

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet

Suzana Rendulić

Analiza modela ukupne nagrade kao motivacijskog  
pristupa Milenijskoj generaciji zaposlenika

Zagreb, 2016.

Ovaj rad izrađen je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu pod mentorstvom doc. dr. sc. Maje Klindžić i predan je na natječaj za dodjelu Rektorove nagrade u akademskoj godini 2015./2016.

## Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| 1. Uvod.....  | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada.....   | 1  |
| 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....   | 2  |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada.....  | 2  |
| 2. Važnost proučavanja generacijskih različitosti na tržištu rada.....  | 4  |
| 2.1. Vremenski slijed i osnovna obilježja prethodnika Generacije Y.....   | 4  |
| 2.1.1. Temeljna generacijska obilježja Tradicionalista.....   | 5  |
| 2.1.2. Temeljna generacijska obilježja Baby-boomera.....  | 6  |
| 2.1.3. Temeljna generacijska obilježja Generacije X.....  | 7  |
| 2.2. Struktura prisutnosti različitih generacija na tržištu rada Republike Hrvatske.....                                      | 9  |
| 3. Analiza temeljnih karakteristika Generacije Y.....   | 12 |
| 3.1. Vremenski i društveni kontekst nastanka Generacije Y.....  | 12 |
| 3.2. Temeljna obilježja i navike Generacije Y.....  | 13 |
| 3.3. Vrijednosti i sposobnosti koje pripadnici generacije Y donose na tržište rada.....                                       | 15 |
| 4. Motiviranje i nagrađivanje pripadnika Generacije Y.....  | 18 |
| 4.1. Teorijski okvir modela ukupne nagrade.....   | 18 |
| 4.1.1. Transakcijski elementi modela ukupne nagrade.....  | 22 |
| 4.1.2. Relacijski aspekti modela ukupne nagrade.....  | 24 |
| 4.2. Preferencije pripadnika Generacije Y spram pojedinih aspekata modela ukupne nagrade... ..                                | 28 |
| 4.2.1. Materijalno nagrađivanje pripadnika Generacije Y.....  | 29 |
| 4.2.2. Nematerijalno motiviranje pripadnika Generacije Y.....   | 31 |
| 5. Empirijsko istraživanje preferencija pripadnika Generacije Y spram relacijskih i transakcijskih aspekata nagrađivanja..... | 36 |
| 5.1. Metodološki okvir empirijskog istraživanja.....  | 36 |
| 5.2. Rezultati empirijskog istraživanja.....  | 37 |
| 5.2.1. Nezavisne karakteristike ispitanika u uzorku.....  | 38 |
| 5.2.2. Analiza preferencija pripadnika Generacije Y spram materijalnih aspekata modela ukupne nagrade.....                    | 39 |
| 5.2.3. Analiza preferencija pripadnika Generacije Y spram nematerijalnih aspekata modela ukupne nagrade.....                  | 42 |
| 5.2.3. Statistički značajne razlike s obzirom na nezavisne karakteristike ispitanika.....                                     | 49 |
| 5.4. Ograničenja istraživanja.....  | 53 |
| 6. ZAKLJUČAK.....   | 54 |
| POPIS IZVORA.....   | 56 |

|  |    |
|--|----|
| POPIS TABLICA.....   | 60 |
| POPIS GRAFIKONA.....   | 61 |
| POPIS SLIKA .....  | 62 |
| PRILOG 1 – Anketni upitnik za istraživanje preferencija pripadnika Generacije Y (studenti) ..... | 63 |
| PRILOG 2 – Anketni upitnik za istraživanje preferencija zaposlenih pripadnika Generacije Y ..... | 67 |
| SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI.....  | 72 |
| SUMMARY AND KEYWORDS .....   | 73 |
| ŽIVOTOPIS AUTORICE .....   | 74 |

# 1. Uvod

Generacija Y predstavlja relativno novu generaciju na tržištu rada koja se, kako mnoga istraživanja dokazuju, znatno razlikuje od svih prethodnih generacija. Sposobnosti, vrijednosti, stavovi te očekivanja koja imaju na radnom mjestu kao i izvan njega čine ovu generaciju posebnom. Samim time, predstavljaju izazov za menadžere općenito, a za menadžere ljudskih potencijala posebno. Postavlja se pitanje kako privući i zadržati najkvalitetnije pripadnike ove generacije, odnosno koje motivacijske tehnike primijeniti u tu svrhu.

U ovom će radu, stoga, biti prikazani rezultati istraživanja provedeni na 409 pripadnika Generacije Y u Republici Hrvatskoj o njihovim preferencijama spram različitih aspekata motiviranja i nagrađivanja. Kako između generacija, ali i unutar jedne generacije postoje razlike. Potrebno je istražiti može li se uistinu tvrditi da postoji koncept generacije ili je ključ, primjerice, u godinama odnosno životnoj situaciji u kojoj se pojedinci nalaze. Niti generacija Y ne mora nužno biti homogena grupa pa će se dodatno analizirati nezavisne karakteristike generacije odnosno njihov utjecaj na preferencije spram različitih aspekata motiviranja i nagrađivanja.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada su preferencije pripadnika Generacije Y spram različitih aspekata motiviranja i nagrađivanja.

Kao osnovni ciljevi rada ističu se:

- utvrditi osnovna generacijska obilježja trenutno prisutnih generacija na tržištu rada
- jasno prikazati sva važna generacijska obilježja pripadnika Generacije Y, s naglaskom na vještine i sposobnosti koje donose u poslovne organizacije
- analizirati model ukupne nagrade u području motiviranja i nagrađivanja ljudskih potencijala

- analizirati preferencije pripadnika Generacije Y u Republici Hrvatskoj spram različitih aspekata materijalnog nagrađivanja i nematerijalnog motiviranja te istražiti postojanje koncepta Generacije Y.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Teorijski dio rada obuhvaća različite znanstvene i stručne članke prikupljene internetskim pretraživanjem pomoću baza podataka i drugih alata te knjige iz knjižnice Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Jedna od najvažnijih baza podataka je Emerald koja sadrži članke iz područja ekonomije i pokriva gotovo sve važne aspekte menadžmenta te Google Scholar. Za prikupljanje znanstvenih i stručnih radova na hrvatskom jeziku korištena je baza podataka Hrčak. Ipak, sva važnija literatura i prethodno provedena istraživanja su na engleskom jeziku.

Primarni podaci prikupljeni su provedbom empirijskog istraživanja. Najveći broj ispitanika za provedeno anketno ispitivanje čine studenti druge godine preddiplomskog studija na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu te zaposleni pripadnici Generacije Y.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od 6 poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno te se u njemu ukratko objašnjavaju ciljevi, metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada. U drugom se poglavlju iznose osnovna generacijska obilježja generacija koje su u većem ili manjem opsegu prisutne na tržištu rada, te udio prisutnosti na tržištu rada Republike Hrvatske. Trećim se poglavljem fokus isključivo prebacuje na Generaciju Y. Istražuju se uvjeti u kojima pripadnici Generacije Y odrastaju, koje su im navike i temeljne životne vrijednosti te, najvažnije, koje vještine i sposobnosti donose na tržište rada. Četvrto poglavlje obuhvaća teorijsku razradu model ukupne nagrade općenito te njegovu primjenu na pripadnicima Generacije Y.

Peto poglavlje donosi rezultate istraživanja o preferencijama pripadnika Generacije Y spram različitih aspekata modela ukupne nagrade te usporedbu preferencija različitih unutar Generacije Y. U zaključku se sumiraju sve važne spoznaje nastale temeljem teorijskog i

empirijskog istraživanja važne za razumijevanje Generacije Y te se daju preporuke menadžerima ljudskih potencijala u području motiviranja i nagrađivanja promatrane skupine zaposlenika. Na kraju rada dan je popis korištenih izvora te popis slika, grafikona i tablica. U prilogu je anketni upitnik koji je korišten za potrebe provedbe anketnog istraživanja te životopis autorice rada.

