

KONTRAK PSIKOLOGIS DALAM PENGELOLAAN KARYAWAN GENERASI Z DI ERA DIGITAL

Ade Irma Anggraeni
Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia
Email: ade.anggraeni@unsoed.ac.id

Abstrak

Kontrak psikologis bersifat dinamis dan terwujud dalam bentuk employer branding sebagai pemahaman atas orientasi kerja generasi Z di era digital. Telaah ini berkontribusi dalam menjelaskan mekanisme pengelolaan ekspektasi generasi Z melalui wellbeing baik aspek intrapersonal maupun interpersonal. Perspektif eudaimonic menjadi relevan untuk mencapai keselarasan orientasi kerja generasi Z dan karakteristik pekerjaan di era digital.

Kata Kunci: Generasi Z, Kontrak Psikologis, Wellbeing

1. Pendahuluan

Kajian mengenai generasi Z menjadi topik krusial dalam manajemen sumberdaya manusia seiring dengan upaya suatu organisasi untuk membangun employer branding. Generasi ini mulai memasuki berbagai organisasi dalam jumlah yang semakin besar dan pengaruh yang semakin kuat (Balnonando, 2018). Tidak hanya organisasi berskala besar, perusahaan berskala kecil dengan tujuan mengoptimalkan sumberdaya juga berupaya untuk mengelola employee value proposition sehingga mampu mempertahankan sumberdaya bertalenta.

Terdapat perbedaan signifikan mengenai karakter generasi Z jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Generasi Z tumbuh dalam perkembangan teknologi yang pesat dan mengedepankan social networking dalam berkomunikasi (Philip and Garcia, 2013). Employer branding yang merupakan manifestasi dari psychological contract perlu di kembangkan sesuai dengan aspek motivasional yang mampu mendorong karyawan generasi Z mengembangkan ketrampilan dan perilaku yang sesuai dengan karakter perusahaan startup yang perlu segera beradaptasi sekaligus terus berinovasi. Kontrak psikologis berkaitan dengan aspek employability management yang penting bagi karyawan untuk memutuskan tetap tinggal di dalam organisasi melalui mekanisme social exchange theory (Zafirovsky, 2005; Ng dan Feldman, 2008;).

Generasi Z sangat memahami kebutuhan, keinginan dan ekspektasi mereka. Riset Ozkan dan Solmaz (2018) menjelaskan kondisi pekerjaan yang dinamis dan menyenangkan merupakan faktor yang memotivasi generasi Z dalam bekerja. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa generasi ini memiliki self-confidence, mengedepankan team spirit, menginginkan kebahagiaan dan menginginkan independensi di tempat kerja. Generasi Z memandang aspek ketidakpastian sebagai sesuatu yang challenging. Kondisi merupakan peluang sekaligus tantangan bagi organisasi dalam mengelola generasi Z. Kuntz et al (2016) menjelaskan bahwa organisasi perlu berinvestasi pada employee resilience dalam menghadapi perubahan berkelanjutan. Untuk itu di perlukan intervensi melalui praktik-praktik organisasional. Cooper et al (2013) menjelaskan bahwa employee wellbeing merupakan pendekatan powerful dalam membangun employee resilience. Hal ini sejalan dengan pendapat Janssens (2003) yang menyatakan bahwa karyawan yang mempersepsi adanya keseimbangan obligation dalam hubungan antara employee dan employer memiliki performa berkaitan dengan pekerjaan yang lebih tinggi. Penelitian Ruokolainen et al (2016) memberikan bukti empiris mengenai adanya pengaruh psychological contract terhadap employee wellbeing dan in role performance at work.

2. Kajian Pustaka

Employee Proactive Behavior

Perilaku proaktif karyawan merupakan inisiatif dan berfokus masa depan dengan melihat peluang maupun konsekuensi secara bersamaan (Grant, et al, 2009). Proactive behavior merupakan tindakan self-initiated bersifat antisipatif yang bertujuan merubah dan memperbaiki suatu kondisi (Parker dan Collins, 2010). Perilaku ini terbagi atas tiga kategori yaitu, proactive work behavior, proactive strategic behavior dan proactive person-environment fit behavior. Proactive work behavior bertujuan memperbaiki proses kerja internal organisasi yang dikembangkan dari dimensi dari taking charge, voice, implementing strategies, dan problem prevention. Proactive strategic behavior bertujuan memperbaiki kesesuaian organisasi dengan lingkungan internal. Perilaku ini termanifestasi dalam tindakan seperti issue-selling, dan proses pengamatan strategic terhadap kondisi lingkungan guna mengantisipasi pengembangan baru dan peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitive. Proactive person-environment fit behavior bertujuan meningkatkan kesesuaian antara diri sendiri dan organisasi yang diukur menggunakan dimensi feedback seeking dan negosiasi pengembangan karir. Pengelolaan generasi Z di tempat kerja di tentukan dari kemampuan organisasi untuk berkomunikasi dengan generasi ini secara efisien, mendampingi mereka untuk bisa selaras dengan komunitas dan

budaya di organisasi dan mendorong mereka untuk menjadi karyawan efektif di era digital (Elmore, 2014).

