej wskaźniki korelacji okazały się istotne, a poziomy wskaźników wskazują na silne związki badanych zmiennych z wiekiem, co zostało zobrazowane w tabeli 2.

Tabela 2. Współczynniki korelacji między wiekiem a rodzajem kontraktu psychologicznego oraz oczekiwaniami i zobowiązaniami pracowniczymi

Zmienne	Wiek
Rodzaj kontraktu psychologicznego	-0,792***
Zobowiązania wobec pracodawcy	-0,157***
Oczekiwania pracownicze	-0,1056**

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Okazało się, że wzrostowi wieku towarzyszy spadek znaczenia kontraktu psychologicznego typu transakcyjnego, w zamian za to następuje wzrost preferencji nawiązywania relacyjnych kontraktów psychologicznych. Oznacza to, że starsi pracownicy postrzegają wyżej zobowiązania relacyjne niż młodszy. Jest to zgodne z uzyskanymi wynikami zespołu badawczego Dychtwaldeya (2006) oraz wynikami badań Lancastera i Stillmana (2002), którzy wskazują, że starsi pracownicy wnoszą znaczący wkład w organizację poprzez swoją dojrzałość emocjonalną i doświadczenie, a także lojalność. Także badania przeprowadzone przez Rousseau (2000), Conwaya i Brinera (2005) oraz Bala i Kooija (2011) ujawniają, że starsi pracownicy mają wysokie oczekiwania relacyjne wynikające z wieku, które czynią ich bardziej uspołecznionymi.

W analizowanych grupach wiekowych zauważalne są również zmiany w rodzaju oferowanych przez pracowników zobowiązań oraz sformułowanych oczekiwań. Ważność zobowiązań wobec pracodawcy i oczekiwań pracowniczych słabnie wraz z wiekiem. Dla pracowników w dwóch pierwszych grupach wiekowych (do 30 r.ż. i 31–39 lat) zanotowano istotny związek ze zmiennymi z grupy kontraktu transakcyjnego, takimi jak: elastyczność, partnerstwo i tożsamość pracownica, stałe uczenie się, mobilność kompetencyjna, zawodowa i przestrzenna.

W pozostałych trzech grupach wiekowych oferta zobowiązań i oczekiwań pracowniczych z grupy relacyjnego kontraktu oscyluje wokół następujących zmiennych:

lojalność, uczciwość, pracowitość, zatrudnialność i zaangażowanie w rozwój kompetencji. Należy jednocześnie zauważyć, że jeśli chodzi o najstarszą grupę pracowników, najistotniejsze okazały się: lojalność organizacyjna, zaangażowanie organizacyjne, paternalizm i bezpieczeństwo zatrudnienia.

Wyniki uzyskanych badań potwierdzają opinię Van der Smisena i jego współpracowników (2013), którzy zauważyli, że patrzenie na zarządzanie przez pryzmat różnic wiekowych mogłoby pomóc menedżerom zrozumieć specyficzne wymagania i wartości różnych grup pracowniczych, a tym samym zwiększyć konkurencyjność organizacji i przyciągnąć pożądaną kandydatów. Na przykład relatywnie do wieku pracownicy powinni mieć zapewnione w różnym stopniu spełnienie ich oczekiwań dotyczących bezpieczeństwa pracy, wsparcia dla problemów osobistych, elastycznego harmonogramu pracy, uznania wykonanej pracy, możliwości kształcenia i rozwoju, wysokiej płacy, awansu, otwartej komunikacji czy dogodnego środowiska pracy.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł poruszył kwestie zbadania roli, jaką odgrywa wiek pracowników w kształtowaniu i realizacji kontraktów psychologicznych.

Wyniki badań wykazały, że rodzaj zawieranego kontraktu oraz powstających w jego ramach określonych oczekiwań i zobowiązań zmieniają się wraz z wiekiem pracowników. Starsi i młodszy pracownicy różnie reagują na ustalane warunki kontraktu oraz preferują różny stopień równowagi w realizacji jego warunków.

Wynika z nich również, że starsi pracownicy postrzegają jako ważniejsze zobowiązania o charakterze relacyjnym. Natomiast pokolenie Y, w przeciwieństwie do pracowników w wieku 50–55 lat oraz powyżej 55. roku życia, uważa za istotniejsze zobowiązania transakcyjne. Jest to, jak się wydaje, istotna przesłanka dla podkreślenia wagi i konieczności zarządzania różnorodnością we współczesnych organizacjach.