## 2. Važnost proučavanja generacijskih različitosti na tržištu rada

Na tržištu rada trenutno je prisutno nekoliko generacija zaposlenika. Generacije nastaju grupiranjem pojedinaca na temelju slične dobi, povijesnih i društvenih događaja te na temelju osobina i ponašanja koja dijele. Na taj su način nastale sljedeće generacije zaposlenika: Tradicionalisti, Baby-boomeri, Generacija X, Generacija Y te Generacija Z (Lim, 2012). Tradicionalista i pripadnika najnovije Generacije Z trenutno na tržištu rada ima jako malo. Naime, Tradicionalisti su na zalasku karijere, a pripadnici Generacije Z tek trebaju ozbiljnije stupiti na tržište rada. S druge strane, Baby-boomeri, pripadnici Generacije X i Y trenutno čine najveći udio na tržištu rada.

Proučavanje generacijskih razlika je važno jer one imaju utjecaj na sve aspekte radnog mjesta: klimu, kulturu, stil komuniciranja, očekivanja spram plaće i drugih materijalnih nagrada, stil vodstva, tehnološke potrebe itd. (Kapoor i Solomon, 2011). Prilikom privlačenja i zadržavanja talenata te upravljanja generacijskim različitostima potrebno je poznavati temeljna generacijska obilježja. Svaka generacija sa sobom donosi vrijednosti koje u interakciji sa vrijednostima drugih generacija trebaju biti kvalitetno iskorištene kako bi za organizaciju mogle ostvarivati konkurentsku prednost i smanjiti potencijalne međugeneracijske sukobe (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015). Stoga je u uvjetima multigeneracijske radne snage potrebno stvoriti radno okruženje u kojem će se iz svake generacije zaposlenika iskoristiti ono najbolje (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015).

### 2.1. Vremenski slijed i osnovna obilježja prethodnika Generacije Y

Generacije su grupe ljudi rođene u približno jednako vrijeme koje su proživjele iste temeljne društvene, ekonomske, političke i druge situacije. Pojedini autori ne slažu se u potpunosti prilikom svrstavanja generacija u vremenske okvire pa, sa svega par godina razlike, vremenska određenost generacija varira od autora do autora. Tradicionaliste najčešće svrstavaju u grupu rođenih između 1925. i 1945. godine (Kapoor i Solomon, 2011), Baby-boomeri pripadaju razdoblju od 1945. do 1960. godine, pripadnici Generacije X od 1960. do 1980. godine (Hernaus i Pološki Vokić, 2014), pripadnici Generacije Y od 1980. do 2000. godine (Meier i Crocker, 2010) te pripadnici Generacije Z razdoblju nakon 2000. godine



(Lim, 2012). Smatra se da je vrijeme u kojem su pripadnici pojedinih generacija rođeni i odrastali utjecalo na to da pripadnici jedne generacije imaju slične stavove, očekivanja i razmišljanja (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015) pa je u tom smislu važno prikazati njihova temeljna obilježja.

### 2.1.1. Temeljna generacijska obilježja Tradicionalista

Tradicionalisti, Veterani ili Tiha generacija su najčešći nazivi koji se koriste za generaciju rođenu prije 1945. godine. Glavni događaji za koje se može reći da su zasigurno utjecali na ovu generaciju su Velika kriza ili depresija (Kapoor i Solomon, 2011) te Drugi svjetski rat (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015). S obzirom da su živjeli u vrijeme Velike depresije koja predstavlja slom gospodarstva te pad zaposlenosti, pripadnici ove generacije izuzetno cijene rad i poslodavca (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015). Ova generacija cijeni autoritet pa samim time ne voli prevelik stupanj autonomije u radu odnosno poštuje hijerarhijske odnose (Hernaus i Pološki Vokić, 2014).

Čvrste obiteljske veze, preciznost u podjeli poslova i uloga, autoritet, lojalnost zemlji, obitelji i poduzeću u kojem rade (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015), strogo pridržavanje pravila, dosljednost, realnost, strpljivost te skup moralnih obveza (Hernaus i Pološki Vokić, 2014) čine osnovne karakteristike prepoznatljivosti Tradicionalista.

Najveći motivacijski učinak na ovu generaciju zaposlenika ima visoka plaća, prilika za napredovanje, javno priznanje i sigurnost posla, a cijene i društveno dobro i timski rad. Zbog visoke averzije prema riziku ne pokazuju spremnost na promjene te im se slabo prilagođavaju (posebice tehnološkim dostignućima), ne vole konflikte pa samim time rijetko izražavaju nezadovoljstvo ili neslaganje sa tuđim mišljenjem („Tiha generacija“). Slijedom prethodno navedenog, Tradicionalisti poštuju čvrste međuljudske odnose, odluke donose na opće dobro, kontaktiraju „licem u lice“ te su dobri mentori (Hernaus i Pološki Vokić, 2014).

### 2.1.2. Temeljna generacijska obilježja Baby-boomera

Kraj Drugog svjetskog rata obilježava početak Baby-boom generacije (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015). Završetak rata predstavlja optimizam i ekspanziju koja je obilježila djetinjstvo ove generacije: nezaposlenost pada, dohodak je sve veći, a samim time uslijed ekonomskog oporavka naglo raste stopa nataliteta (Rimac, 2012). „Hippy“ pokret, sve veća liberalizacija žena te „Woodstock“ stil života, dodatan su pokazatelj optimizma u kojem se rađa ova generacija (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015).

Uz optimizam, ovu generaciju obilježava još i idealizam, kritičnost, tolerantnost i orijentiranost ka cilju (Hernaus i Pološki Vokić, 2014). No, Baby-boom generacija se još može nazvati i „ja“ generacijom (Rimac, 2012) jer ju obilježava sebičnost, samodostatnost i materijalizam (Hernaus i Pološki Vokić, 2014).

Iako je većina pripadnika Baby-boom generacije u mirovini ili pred mirovinom, oni su do nedavno vladali tržištem rada, na radnom mjestu su bili željni visokih pozicija, plaća i prestiža (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015), a zauzvrat su bili odani i lojalni zaposlenici te su težili ka dugotrajnom zaposlenju (Bradley, 2003). Upravo zbog želje za radom na visokim i uglednim pozicijama i natjecateljskog duha puno su ulagali u sebe i stalni napredak u karijeri. Traže posao s kojim se mogu identificirati, koji je smislen, izazovan i ima važnu ulogu u organizaciji. Ugled i javno priznanje te priznanje u novčanom smislu kao i statusni simboli (npr. titula, rezervirano mjesto za parkiranje) važan su motivator ove generacije (Hernaus i Pološki Vokić, 2014). U interakciji s kolegama preferiraju osobni kontakt, timski surađuju te njeguju dobre međuljuske odnose. Od nadređenih pak očekuju stil vodstva koji uključuje njihova mišljenja i sugestije odnosno participativni stil vodstva bez puno strogih pravila. Ovo je generacija koja voli i puno radi pa se za nju u literaturi kaže da „živi kako bi radila“ (Hernaus i Pološki Vokić, 2014).

### 2.1.3. Temeljna generacijska obilježja Generacije X

Generacija X je malobrojna generacija koja je ostala u sjeni svojih roditelja Baby-boomera, o kojoj je znatno manje istraživanja provedeno nego za prethodne generacije, ali i manje nego o generacijama koje su uslijedile nakon nje (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015). Upravo zbog činjenice da su pripadnici Generacije X dobili najmanje pažnje kako od roditelja tako i od znanstvenika, ovu se generaciju često naziva „nevidljivom“ ili „izgubljenom“ generacijom (Rimac, 2012). Černobil i pojava AIDS-a su temeljni problemi koji su obilježili razvoj Generacije X, ali pojava MTV-a, video igrice i začetak razvoja interneta donijeli su brojne prednosti ovoj generaciji koja počinje razumijevati i upotrebljavati tehnologiju (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015). Kao što je prethodno navedeno, Baby-boom generacija se opisuje kao ona koja „živi da bi radila“ dok je Generacija X totalna suprotnost odnosno „radi da bi živjela“. Upravo iz razloga što su bili zapostavljeni zbog roditeljske zaokupljenosti poslom i karijerom ova se generacija rano osamostalila, fokusirala na obitelj i kvalitetu života, rano napuštajući roditeljski dom (Rimac, 2012).

Rezultat je generacija individualaca koji su neovisni i oslanjaju se na vlastitu intuiciju te su skeptični spram autoriteta (Kapoor i Solomon, 2011) pa čak i cinični (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015).