Employee Agility

Employee agility merujuk pada kemampuan individu untuk secara cepat merespon perubahan lingkungan dan mengadaptasi perubahan ini untuk memberikan benefit bagi organisasi (Sherehiy dan Karwowski, 2014). Benefit meliputi layanan konsumen yang lebih baik, pembelajaran dan perbaikan kualitas produk (Binti Safie et al, 2018). Upaya membangun agility menuntut individu untuk memiliki informasi dan kapabilitas yang memadai untuk memproses informasi tersebut. Agility berkaitan dengan upaya memperoleh berbagai informasi dalam kondisi yang tidak dapat di prediksi. Riset mengenai employee agility diawali oleh Breu et al (2002) dan kemudian dikembangkan oleh Muduli (2016). Pembahasan mengenai employee agility berkembang dalam kajian mengenai enterprising social media sebagai basis bagi membangun kolaborasi (Leonardi, 2014). Employee agility bermakna kapabilitas individu untuk merespon dan beradaptasi secara cepat dalam perubahan lingkungan yang tidak terprediksi dan mampu memberikan benefit bagi organisasi dalam situasi perubahan tersebut (Cai et al, 2018). Generasi Z merupakan generasi dengan pengetahuan memadai mengenai teknologi (Bencsik, et al, 2016). Generasi ini juga cenderung lebih agile dan sangat tergerak dengan tantangan baru di karenakan tumbuh dalam lingkungan kompleks dengan ketidakpastian tinggi (Geyer dan Klein, 2015).

Employee Resilience

Konsep resilience berkembang sebagai ciri yang bersifat stabil individu yang merujuk pada respon efektif individu terhadap keragaman (Rutter, 2006). Resilience berkaitan dengan kombinasi berbagai asset dan sumberdaya individu dan lingkungannya yang memfasilitasi kapasitas individu untuk beradaptasi dalam menghadapi keragaman. Resilience dalam konteks pekerjaan berkaitan dengan kemampuan individu dalam meningkatkan kesadaran dan menampilkan kemampuan untuk lebih fleksibel, senantiasa melakukan perbaikan dan siap beradaptasi terhadap perubahan (Coutu, 2002). Resilience dalam konteks pekerjaan dapat di rujuk pada penelitian Luthans (2002) dalam pembahasan mengenai positive organizational behavior perihal kapasitas psikologis dari sumberdaya yang berorientasi positif. Kajian ini kemudian membawa ulasan human capital menjadi psychological capital dengan dimensi self-

efficacy, berupaya untuk berhasil dalam pekerjaan yang menantang, berorientasi tujuan dan resilience (Luthans, Youssef dan Avolio, 2007).

Perspektif transformasional menjelaskan bahwa employee resilience merujuk pada kemampuan karyawan dalam mengoptimalkan sumberdaya, beradaptasi dan mecurahkan energi pada pekerjaan. Perspektif ini juga menekankan bahwa employee resilience mampu termanifestasi dalam situasi stabil atau dinamis. Hal ini berarti konsep employee resilience merupakan kapabilitas individu yang tidak sekedar beradaptasi dalam situasi penuh dinamika namun terus berupaya menemukan peluang untuk berkembang dalam situasi stabil. Tonkin et al (2018). Resilience individu dalam konteks pekerjaan berkaitan dengan paduan antara tantangan pekerjaan dan belajar dari kesalahan, adanya sumberdaya yang disediakan oleh organisasi dan dapat dikembangkan dalam berbagai lingkungan pekerjaan. Organisasi pada prinsipnya berupaya menemukan karyawan dengan seperangkat kemampuan dan yang mampu memberi nilai tambah bagi organisasi. Hochel dan Wilson (2007) menjelaskan bahwa konsekuensi dari kesalahan merekrut berdampak pada tingginya workload, frustrasi, ketidakefektifan, rusaknya reputasi organisasi, tingginya turnover dan penggunaan sumberdaya organisasi yang sia-sia. Kehadiran generasi Z di tempat kerja memiliki kekhasan khususnya dalam menggunakan teknologi untuk menemukan informasi yang mendukung pertimbangannya dalam menghasilkan suatu solusi (2011).