Uzyskane wyniki badań przyczyniają się do powiększenia wiedzy z obszaru kontraktu psychologicznego, wskazując na różnice i podobieństwa co do skłonności, w zależności od wieku, do nawiązywania i realizowania różnych rodzajów kontraktu psychologicznego. Wyniki jednoznacznie pokazują, że wiek stanowi kluczowy czynnik, wpływający na preferencje wyboru rodzaju kontraktu. Oznacza to, że pracodawcy powinni skutecznie rozpoznawać i brać pod uwagę określone oczekiwania i zobowiązania pracowników w różnym wieku. Powinni także różnicować ważność delegowanych zadań, hierarchiczność wykonywanych procesów, warunki i środowisko pracy oraz procedury dla różnych wiekowo pracowników, zachęcając ich do wyższej wydajności.

Literatura

- Abraham J. D., Hansson, R. O. (1995), Successful aging at work: An applied study of selection, optimization, and compensation through impression management, *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, vol. 50, nr 2.
- Agarwal U., Bhargava S. (2010), Predictors and outcomes of relational and transactional psychological contract, *Psychological Studies*, vol. 55, nr 3.
- Bal P. M., Kooij D. (2011), The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.20, nr 4.
- Bibu N., Petru P. P., Sala D. (2009), External and Internal Environment Influences on SME Competitiveness from the Western Area of Romania, *Megatrend Review*, vol. 6, nr 2.
- Carstensen L. L. (1995), Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity, *Current Directions in Psychological Science*, vol. 4.
- Carstensen L. L. (2006), The influence of a sense of time on human development, *Science*, vol. 312.
- Conway N., Briner B. (2005), *Understanding Psychological Contracts at Work*, Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro J. A. M., Shore L. M., Taylor S. M., Tetrick L. (2004), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, Oxford, UK, Oxford University Press.
- Currall S. C., Towler A. J., Judge T. A., Kohn L. (2005), Pay satisfaction and organizational outcomes, *Personnel Psychology*, vol. 58.
- Drela K., Kiernoszycka-Sobejko A. (2009), *Ekonomizacja rynku pracy w XXI wieku*, Szczecin, Uniwersytet Szczeciński.
- Dychtwald K., Erickson T. J., Morison R. (2006), *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Festing M., Schäfer L. (2014), Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective, *Journal of World Business*, vol. 49, nr 2.
- Gresse W., Linde B., Schalk R. (2013), Sense of deservingness: What are the entitlement beliefs of students in their anticipatory psychological contract? *Management Revue – Socio-economic Studies*, vol. 24, nr 4.
- Haunschild A. (2011), Lifestyles as social contracts between workers and organizations, *Schmalenbach Business Review*, vol. 63.
- Hill K., Montes S. (2008), *Potential psychological contract predisposition: Gender based differences in inducement importance*, dostęp 21 listopada 2016, <<http://luxor.acadiau.ca/library/ASAC/ASAC2008/5/5-7.pdf>>.

- Irving G., Bobocel D. A. (2002), *Correlates of transactional and relational psychological contract*, dostęp z 20 grudnia 2016, <<http://attila.acadiau.ca/library/ASAC/v23/230505.pdf>>.
- Iwu C. G. (2013), The complexities of demographic properties, personality differences and incentives: A review of literature, *Journal of Social Science*, vol. 36, nr 2.
- Kearns G. P. P. (2007), How the Internal Environment Impacts Information Systems Project Success: An Investigation of Exploitative and Explorative Firms, *Journal of Computer Information Systems*, vol. 48, nr 1.
- Krupski R., red. (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Warszawa, PWE.
- Lancaster L. C., Stillman D. (2002), *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, New York, Harper Collins.
- Levinson H., Price C. R., Munden K. L., Solley C. M. (1962), *Men, Management and Mental Health*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Mazur K. (2012) The dynamics of psychological contract between employee and organization: The analysis of selected factors, *Management*, vol. 12, nr 1.
- McCarthy I. P., Lawrence T. B., Wixted B., Girdon B. G. (2010), A multidimensional conceptualization of environmental velocity, *Academy of Management Review*, vol. 35, nr 4.
- Morris D. (2010), *Psychological contract and change*, dostęp 15 grudnia 2016, <<http://www.morrisonltd.com>>. [
- Ng T., Feldman D. (2009), Age, work experience, and the psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, Nr 8.
- Osipow S. H. (1968), *Theories of Career Development*, New York, Appleton-Century-Crofts.
- Pate J. (2006), The changing contours of the psychological contract: Unpacking context and circumstances of breach, *Journal of European Industrial Training*, vol. 30.
- Rogozńska-Pawelczyk A. (2011), Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (80–81).
- Rogozńska-Pawelczyk A. (2014), Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy, w A. Rogozńska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Łódź, Wydawnictwo UŁ.
- Rogozńska-Pawelczyk A. (2016), Wpływ wybranych czynników na formowanie kontraktu psychologicznego w organizacji, *Problemy Zarządzania*, vol. 14.
- Rousseau D. M. (1989), Psychological and implicit contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, nr 2.
- Rousseau D. M. (2000), *Psychological Contract Inventory. Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.