Hernaus i Pološki Vokić (2014) koristeći saznanja brojnih autora objedinjuju sve važne karakteristike pripadnika Generacije X na radnom mjestu. Tako se za Generaciju X može reći da je fleksibilna i prilagodljiva promjenama, preuzima rizik te je poduzetna. Kako je i prethodno navedeno propituju odnosno skeptični su spram autoriteta, ne vole nadzor ni čvrste hijerarhijske odnose. Cijene vodstvo prema kompetencijama, nisu lojalni i ne vjeruju u sigurnost posla zbog loših međuljudskih odnosa slabi su u timskom radu, a uvijek im je važnija kvaliteta od kvantitete (Hernaus i Pološki Vokić, 2014). Veliku važnost pridaju ravnoteži privatnog i poslovnog života te će nerado žrtvovati svoje privatne živote i vrijeme za organizaciju u kojoj rade (Kapoor i Solomon, 2011). Novac nije jedino što će ih motivirati za rad od poslodavca očekuju zanimljiv i izazovan posao, stalno usavršavanje i razvoj te fleksibilne oblike rada kako bi mogli uskladiti svoje privatne i poslovne obveze (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015).

Kako bi se mogle lakše spoznati temeljne razlike među prethodno navedenim generacijama, sljedeća tablica prikazuje njihove najvažnije karakteristike koje su ključne za razumijevanje pojedine generacije.

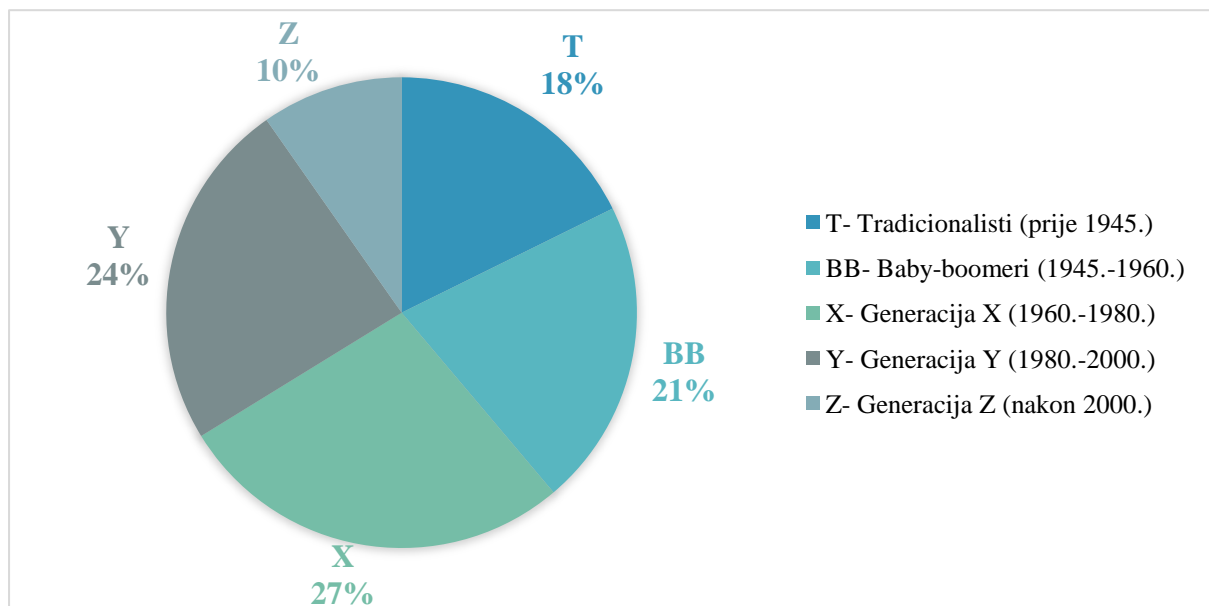
**Tablica 1: Ključne osobine te vrijednosti i preferencije različitih generacija**

| Ključne<br>Karakteristike<br>i vrijednosti | Generacije   |  |   |
|--|--|--|---|
|  | Tradicionalisti<br>(1925.-1945.)                             | Baby-boomeri<br>(1945.-1960.)  | Generacija X<br>(1960.-1980.)   |
| <b>Osobne</b>                              | Pridržavanje pravila   | Optimizam  | Individualizam  |
|  | Tradicionalizam  | Idealizam  | Pragmatičnost   |
|  | Dosljednost  | Kritičnost   | Skeptičnost   |
|  | Realnost   | Tolerantnost   | Neformalnost  |
|  | Praktičnost  | Sebičnost  | Samostalnost  |
|  | Stabilnost   | Samopouzdanje  | Fleksibilnost   |
|  | Strpljivost  | Materijalizam  |   |
|  | Moralnost<br>Čvrsti obiteljski odnosi                        |  |   |
| <b>Na radnom<br/>mjestu</b>                | Discipliniranost   | Natjecateljska narav   | Nelojalnost   |
|  | Lojalnost  | Lojalnost  | Propitivanje autoriteta   |
|  | Poštovanje autoriteta<br>Hijerarhijski stil vodstva          | Nepovjerljivost spram<br>autoriteta  | Autonomija/neovisnost<br>Kompetentno vodstvo                            |
|  | Važna sigurnost radnog<br>mjestu, novac i javno<br>priznanje | Participativni stil vodstva<br>Radoholičari                                      | Ravnoteža privatnog i<br>poslovnog života<br>Prilagodljivost promjenama |
|  | Neskloni promjenama,<br>riziku i novim<br>tehnologijama      | Preuzimanje rizika<br>Važni statusni simboli i<br>priznanje u novčanom<br>obliku | Preuzimanje rizika<br>Slab timski rad                                   |
|  | Timski orijentirani  | Timski orijentiranost  | Tehnološka pismenost  |
|  |  |  | Motivator nije samo novac   |

Na temelju: Hernaus i Pološki Vokić (2014), Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić (2015), Kapoor i Solomon (2011), Jorgensen (2003).

## 2.2. Struktura prisutnosti različitih generacija na tržištu rada Republike Hrvatske

Ranije je naglašeno kako su udjeli pojedinih generacija na tržištu rada nejednaki te da su, primjerice, Tradicionalisti odavno u mirovini, a Baby-boomeri pred umirovljenjem. S obzirom da se ovim istraživanjem nastoje utvrditi preferencije pripadnika Generacije Y spram različitih aspekta modela ukupne nagrade, važno je analizirati udjele u ukupnog stanovništvu, a posebno u kojoj mjeri oni zauzimaju radna mjesta na hrvatskom tržištu rada. Posljednjim popisom stanovništva iz 2011. godine utvrđeno je da u Republici Hrvatskoj živi 4.284.889 stanovnika. S obzirom da su generacije kategorizirane u vremenske okvire, može se analizirati koliki je udio pojedine generacije u ukupnom stanovništvu, kako prikazuje grafikon 1.



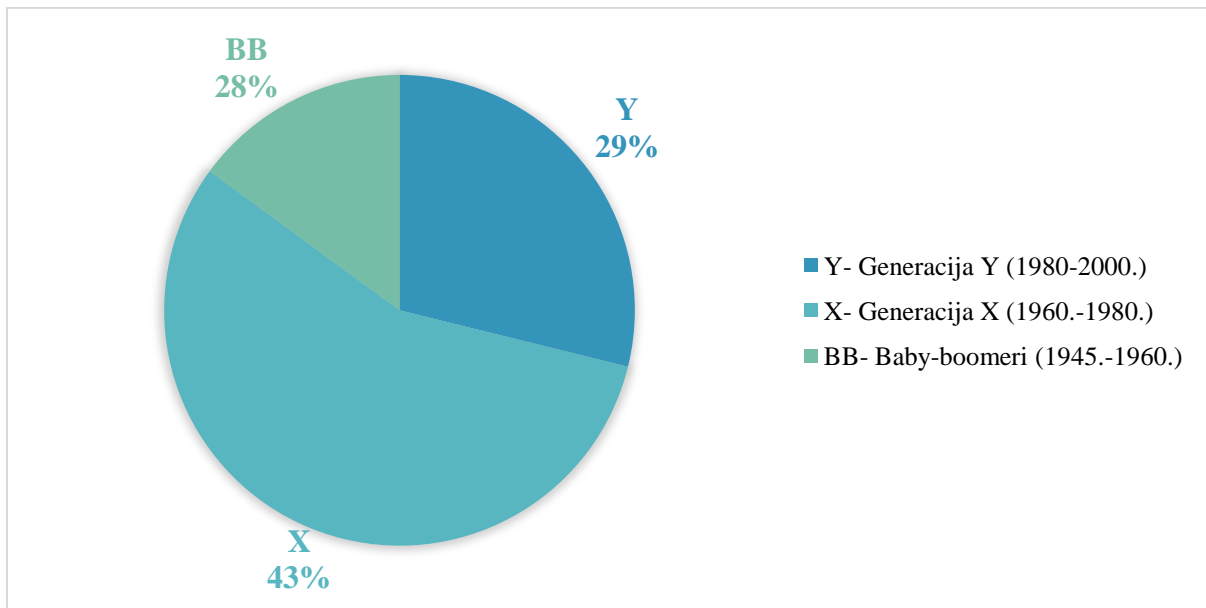
**Grafikon 1: Udio generacija u ukupnom stanovništvu Republike Hrvatske**