Eudaimonic Wellbeing

Kajian mengenai wellbeing terbagi menjadi dua perspektif yaitu hedonic dan eudaimonic Ryan dan Deci (2001). Perspektif hedonic menekankan pada aspek good life sementara perspektif eudaimonic merujuk pada terfasilitasinya potensi individu perihal aspek pertumbuhan dan perkembangan. Eudaimonic berkembang dari konsep psychological wellbeing yang oleh Ryff (1998) di bagi menjadi enam dimensi pertumbuhan dan perkembangan. Tiga dimensi pertama yaitu self-acceptance, positive relations with others, dan autonomy dikembangkan dari teori self-actualization and self-determination theory. Tiga dimensi lainnya yaitu mastery, purpose in life dan personal growth. Eudaimonic wellbeing di tempat kerja di maknai sebagai evaluasi subjektif perihal kemampuan individu dalam mengembangankan dan mengoptimalkan fungsi di tempat kerja. Enam dimensi sebelumnya termasuk di dalamnya dengan melibatkan atribut spesifik.

Keyes (1998) mengembangkan social context theory untuk menjelaskan lima aspek penentu mengenai individual wellbeing di tempat kerja yaitu social integration, social acceptance,

social contribution, social actualization dan social coherence. Keseluruhan enam dimensi Ryff (1998) dan lima dimensi Keyes (1998) dikembangkan oleh Bartels (2019) untuk mengembangkan konsep eudaimonic wellbeing di tempat kerja dan di bagi atas dua dimensi yaitu dimensi interpersonal dan dimensi intrapersonal. Kehadiran generasi Z saat ini di tempat kerja tidak menunjukkan adanya perbedaan antara karyawan yang berasal dari latar belakang pendidikan berbasis teoretikal dan praktikal. (Gimbergsson dan Lundberg, 2016). Individu berorientasi teoretikal berorientasi pada self-actualization (Vanteenkiste et al 2007) sementara individu berorientasi praktikal berorientasi pada kompetensi dan autonomy (Deci dan Ryan, 2000).

Psychological Contract

Guest dan Conway (2004) menjelaskan bahwa konsep kontrak psikologis mengalami perkembangan signifikan sejak era 1960an. Kotter (1973) memaknai konsep ini sebagai kontrak implisit antara individu dan organisasi dalam bingkai saling memenuhi ekspektasi kedua belah pihak. Herriot dan Pemberton (1996) kemudian menjelaskan mekanisme pertukaran yang melandasi persepsi kedua belah pihak dalam employment relationship. Selanjutnya secara kontekstual, konsep ini di kembangkan oleh Rousseau dan Schalk (2004). Karakter generasi Z memiliki kecenderungan untuk cepat dalam mengakses informasi dan menginginkan atmosfer kerja yang mampu memfasilitasi proses berbagi pengetahuan. Penjelasan ini di uraikan dalam riset Bencsik et al (2016) khususnya dalam penjelasan mengenai cara generasi ini berkontribusi dalam keberhasilan organisasi.

Temuan Freese et al (2011) menegaskan bahwa efektivitas kontrak psikologis ditentukan dari terfasilitasinya pengembangan kemampuan dan kompetensi karyawan di dalam organisasi. Kondisi ini membuat karyawan merasa bahwa organisasi tempatnya bekerja dapat memenuhi ekspektasinya dalam mengembangkan karir. Karyawan tergerak untuk mengembangkan diri apabila tuntutan pekerjaan mengharuskan dirinya untuk memaksimalkan segenap kemampuan. Herriot et al (1997) menegaskan bahwa fitur-fitur pekerjaan mampu memotivasi karyawan untuk menguasai dan mengembangkan keahliannya. Desain pekerjaan variatif dan menantang mampu mendorong karyawan untuk menguasai ketrampilan baru untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Karyawan dapat bekerja dengan optimal dalam atmosfer kerja yang kondusif (Rousseau, 1998).