- Rousseau D. M., McLean Parks J. (1993), The contracts of individuals and organizations, w Cummings L. L., Staw B. M. (red.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press.
- Rousseau D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Rousseau D. M. (2004), Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate, *Academy of Management Executive*, vol. 18, nr 1.
- Rutherford B., Boles J., Hamwi G. A., Madupalli R., Rutherford L. (2009), The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviours, *Journal of Business Research*, nr 62.
- Schein E. H. (1980), *Organizational psychology* (III wyd.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Shih C. T., Chuang CH. (2013), Individual differences, psychological contract breach, and organizational citizenship behavior: A moderated mediation study, *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 30, nr 1.
- Straia C. (2011), The psychological contract: A modern perspective for gaining employees fidelity and increasing the efficiency of their work, *Annals of the University of Craiova Economic Sciences*, vol. 41, nr 39.
- Theron A., Dodd N. M. (2011), Organizational commitment in a post-merger situation, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, vol. 14, nr 3.
- Thompson J. A., Hart D. W. (2006), Psychological Contracts: A Nano-Level Perspective on Social Contracts Theory, *Journal of Business Ethics*, nr 68.
- Tulgan B. (2003), *Generational Shift: What We Saw at the Workplace Revolution, Key Findings of Our Ten Year Workplace Study (1993–2003)*, Rainmaker Thinking, Inc.
- Vantilborgh T., Dries N., de Vos, A., Bal P. M. (2015), The psychological contracts of older employees, w Bal P. M., Kooij D. T. A. M., Rousseau D. M. (red.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, Amsterdam, Springer.
- Willem A., Devos A., Buelens M. (2007) Differences between private and public sector employees' psychological contracts, *Ghent University Faculty of Economics and Business Administration*, vol. 7, nr 440.
- Xander D., Lub J., Blomme Bal P. M. (2011), *Psychological contract and organizational citizenship behavior: A New deal for new generations*, dostęp 15 grudnia 2016, <http://www.matthijsbal.com/articles/Lub_etal_2011>.
- Zhao H., Wayne S. J., Glibkowski B. C., Bravo J. (2007), The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, vol. 60, nr 3.

Generational Diversity and the Psychological Contract in Organizations

Summary

Generational diversity is characterized by various value systems, attitudes towards work, and the expectations of employers, which shape the employment relationship between the employee and the employer as established within the framework of the psychological contract. Since contracts “grow up” and “grow old” in line with the employees, the aim of the article is to show that the demographic factor of age mediates in creating and shaping the psychological contract because of the variables expected and offered by employees in their exchange with employers. The analysis, based on own research, involved 800 employees from 178 large- and medium-sized companies operating in Poland. The survey was conducted using PAPI—i.e. direct interviews in which 272 (34%) of employees of large companies and 528 (66%) employees of medium companies participated. The results showed that with increasing employee age, tendencies to conclude and implement specific types of psychological contracts (i.e. transactional and relational) change. It is further indicated that the terms of the contract change with employee age. This applies to both expectations and obligations undertaken with respect to the employer.

A n n a R o g o z i ń s k a - P a w e ł c z y k – doktor nauk ekonomicznych, psycholog, ekonomista, doradca zawodowy, trener, specjalista w dziedzinie zarządzania kadrami, konsultant ds. rozwoju kompetencji pracowników. Adiunkt w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Opiekunka Studenckiego Koła Naukowego, „HRM”, działającego na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym UŁ. Organizatorka corocznych obozów naukowych oraz sesji warsztatowych z praktykami organizowanych dla studentów z Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego z zarządzania zasobami ludzkimi. Ekspert zewnętrzny, koordynator i realizator kilku projektów badawczych NCN oraz finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.