Izvor: Državni zavod za statistiku (2011), Popis stanovništva,

[http://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01\\_01\\_01/H01\\_01\\_01.html](http://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_01/H01_01_01.html)

Kao što je vidljivo, pripadnici Generacije X, Y i Baby-boomeri su podjednako zastupljeni u ukupnom stanovništvu, udio se kreće oko 20%, ali njihov udio se znatno razlikuje kada se govori o zaposlenosti što je vidljivo iz grafikona 2. Zaključno s 31. ožujkom 2014. godine podaci Statističkog ljetopisa pokazuju kako Generacija X trenutno prednjači na tržištu rada, ali ju uskoro nasljeđuje Generacija Y. Gotovo je duplo više pripadnika Generacije X u odnosu

na Generaciju Y, ali isto tako, pripadnika Generacije Y ima dvostruko više u odnosu na Baby-boom generaciju.



**Grafikon 2: Struktura generacija na tržištu rada Republike Hrvatske**

Izvor: Državni zavod za statistiku (2015), Statistički ljetopis 2015., Zaposleni prema dobi, str. 157.

Već je početkom 2014. godine na tržištu rada bilo 29% pripadnika Generacije Y pa se može pretpostaviti kako se danas, u 2016. godini, udio Generacije X i Generacije Y potencijalno izjednačava te teži prema sve većem udjelu Generacije Y<sup>1</sup>. Pretpostavka je da će do 2020. godine, u globalnoj radnoj snazi, udio pripadnika Generacije Y biti 50% (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015), dok PricewaterhouseCoopers (PwC) već u ovoj, 2016. godini predviđa 80% pripadnika Generacije Y u vlastitim firmama diljem svijeta.

Upravo ovi podaci prikazuju zašto se u nastavku rada proučavaju isključivo karakteristike i ponašanje pripadnika Generacije Y, generacije koja će postati ili je već postala većinom na tržištu rada te kojoj se treba prilagoditi s ciljem zadržavanja najkvalitetnijih pripadnika. Već u 2013. godini, PwC na Svjetskom gospodarskom forumu objavljuje rezultate ankete u kojoj se 77% izvršnih direktora izjasnilo o promjeni strategije upravljanja ljudskim potencijalima za 2014. godinu. S obzirom na prethodne pokazatelje zastupljenosti pripadnika Generacije Y na

<sup>1</sup> Treba svakako uzeti u obzir i visoku stopu nezaposlenosti mladih s kojom se Republika Hrvatska zadnjih nekoliko godina suočava, a koja potencijalno smanjuje broj pripadnika Generacije Y na tržištu rada.

tržištu rada, od ključne je važnosti ispitati što motivira te zaposlenike na radnom mjestu kako bi menadžeri ljudskih potencijala mogli integrirati ta saznanja u strategije i politike upravljanja ljudima.

### 3. Analiza temeljnih karakteristika Generacije Y

Istraživanja su pokazala da razlike između četiri promatrane generacije postoje. Na razlike među generacijama utjecale su životne situacije i društveni trendovi. Generacija Y je, primjerice, od najranijeg djetinjstva izložena većem broju medija, obrazovnih prilika i globalnom okruženju (Anantatmula i Shrivastav, 2012) nego bilo koja druga generacija prije nje. U nastavku će se detaljnije izložiti koji su to najznačajniji događaji te na koji su način utjecali na pripadnike Generacije Y, kako se ponašaju, kakve stavove i razmišljanja dijele, koje navike te koje vrijednosti i sposobnosti su stvorili, a važne su za život i razvoj karijere.

#### 3.1. Vremenski i društveni kontekst nastanka Generacije Y

Kako je prethodno definirano, svi oni rođeni između 1980. i 2000. godine pripadaju Generaciji Y (Meier i Crocker, 2010). Ovu je generaciju obilježio Internet i brz razvoj tehnologije (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015). Upravo zbog navedenog, ovoj su se generaciji pripisala brojna imena poput: Digitalna generacija, Cyberkids, Net generacija (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015), Nintendo generacija, Internet generacija (Rimac, 2012), generacija tehnologije, generacija.com (Howe i Strauss, 2000) itd. Ipak poznatiji su pod nazivima poput: Milenijalci ili Milenijska generacija te Echo Boomers zbog sličnosti sa Baby-boom generacijom (Kapoor i Solomon, 2011).

Svaka je generacija rasla pod utjecajem određenih političkih, ekonomskih, kulturnih i povijesnih događaja (Guillot-Soulez i Soulez, 2014). Djetinjstvo starijih pripadnika Generacije Y obilježio je gospodarski prosperitet i mir što zasigurno ima utjecaj na razvoj optimističnog duha, ali isto tako i rat na Bliskom istoku i česti teroristički napadi koji signaliziraju oprez u budućnosti i važnost čvrstih obiteljskih veza (Rimac, 2012). Krajem 2007. godine kada stariji pripadnici Generacije Y trebaju stupiti na tržište rada nastupa globalna kriza, gospodarstvo duboko tone te se još ni danas nije potpuno oporavilo. Recesija je utjecala na situaciju da se Generacija Y u istom životnom ciklusu kao prethodne dvije generacije suočava sa višom razinom siromaštva i nezaposlenosti te nižom razinom bogatstva i dohotka (Pew Research Center, 2014).



Pripadnici Generacije Y, od svoje najranije dobi, posjeduju osobno računalo i imaju pristup internetu (Guillot-Soulez i Soulez, 2014) pa se još nazivaju i digitalni urođenici (engl. digital natives) (Anantatmula i Shrivastav, 2012). Smatra se kako je na ovu generaciju značajno utjecala televizija, mobiteli, video igrice, ali i pristup Internetu s kojim je povezana dostupnost gotovo neograničenom broju informacija u jednoj sekundi. Internet je omogućio dobru informiranost i globalnu povezanost kroz društvene mreže koje imaju važnu ulogu u životu ove generacije. Facebook i Twitter su najznačajnije društvene mreže, a pripadnici koji traže posao koriste i profesionalne mreže od kojih, najčešće, LinkedIn (Anantatmula i Shrivastav, 2012). Može se reći da su „ovisni“ o tehnologiji koju izvrsno poznaju. Na internetu traže rješenja problema i komuniciraju putem, prethodno spomenutih, društvenih mreža, SMS-a, Vibera i e-maila. Karakteristike svih ovih oblika komuniciranja jesu brz i trenutni odgovor bez osobnog kontakta (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015).

Zaključno, može se reći da je nekoliko događaja, poput rata na Bliskom istoku, učestalih terorističkih napada, mira i prosperiteta imalo važan utjecaj na pripadnike Generacije Y. Kao najvažniji utjecaji koji se jasnije odražavaju u stvaranju jedinstvenih vrijednosti i sposobnosti pripadnika Generacije Y jesu brz razvoj tehnologije i pojava Interneta. Upravo su to čimbenici čiji je utjecaj napravio ključnu razliku između Generacije Y i svih prethodnih generacija (PrincetonOne, 2008). Izložena velikom broju medija, obrazovnim prilikama te globalnom okruženju (Anantatmula i Shrivastav, 2012), Generacija Y postaje najobrazovanija i tehnološki najnaprednija generacija (PrincetonOne, 2008). Ne treba zaboraviti i utjecaj roditelja, Baby-boomera, koji su davali bezuvjetnu podršku (PrincetonOne, 2008).