Parmar (2014) menegaskan bahwa employer branding bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang mampu menjadi tempat bekerja yang di kagumi oleh karyawan, Riset

Baldonado (2018) membuktikan bahwa generasi Z memiliki ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang menyediakan peluang untuk belajar melalui penugasan, pekerjaan yang bermakna dan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3. Metode

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan generasi Z yang bekerja pada perusahaan startup di Indonesia. Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* menggunakan mempergunakan teknik *purposive* sampling. dengan, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 300 responden. Metode pengumpulan data primer pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei, Kuesioner dalam penelitian ini mempergunakan format kuesioner dengan pernyataan tertutup, didukung dengan pertanyaan terbuka yang membutuhkan jawaban singkat dari responden untuk memperoleh jawaban yang lebih mendalam. Butir pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-10 yang menggambarkan penilaian responden dari skala 1 untuk kriteria sangat tidak setuju sampai dengan skala 10 untuk kriteria sangat setuju. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Pengujian hipotesis didasarkan pada pengolahan data menggunakan analisis SEM dengan menganalisis nilai critical ratio dan probability hasil olah data. Nilai yang disyaratkan diatas 1.96 untuk critical ratio dan dibawah 0.05 untuk probabilitas.

Hipotesis 1 penelitian yaitu psychological berpengaruh positif terhadap eudaimonic wellbeing. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa nilai cr untuk hubungan pengaruh antara kedua konstruk ini berada pada nilai 2.674 dengan probabilitas sebesar 0.000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 didukung.

Hipotesis 2 penelitian yaitu psychological contract berpengaruh positif terhadap employee resilience. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa nilai cr untuk hubungan pengaruh antara kedua konstruk ini berada pada nilai 2.318 dengan probabilitas sebesar 0.000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 di dukung.

Hipotesis 3 penelitian yaitu psychological contract berpengaruh positif terhadap employee agility. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa nilai cr untuk hubungan pengaruh antara kedua konstruk ini berada pada nilai 2.126 dengan probabilitas sebesar 0.000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 di dukung.

Hipotesis 4 penelitian yaitu psychological contract berpengaruh positif terhadap employee proactive behavior. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa nilai cr untuk hubungan

pengaruh antara kedua konstruk ini berada pada nilai 3.785 dengan probabilitas sebesar 0.000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 di dukung.

Hipotesis 5 penelitian yaitu eudaimonic wellbeing berpengaruh positif terhadap employee resilience. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa nilai r untuk hubungan pengaruh antara kedua konstruk ini berada pada nilai 2.785 dengan probabilitas sebesar 0.000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 di dukung.

Hipotesis 6 penelitian yaitu eudaimonic wellbeing berpengaruh positif terhadap employee agility. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa nilai r untuk hubungan pengaruh antara kedua konstruk ini berada pada nilai 2.063 dengan probabilitas sebesar 0.00. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 di dukung.

Hipotesis 7 penelitian yaitu eudaimonic wellbeing berpengaruh positif terhadap employee proactive behavior. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa nilai r untuk hubungan pengaruh antara kedua konstruk ini berada pada nilai 2.384 dengan probabilitas sebesar 0.000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 7 didukung.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menjelaskan pengaruh eudaimonic wellbeing dalam hubungan antara psychological contract terhadap employee resilience, employee agility dan employee proactive behavior. Teori pertukaran sosial melandasi hubungan antara konsep psychological contract sebagai suatu bentuk employer branding terhadap motivasi, sikap dan perilaku karyawan generasi Z. Psychological contract dalam tinjauan employment relationship dalam penelitian ini di dasarkan pada konteks flexible contract yang relevan dalam mengadopsi ekspektasi nilai kerja generasi Z. Terdapat perbedaan mendasar antara konten dari suatu kontrak diakibatkan perubahan karakteristik workforce dan upaya organisasi untuk mengelola sumberdaya manusia sebagai basis keunggulan bersaing. Saat ini organisasi berfokus pada upaya mengembangkan wellbeing karyawan sebagai strategi retention yang selaras dengan generasi Z yang semakin meningkat jumlahnya seiring dengan kehadiran perusahaan startup yang memiliki desain dan sumberdaya spesifik. Karakter generasi Z yang mengedepankan boundless career cenderung terbuka terhadap improvement dan kebermaknaan dalam pekerjaan selaras dengan perspektif eudaimonic dalam konsep employee wellbeing. Pengelolaan psychological contract yang berorientasi pada flexibility mampu mendorong karyawan generasi Z untuk lebih antisipatif, adaptif dan solutif dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