### 3.2. Temeljna obilježja i navike Generacije Y

Generaciju Y karakterizira visoka razina samopoštovanja i samopouzdanja (Anantatmula i Shrivastav, 2012), osjećaj da su u pravu i da je sve moguće (PrincetonOne, 2008). Optimistični su, društveni, imaju velika očekivanja za sebe i druge (PrincetonOne, 2008). Smatra se da su izuzetno prilagodljivi, otvoreni su i tolerantni (Anantatmula i Shrivastav, 2012), moralni te svjesni društvenih razlika spram kojih se odgovorno ponašaju (Hernaus i Pološki Vokić, 2014). Bliske obiteljske veze (Hernaus i Pološki Vokić, 2014) kao i

prijateljstvo zauzimaju visoko mjesto važnosti za pripadnike Generacije Y (PrincetonOne, 2008).

Da je ovo izuzetno **optimistična** generacija može se dokazati istraživanjem u kojem je devet od deset ispitanika opisalo sebe kao sretne, samopouzdanе i optimistične. Rođeni u vremenu prosperiteta i optimizma smatraju kako je njihovo odrastanje bilo mnogo lakše nego njihovim roditeljima (Howe i Strauss, 2000). Istraživanjem, Pew Research Center (2014) donosi rezultate istraživanja provedene na odraslim pripadnicima Generacije Y u kojem osam od deset ispitanika smatra kako ima dovoljno novaca za život kakav žele ili će imati u budućnosti. Globalna kriza je ostavila traga na optimizmu, ali i dalje većina (67%) smatra da će im biti bolje nego generaciji njihovih roditelja, a trećina očekuje puno bolju situaciju (PwC, 2013).

**Samopouzdanje** se može pripisati činjenici da je ova generacija uživala bezuvjetnu roditeljsku podršku i angažman (PrincetonOne, 2008). Upravo zbog roditeljske potpore ova se generacija smatra posebnom i spremnom učiniti nešto važno uz preuzimanje odgovornosti. Kod ove generacije je izražen stav „ja to mogu“. Kako su roditelji Generacije Y većinom zaposleni, pripadnici upravo ove generacije su se vrlo rano osamostalili s obzirom da su ostajali sami kod kuće ili išli u vrtić (PrincetonOne, 2008). Zbog osjećaja sigurnosti i roditeljske brige ova generacija ima osjećaj vlastite vrijednosti te će puno prije u odnosu na druge generacije iskušavati nove stvari i propitivati („Why generacija“). Smatraju da je trošak vremena na samostalno shvaćanje stvari uistinu nepotreban. Generacija Y je i **ambiciozna**, teži visokoj kvaliteti života što je cilj u koji vjeruju, koji ih motivira i „gura naprijed“ (PrincetonOne, 2008).

Pripadnici Generacije Y spremno prihvaćaju promjene, **otvoreni** su i **tolerantni** prema svim sferama društva (Jorgensen, 2003). Generacija Y je na najnižoj razini političke i vjerske pripadnosti u odnosu na druge generacije. Imaju liberalne poglede koji se manifestiraju u nekim važnim pitanjima. Pripadnici Generacije Y daju podršku legalizacije lakih droga, kao i istospolnim i međurasnim brakovima (Pew Research Center, 2014). Generacija Y je **svjesna društvenih različitosti** te ih prihvaća. Samim time je njihov najuži društveni krug raznolik obzirom na vjeru i rasu. Tek je 7% onih koji će reći da su svi njihovi prijatelji iste vjere i rase kao oni (PrincetonOne, 2008).

Ovo je ujedno i **društveno odgovorna** generacija koja želi znati što njihov rad čini drugima pa tako nerado izabiru posao, primjerice, u industrijama nafte i plina (PwC, 2013). Privlače ih snažne marke, ali to ne znači samo kvalitetu proizvoda ili usluge, nego povezanost poduzeća sa ljudima (npr. altruizam) te odnos prema zaposlenicima (Weyland, 2011).

### 3.3. Vrijednosti i sposobnosti koje pripadnici generacije Y donose na tržište rada

Potencijal ove generacije je neusporedivo bolji u odnosu na prethodne generacije. Ova je generacija motivirana, obrazovana i ima velika očekivanja. Tehnologija je njihova druga „priroda“ te ih razumijevanje iste čini važnim dijelom društva (Meier i Crocker, 2010). Istraživanja pokazuju kako pripadnici Generacije Y, u odnosu na prethodne generacije, imaju drugačiji pogled na posao, odnose i komunikaciju s kolegama (Anantatmula i Shrivastav, 2012). Najistaknutije vrijednosti i sposobnosti koje Generacija Y donosi na tržište rada svakako su visoka razina obrazovanja, tehnološka pismenost i sposobnost obavljanja više zadataka odjednom (engl. multitasking), ali i inovativnost (Anantatmula i Shrivastav, 2012), motiviranost, optimizam, spremnost preuzimanja rizika, svjesnost i prihvaćanje promjena kao sastavni dio današnjice i opstanka na tržištu te poduzetnost, poštenje i etičnost (Hernaus i Pološki Vokić, 2014). S obzirom na prednosti koje za organizacije ima raznolika radna snaga (npr. shvaćanje različitih skupina potrošača ili probijanje na strana tržišta) (Vrhovski i Medvešek, 2012), prihvaćanje i otvorenost pripadnika Generacije Y prema ljudima druge rase i vjere, također je jedna od važnih vrijednosti koju donose na tržište rada (PrincetonOne, 2008). Generacija Y predstavlja **najobrazovaniju** i tehnički najpismeniju generaciju do sada. Gotovo trećina starijih pripadnika Milenijske generacije (od 26 do 33 godine) u SAD-u ima završen fakultet čime postaju najobrazovanija skupina mladih u povijesti države (Paw Research Center, 2014).

Pripadnici Generacije Y na tržište rada dolaze sa vještinama koje su njihovi prethodnici morali usvajati na radnom mjestu (npr. e-mail, Excel™, PowerPoint™). Prvenstveno je to **upotreba tehnologije** u kojoj su pripadnici ove generacije često superiorniji od starijih kolega, ali i od nadređenih (PrincetonOne, 2008). Uslijed svakodnevne interakcije sa informacijskom i komunikacijskom tehnologijom pripadnici Generacije Y pristupaju

globalnim informacijama, integrirani su te mogu razumjeti globalno okruženje (PrincetonOne, 2008). Ukoliko cijene proizvod ili uslugu koje kompanija nudi (proizvod ili uslugu) podržat će ih i na društvenim mrežama (Weyland, 2011).

Također, jedna od značajnih vještina koju su razvili je istovremeno obavljanje nekoliko zadataka bez pada koncentracije („multitasking“). Tako npr. pripadnik Milenijske generacije može istovremeno razmjenjivati poruke s prijateljima, slušati omiljenu glazbu te nešto usput pisati (Paine Schofield i Honoré, 2009). Zbog navike da mogu kontrolirati tijek informacija, trenutno dobiti brz i konkretan odgovor može se reći da je ovo izuzetno nestrpljiva generacija koja „želi sve“ i „želi sada“ (Bolton etc., 2013).

Uz sve prednosti koje Generacija Y donosi na tržište rada postoji potencijalni problem lojalnosti ovih zaposlenika. PricewaterhouseCoopers u višegodišnjem istraživanju pripadnika Generacije Y dolazi do spoznaje kako je globalna kriza znatno utjecala na očekivanja pripadnika Generacije Y (PwC, 2013). Naime imaju mogućnost vidjeti kako lojalnost ne donosi nužno i nagradu, ali ni sigurnost u današnjim ekonomskim uvjetima pa tako u 2008. godini, kada recesija tek nastupa, oko 75% pripadnika očekuje da će broj poslodavaca koje će promijeniti u svojoj karijeri, biti između dva i pet dok u 2011. godini tek 54% pripadnika ima ista očekivanja (PwC, 2013). Četvrtina ih u 2011. godini očekuje preko šest poslodavaca u odnosu na 10% u 2008. godini, a svega 18% pripadnika očekuje ostati dugoročno kod trenutnog poslodavca. Zanimljivo je da gotovo 40% ispitanika aktivno traži novi posao iako su zaposleni, a još toliko ih je otvoreno za nove ponude (PwC, 2013). Tek jedan na pet zaposlenika želi ostati na istom području i napredovati kod jednog poslodavca.

Digitalne tehnologije ostavljaju puno prostora za kreativnost i zaradu pa tako već 35% zaposlenih Milenijanaca u SAD-u dodatno zarađuje iz vlastito pokrenutog posla (PwC, 2013). Još za vrijeme školovanja otvaraju svoja poduzeća u rekordnom broju (Martin, 2005). Kako je većina ispitanika pristala na određeni kompromis kako bi se zaposlili u vrijeme krize, problem bi za poslodavce mogao nastati kada se ekonomski uvjeti poprave te će nezadovoljni zaposlenici puno lakše dobivati novi posao i odlaziti iz organizacije (PwC, 2013).

Sve ključne odrednice i karakteristike pripadnika Generacije Y, prethodno navedene u tekstu, sumirane su u sljedećoj tablici.

**Tablica 2: Ključni utjecaji, vrijednosti i sposobnosti pripadnika Generacije Y**

| Glavni utjecaji       | Ključne vrijednosti i sposobnosti |                      |
|-----------------------|-----------------------------------|----------------------|
|                       | Osobne                            | Na radnom mjestu     |
| Tehnološka revolucija | Optimizam                         | Kompetentnost        |
| Internet              | Samopouzdanje                     | Tehnološka pismenost |
| Obrazovne prilike     | Ambicioznost                      | "Multitasking"       |
| Globalno okruženje    | Otvorenost                        | Inovativnost         |
|                       | Tolerantnost                      | Preuzimanje rizika   |
|                       | Društvena odgovornost             | Prilagodljivost      |
|                       | Bliske obiteljske veze            | Poduzetnost          |
|                       |                                   | Etičnost             |

Na temelju: Hernaus i Pološki Vokić (2014), PrincetonOne (2008)

## 4. Motiviranje i nagrađivanje pripadnika Generacije Y

Kroz povijest su se izmjenjivali različiti pogledi i teorije motivacije zaposlenika. Ipak, najčešće spominjana Maslowljeva teorija hijerarhije potreba predstavlja bazu za sve ostale teorije (Maslow, 1943). Maslow tvrdi da je motivacija funkcija pet osnovnih potreba: fiziološke potrebe, potrebe sigurnosti, socijalne potrebe, potrebe poštovanja i samoaktualizacije (Maslow, 1943). Maslowljeva kao i sve ostale teorije imaju brojne prednosti i nedostatke te su se vremenom razvijale pa tako slijedi: Alderfer sa trostupanjskom hijerarhijom potreba, Herzberg sa motivacijsko-higijenskom teorijom, McClelland s teorijom postignuća, Vroom sa teorijom očekivanja, Adams sa teorijom pravednosti te Locke i Latham sa teorijom cilja (Galetić, 2015, 32-40.).

U posljednjih je nekoliko godina sve popularniji model ukupne nagrade (engl. Total reward model), zaokuplja pažnju brojnih znanstvenika, a predstavlja model koji je nastao razvojem prethodno navedenih teorija (Klindžić, 2016). U usporedbi s prethodno navedenim tradicionalnim modelima motivacije zaposlenika, model ukupne nagrade ima mnogo dublji utjecaj na privlačenje, motiviranje i zadržavanje talenata. Ovaj napredni model ubrzava razvoj poduzeća i konkurentnost te potiče napredak društveno odgovornog poslovanja (Jiang, Xiao, Qi i Xiao, 2009). Upravo je model ukupne nagrade teorijska osnova za daljnja istraživanja provedena na pripadnicima Generacije Y odnosno analizi njihovih preferencija spram različitih aspekata ovog modela.

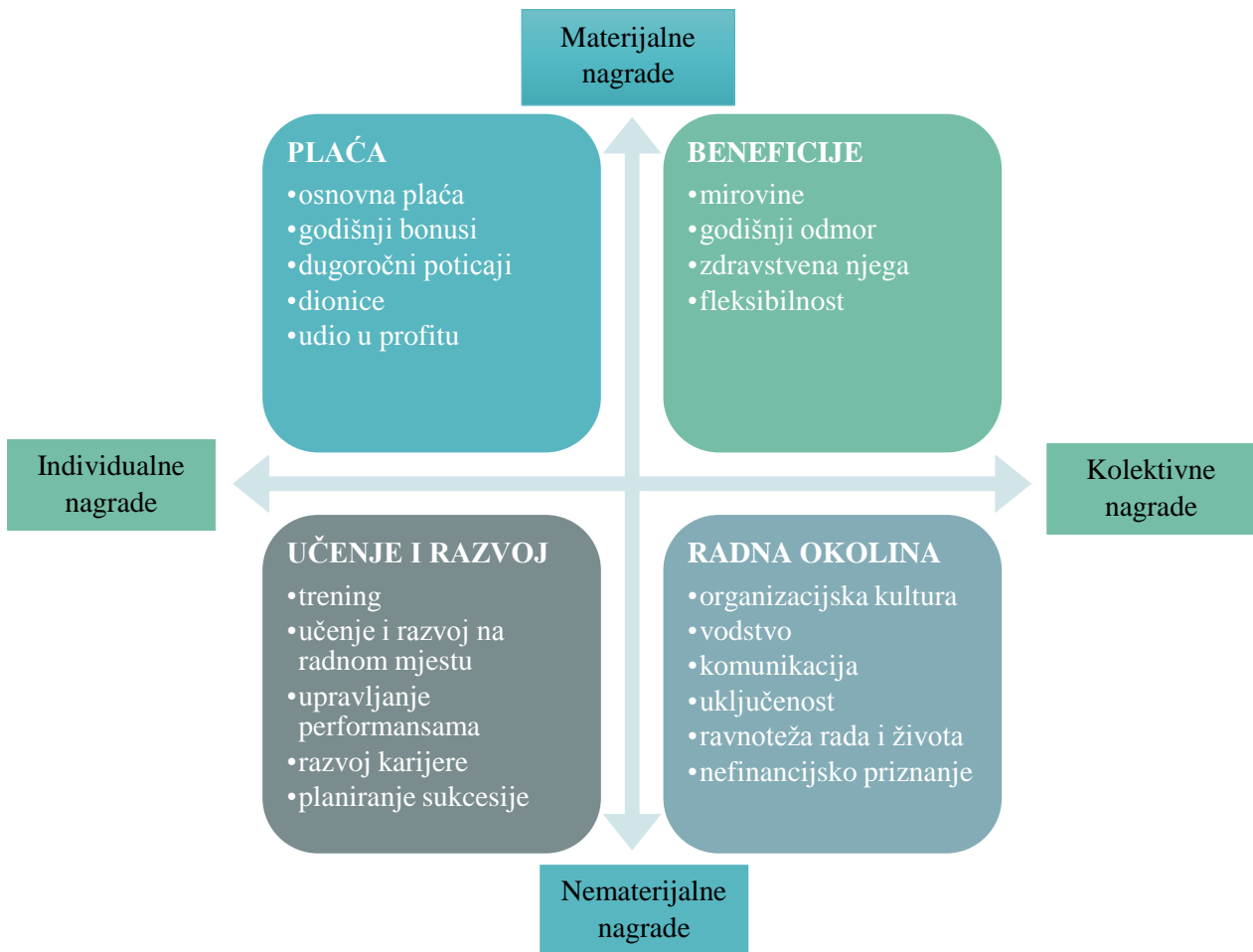
### 4.1. Teorijski okvir modela ukupne nagrade

Upravo zbog prethodno spomenutog problema lojalnosti Milenijske generacije, pred poduzećima je veliki izazov kako privući, motivirati i zadržati najbolje zaposlenike. „Ukupna korisnost“ pojam koji je koristio Adam Smith davne 1776. godine u svom djelu „Bogatstvo naroda“ daje naslutiti važnost koncepta ukupne nagrade. On ga objašnjava kao mogućnost poslodavca da ponudi manju plaću ukoliko je posao zanimljiv (Brown, 2015). Drugim riječima, ideja o integraciji materijalnih i nematerijalnih aspekata nagrađivanja nije novijeg datuma te su o njoj, premda ne pod tim imenom, pisali mnogi znanstvenici kao što Adam Smith ili Edward Cadbury (Brown, 2015, Klindžić, 2016). Zaposlenike ne motivira isključivo plaća ili bonus, oni također žele primijeniti svoje talente i vrijedne vještine, razvijati ih kroz stjecanje novih znanja i napredovati u karijeri (Jiang, Xiao, Qi i Xiao, 2009).