5. Daftar Pustaka

- Agarwal, H., & Vaghela, M. P. S. Work Values of Gen Z: Bridging the Gap to the Next Generation.
- Arar, T., & Öneren, M. (2018). Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm. *International Academic Journal of Social Sciences*, 5(1), 28-44.
- Baldonado, A. M. Leadership and Gen Z: Motivating Gen Z Workers and Their Impact to the Future.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PloS one*, 14(4).
- Batistič, S., Černe, M., Kaše, R., & Zupic, I. (2016). The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates. *European Management Journal*, 34(5), 579-588.
- Bauer, J. J., McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2008). Narrative identity and eudaimonic well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 81-104.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3).
- Binti Safie, A., Arshad, M. R. M., & binti Idris, N. (2018, June). Acceptance Factor of Mobile Learning Application for Adult Learners in Life Long Learning Education. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1019, No. 1, p. 012070). IOP Publishing.
- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F., & Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703-723.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information technology*, 17(1), 21-31.

- Bruque, S., Moyano, J., & Piccolo, R. (2016). OCB and external–internal social networks: Effects on individual performance and adaptation to change. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 1-22.
- Caballer, A., Silla, I., Gracia, F., & Ramos, J. (2017). Current evidence concerning employment contracts and employee/organizational well-being among workers in Spain. In *Employment contracts and well-being among European workers* (pp. 153-175). Routledge.
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 52-63.
- Caniels, M. C. J., & Baaten, S. M. J. (2017). Organizational learning and resilience: how different proactive behaviors are linked to employee resilience. In *Product Development Management Association 2017: Annual Research Forum*.
- Carvalho, A., & Areal, N. (2016). Great places to work®: Resilience in times of crisis. *Human Resource Management*, 55(3), 479-498.
- Chiaburu, D. S., Baker, V. L., & Pitariu, A. H. (2006). Beyond being proactive: what (else) matters for career self-management behaviors?. *Career Development International*.
- Cooper, C., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2013). *Building resilience for success: A resource for managers and organizations*. Springer.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1486-1503.
- Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., & Wissing, M. P. (2011). The eudaimonic and hedonic components of happiness: Qualitative and quantitative findings. *Social indicators research*, 100(2), 185-207.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 601-622.
- Dewe, P., & Cooper, C. (2012). *Well-being and work: Towards a balanced agenda*. Springer.

- Duberley, J., Cohen, L., & Mallon, M. (2006). Constructing scientific careers: Change, continuity and context. *Organization Studies*, 27(8), 1131-1151.
- Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviors in work teams. Retrieved Nov. 22, 2007.
- Elmore, T. (2014). How generation Z differs from generation Y. Retrieved July, 1, 2015.
- Galindo, M. G. (2017). Big Data within Service Organizations: Developing and Executing a Competitive Advantage-A Resource Based Perspective.
- Geyer, C., & Klein, T. (2016). Human Resources Strategies for Integrating Generation Z into Labor. *Journal of Competitiveness*, 8, 90-106.
- Gimbergsson, E., & Lundberg, S. (2016). Work values of Generation Z: A quantitative study explaining different groups of Generation Z's work values.
- Girvan, L., & Paul, D. (2017). *Agile and Business Analysis: Practical guidance for IT professionals*. BCS, The Chartered Institute for IT.
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M., & Fortes-Ferreira, L. (2007). The state of the psychological contract and its relation to employees' psychological health. *Psychology in Spain*.
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22-38.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541-555.
- Guest, D. E. (2007). HRM and the worker: towards a new psychological contract?. *Oxford Handbook of Human Resource Management, The*, 128.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts. *Personnel Review*.
- Freese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative: an active performance concept for work in the 21st century. In B. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 23, pp. 133-187).
- Frimousse, S. (2019). *Innovation and Agility in the Digital Age: Africa, the World's Laboratories of Tomorrow*. John Wiley & Sons.

- Fuller Jr, J. B., Hester, K., & Cox, S. S. (2010). Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator. *Journal of Managerial Issues*, 35-51.
- Harvey, C. M., Koubek, R. J., & Chin, L. (1999). Toward a model of workforce agility. *International journal of agile manufacturing*, 2(2), 203-218.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human relations*, 49(6), 757-790.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of management*, 8(2), 151-162.
- Hess, N., Jepsen, D. M., & Dries, N. (2012). Career and employer change in the age of the ‘boundaryless’ career. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 280-288.
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9-18.
- Huta, V. (2013). Pursuing eudaimonia versus hedonia: Distinctions, similarities, and relationships.
- Huta, V. (2017). Meaning as a subjective experience. *Journal of Constructivist Psychology*, 30(1), 20-25.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). Goal regulation across time: the effects of feedback and affect. *Journal of applied psychology*, 90(3), 453.
- Janssens, M., Sels, L., & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56(11), 1349-1378.
- Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A., & Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane database of systematic reviews*, (2).
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 121-140.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.
- Kuntz, J., Connell, P., & Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: The role of regulatory profiles. *Career Development International*.
- Kowalski, T. H., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace.
- Lam, C. F., Spreitzer, G., & Fritz, C. (2014). Too much of a good thing: Curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 530-546.

- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). HR's role in building relationship networks. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 53-63.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The strategic management of human capital: determinants and implications of different relationships. *Academy of Management Review*, 24(1), 1-18.
- Leonardi, P. M. (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. *Information systems research*, 25(4), 796-816.
- Locascio, J., Khurana, R., He, Y., & Kaye, J. (2016, May). Utilizing employees as usability participants: exploring when and when not to leverage your coworkers. In *Proceedings of the 2016 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 4533-4537).
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Madsen, P. M., & Desai, V. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of management journal*, 53(3), 451-476.
- Malik, A., & Nilakant, V. (2016). Knowledge integration mechanisms in high-technology business-to-business services vendors. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(4), 565-574.
- Martin, L. L., Ward, D. W., Achee, J. W., & Wyer, R. S. (1993). Mood as input: People have to interpret the motivational implications of their moods. *Journal of personality and social psychology*, 64(3), 317.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239-255.
- Micoleta, J. (2015). Generation Z Teens Stereotyped as „Lazy and Unaware“.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A., & Settoon, R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33-52.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*.

- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of applied psychology, 93*(2), 392.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees—generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance, 26*, 476-483.
- Parker, S. K. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of applied psychology, 88*(4), 620.
- Parker, S. K. (2007). That is my job' How employees' role orientation affects their job performance. *Human Relations, 60*(3), 403-434.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management, 36*(3), 633-662.
- Parmar, A. (2014). The role of HR department in employer branding at public and private sector. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies, 2*(2), 201-225.
- Peterson, H. (2014). Millennials Are Old News-Here“ s Everything You Should Know about Generation Z. *Business Insider*.
- Philip, T., & Garcia, A. (2013). The importance of still teaching the iGeneration: New technologies and the centrality of pedagogy. *Harvard Educational Review, 83*(2), 300-319.
- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 7*(1), 11-20.
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It’s not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 71*(4), 305.
- Putz, D., Schilling, J., & Kluge, A. (2012). Measuring organizational climate for learning from errors at work. In *Human fallibility* (pp. 107-123). Springer, Dordrecht.
- Rousseau, D. M. (1998). The ‘problem’ of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 19*(S1), 665-671.
- Ruokolainen, M., Mauno, S., Diehl, M. R., Tolvanen, A., Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2018). Patterns of psychological contract and their relationships to employee well-being and in-role performance at work: longitudinal evidence from university employees. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(19), 2827-2850.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current directions in psychological science*, 4(4), 99-104.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). *The role of purpose in life and personal growth in positive human health*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schuler, H., Farr, J. L., & Smith, M. (1993). The individual and organizational sides of personnel selection and assessment. *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*, 1-9.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Shapiro, J. A. M. C., Liden, R. C., Parks, J. M., ... & Rousseau, D. M. (2004). The employee-organization relationship: a timely concept in a period of transition research in personnel and human resources management.
- Seligman, M. E. (2011). Building resilience. *Harvard business review*, 89(4), 100-106.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124.
- Van der Vaart, L., Linde, B., & Cockeran, M. (2013). The state of the psychological contract and employees' intention to leave: The mediating role of employee well-being. *South African Journal of Psychology*, 43(3), 356-369.
- Van der Vaart, E., & Hemelrijk, C. K. (2014). ‘Theory of mind’ in animals: ways to make progress. *Synthese*, 191(3), 335-354.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 251-277.

- Warner, R., & April, K. (2012). Building personal resilience at work. *Effective executive*, 15(4), 53.
- Wesolowski, P. (2014). Melding a multi-generational workforce. *Human Resource Management International Digest*.
- Wilson, J. M., Dalton, E., Scheer, C., & Grammich, C. A. (2010). Police recruitment and retention for the new millennium. *Santa Monica, CA: RAND Corporation*.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005). A positive organizational behavior approach to ethical performance. *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility*, 1-22.
- Zafirovski, M. (2005). Social exchange theory under scrutiny: A positive critique of its economic-behaviorist formulations. *Electronic journal of sociology*, 2(2), 1-40.