Model ukupne nagrade, općenito govoreći, ujedinjuje materijalno nagrađivanje ili transakcijske nagrade te nematerijalne ili relacijske nagrade (Galetić, 2015: 17.). Materijalne nagrade su u uskoj vezi s nematerijalnim nagradama ili su zavisne kategorije. Isto tako, materijalno nagrađivanje je slaba taktika u ukupnom modelu nagrađivanja zaposlenika jer ju je lako „kopirati“. Nematerijalne nagrade je puno teže oponašati pa samim time kvalitetan model ukupne nagrade može za organizaciju predstavljati konkurentsku prednost (Armstrong i Murlis, 2004: 13.). Ukratko, model ukupne nagrade obuhvaća sve ono što za zaposlenika ima vrijednost u radnom odnosu (Armstrong i Murlis, 2004: 12.). No, da bi se znalo što motivira zaposlenike potrebno ih je pitati i dopustiti im sudjelovanje u donošenju odluka (Webb Day, Holladay, Johnson i Barron, 2014). Zaposlenici su najbolji izvor informacija i oni će najbolje reći što odražava njihovu volju za radom. Svakako je važno izbjeći pretpostavke (Wiley, 1997) jer ukoliko nagrade nisu privlačne zaposlenicima ili nisu svjesni koje su im nagrade na raspolaganju željeni strateški učinak se neće dogoditi (Rumpel i Medcof, 2006).

Kako su obje sastavnice ovog modela široki pojmovi odnosno mogu obuhvaćati brojne materijalne i nematerijalne komponente, bez zajedničke suradnje poslodavca, menadžera i zaposlenika nije ga moguće kreirati i provesti na kvalitetan način što podrazumijeva da će pravilnim izborom različitih komponenti biti financijski prihvatljiv, uz dovoljan angažman i znanje menadžera rezultirati motiviranim zaposlenicima (Galetić, 2015: 17-19.). Financijska prihvatljivost postaje posebno važna nakon 2008. godine. Pritisak na smanjenje i kontrolu troškova dovodi do sve veće važnosti nefinancijskih aspekata nagrađivanja (Chiang i Britch, 2012).

S obzirom na širinu materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja, sljedeći model najjednostavnije prikazuje četiri osnovne komponente koje se mogu kombinirati kako bi organizacije došle do željenog strateškog učinka.



**Slika 1: Model ukupne nagrade**

Izvor: Brown, D. (2015), Total Rewards: Time for Re-appraisal and Re-conceptualisation, A Concept past its Sell-by Date? *Proceedings of the Fifth European Reward Management Conference*, 9-10 December, Bruxelles, Belgium.

Kao što se može vidjeti na slici 1, kombinacijom različitih materijalnih aspekata nagrađivanja (prikazanih u gornja dva kvadranta) i nematerijalnih aspekata nagrađivanja (prikazanih u donja dva kvadranta) organizacije mogu usmjeriti željeno ponašanje zaposlenika koje će dovesti do realizacije strateških ciljeva (Chiang i Britch, 2012). Temelj nagrađivanja jesu materijalne nagrade. Zaposlenici će naporno raditi ako vide jasnu financijsku ili materijalnu korist. Ako zaposlenici shvate kako je organizacija spremna ulagati u njih (putem, primjerice, treninga) vjerojatno će uzvratiti boljim rezultatima rada, dok se za priznanje, pak, vjeruje da potiče samopouzdanje i visoku intrinzičnu motivaciju (Chiang i Britch, 2012). Model ukupne



nagrade je dugoročan pristup koji po svojoj prirodi nije radikalnan. Uvodi se postupnim promjenama i ne mora uključivati sve elemente od samog početka svog razvoja (LGE, 2013).

Mnogo je vodećih organizacija u želji da stvore marku poslodavca uz pomoć konzultanata kreiralo vlastiti model ukupne nagrade (Nazir, Hussain Shah i Zaman, 2012). World at Work (2011), neprofitna organizacija usmjerena na upravljanje ljudskim resursima čiji je cilj pomoći profesionalcima i organizacijama da postignu ciljeve primjenom modela ukupne nagrade, kreira vlastiti model, prikazan na slici 2.



**Slika 2: WorlatWork model ukupne nagrade**

Izvor: Prilagođeno prema World at Work- The Total Rewards Association (2011.), Total rewards model, [dostupno online: <http://www.csae.com/Portals/0/CSAE%202014/Anderson%20Handout%201.pdf>]

Model se sastoji od pet ključnih elemenata (plaće, beneficije, uravnoteženost poslovnog i privatnog života, upravljanje performansama i priznanje te rast i razvoj karijere), a svaki od

njih obuhvaća programe, prakse, elemente i dimenzije. Zajedno čine organizacijsku strategiju koja za cilj ima privući, motivirati i zadržati talente. Kvalitetan model, koji nastaje kombinacijom različitih dimenzija unutar ovih pet elemenata, ima pozitivan utjecaj na organizaciju i zaposlenika. Zadovoljni i motivirani zaposlenici stvaraju željene poslovne rezultate. Model ukupne nagrade djeluje u kontekstu organizacijske kulture, ukupne poslovne strategije i strategije ljudskih potencijala. Svakako će ugled organizacije u javnosti ili pozitivna klima i kultura značajno utjecati na zadovoljstvo zaposlenika koji vrednuje ove faktore. U pozadini modela stoji globus koji predstavlja globalni utjecaj na organizaciju i zaposlenike unutar nje (konkurencija, pravna pitanja, kultura) (World at Work, 2011). U nastavku su objašnjeni pojedini elementi modela ukupne nagrade.

#### 4.1.1. Transakcijski elementi modela ukupne nagrade

Ekstrinzična je motivacija pod direktnim utjecajem organizacije pa samim time predstavlja temelj na kojem se bazira motivacija zaposlenika, a novac se smatra najsnažnijim motivatorom (von Bonsdorff, 2011). Unutar modela ukupne nagrade, transakcijske nagrade su sve one za čiju su realizaciju potrebna financijska sredstva. Financijske kompenzacije mogu biti izravne što znači da pojedinac svoj financijski dobitak prima u „novcu“ (npr. plaća, bonusi, udio u vlasništvu) i neizravne koje služe podizanju životnog standarda, ali ih zaposlenik ne dobiva izravno u novcu (npr. službeni automobil, životno osiguranje, obrazovanje) iako za ove nagrade organizacija mora odvojiti znatna sredstva (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013). Nekoliko je osnovnih komponenta od kojih se sastoji transakcijsko nagrađivanje: osnovna plaća, varijabilni dio plaće, grupni poticajni dio te beneficije (Galetić, 2015: 23.).

**Osnovna plaća** nastaje procesom procjene posla (Galetić, 2015: 15.), a odražava relativnu vrijednost posla (Wiley, 1997). Osnovna plaća je važna svim zaposlenicima bez obzira na dob, spol ili zanimanje. Ona može zadovoljiti više potreba zaposlenika, ali ipak najvažnije potrebe koje zadovoljava jesu fiziološke odnosno temeljne životne potrebe poput hrane, vode, stanovanja (Maslow, 1943). Naime, otkad postoje istraživanja, plaća je uvijek u prvih pet najvažnijih čimbenika motivacije zaposlenika (Wiley, 1997). Ipak, prema Herzbergovoj motivacijsko-higijenskoj teoriji plaća je higijenski faktor, ona ne potiče na bolji i efikasniji rad, samo sprječava nezadovoljstvo (Galetić, 2015: 34.). Većina istraživanja ipak pobija ovu

tezu te potreba za plaćom djeluje kao motivator, ali i kao higijenski faktor (Wiley, 1997). Osnovna plaća je temelj za sve ostale opipljive (materijalne) oblike nagrađivanja zaposlenika (Jensen, McMullen i Stark, 2006).

**Varijabilni dio** plaće na temelju individualnog rada razlikuje se ovisno o izvedbi pojedinca (Mujtaba i Shuaib, 2010). Varijabilni se dio određuje mjerenjem ili ocjenjivanjem radne uspješnosti pojedinca unutar organizacije (Galetić, 2015: 24.). Ovaj način plaćanja može biti izvrstan motivator za zaposlenike jer podiže moral i samopouzdanje kroz samopotvrđivanje (Mujtaba i Shuaib, 2010). Posebno je motivirajuće ukoliko su naponi koje zaposlenik ulaže izravno povezani sa nagradom preko točno određenih ciljeva koje treba postići (Nazir, Hussain Shah i Zaman, 2012). Posebno individualisti te oni koji imaju osjećaj vlastite efikasnosti veću će važnost dati varijabilnoj u odnosu na fiksnu plaću (Vandenberghe, 2008). Za zajedničke rezultate rada grupe, pogona, tvornice ili cijelog poduzeća kreirani su **grupni poticajni planovi** koji pridonose jačanju zajedništva i timskog rada, razvijaju lojalnost kompaniji te povećavaju produktivnost. Najčešće korišteni oblici su: udio u zaradi, udio u profitu i dioničarstvo zaposlenih (Galetić, 2015: 16.).

**Beneficije** predstavljaju neizravno materijalno nagrađivanje jer se ne isporučuju direktno u novcu, ali su za zaposlenika mjerljive naravi i donose bolji životni standard (Galetić, 2015: 23-24.). Mogu biti zakonski određene, kao što su to socijalno osiguranje i naknada za vrijeme nezaposlenosti. Zakonski određene beneficije vrlo vjerojatno neće imati motivacijski karakter jer ih zaposlenik očekuje s obzirom da ima zakonsko pravo na njih. Zato su dobrovoljne beneficije gotovo neograničene te ostavljaju veliki prostor za kreativnost, nagrađivanje i motiviranje zaposlenika, a samim time i za stvaranje konkurentske prednosti (Galetić, 2015: 279-285.). Prema Maslowu potreba sigurnosti najvećim je dijelom pokrivena beneficijama (Rumpel i Medcof, 2006).

Općenito govoreći, materijalne nagrade su važne, ali smatra se da se njihova granična korisnost smanjuje na svaku dodatnu novčanu jedinicu. Ove nagrade su privremene i njihov motivacijski efekt završava u idućem razdoblju ili čak sljedeći dan. Materijalne nagrade nisu

dugoročno efikasna strategija (Mujtaba i Shuaib, 2010) te ih je potrebno integrirati s nematerijalnim odnosno relacijskim oblicima motiviranja.

#### 4.1.2. Relacijski aspekti modela ukupne nagrade

Kada se govori o motiviranju zaposlenika, logikom modela ukupne nagrade, materijalne nagrade su važne, ali nedovoljne (Jensen, McMullen i Stark, 2006). Sve veća važnost se pridaje relacijskim odnosno nematerijalnim aspektima nagrađivanja. Nekoliko je mogućih utjecaja koji su potaknuli sve veću primjenu nematerijalnih aspekata nagrađivanja, primjerice, „rat za talente“ (diferenciranje u odnosu na konkurenciju), sve veći fokus na angažiranje zaposlenika (učiniti više uz manje troškove) te različitost radne snage (razumijevanje potreba zaposlenika druge vjere, rase, sve prisutnijih žena na tržištu rada itd.) (Jensen, McMullen i Stark, 2006).

Galetić (2015) definira relacijske nagrade kao svaku aktivnost koja u pozitivnom smislu ima utjecaj na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje pojedinog zaposlenika, a ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada. Za nematerijalno nagrađivanje nisu potrebna financijska sredstva što znači da je nematerijalno nagrađivanje troškovno efikasno, ima trenutni učinak na zaposlenika te se može često upotrebljavati s ciljem stalnog poticanja željenog oblika ponašanja (Mujtaba i Shuaib, 2010). Nematerijalne nagrade su gotovo neograničene te ih je teško klasificirati (Galetić, 2015: 21). Ipak, nekoliko je nematerijalnih nagrada koje se u istraživanjima ističu kao najvažniji i trajni aspekti motiviranja zaposlenika, a to su priznanje, sigurnost radnog mjesta, rast i razvoj karijere te osjećaj postignuća (Wiley, 1997).

Armstrong i Murlis (2004) klasificiraju odnosno sumiraju sve važne nematerijalne nagrade, koje organizacije mogu koristiti s ciljem privlačenja, zadržavanja, motiviranja i razvijanja svojih talenata, u pet kategorija kao što je prikazano slikom 3.

### NADAHNUĆE I VRIJEDNOST

- kvalitetno vodstvo
- temeljne vrijednosti i ponašanje unutar organizacije
- imidž organizacije
- preuzimanje odgovornosti
- priznanje
- komunikacija

### PRILIKA ZA RAST I RAZVOJ

- napredovanje u karijeri
- poboljšanje performansi
- povratna informacija

### KVALITETA POSLA

- percepcija vrijednosti posla
- zanimljiv posao
- izazovan posao

### POTICAJNO OKRUŽENJE

- fizički izgled radnog mjesta
- oprema
- trening na radnom mjestu
- transparentnost informacija i procesa
- sigurnost na radnom mjestu

### RAVNOTEŽA PRIVATNOG I POSLOVNOG ŽIVOTA

- podržavajuća okolina
- prepoznavanje privatnih potreba/fleksibilnost
- sigurnost prihoda
- društveno okruženje

### Slika 3: Oblici relacijskih nagrada

Izvor: Armstrong, M., Murlis, H. (2004.) *Reward Management, London, Kogan Page*, str. 16-26.

Da bi zaposlenici osjećali **nadahnuće i vrijednost** na svom radnom mjestu najvažniju ulogu ima kvalitetno vodstvo koje je ključno za implementaciju modela ukupne nagrade (Armstrong i Murlis, 2004). Kvalitetan vođa motivira zaposlenike, daje pozitivnu i trenutnu povratnu informaciju (priznanje), stvara pozitivnu radnu atmosferu i komunicira sa zaposlenicima te se može reći da je podrška u svim segmentima materijalnog i nematerijalnog motiviranja zaposlenika (Armstrong i Murlis, 2004). Vrijednosti i ponašanje unutar organizacije zapravo predstavljaju kulturu organizacije ili kodeks ponašanja (Jensen, McMullen i Stark, 2006). Imidž organizacije je važan u smislu da će zaposlenik biti motiviraniji ukoliko radi u organizaciji koja je javnosti poznata kao najbolja organizacija za rad odnosno kao poželjan poslodavac. Nadalje, preuzimanje odgovornosti je također važno, ali će to zaposlenici izbjegavati ukoliko ne dobiju znatno veće materijalne nagrade ili dok se ne stvori

organizacijska kultura koja podržava neuspjeh kao dio organizacijskog učenja te ne kažnjava nenamjerne propuste (Armstrong i Murlis, 2004). Konačno, ukoliko je svakodnevna komunikacija među kolegama te sa nadređenima otvorena, zaposlenik će se osjećati ugodno i motivirano s obzirom da uključuje i sudjelovanje u donošenju odluka u organizaciji (Armstrong i Murlis, 2004), omogućuje dodatnu identifikaciju zaposlenika s organizacijom.

**Rast i razvoj** uključuje učenje na radnom mjestu, napredovanje u karijeri te povratnu informaciju. Poboljšanje vlastitog radnog učinka je važno jer su zaposlenici svjesni da ukoliko ne ulažu u osobni razvoj mogu ugroziti vlastitu zapošljivost u budućnosti (Jensen, McMullen i Stark, 2006). S time je povezan i napredak u karijeri koji je vjerojatniji za one koji imaju višu razinu znanja i iskustva u radu. Konstruktivna povratna informacija može biti izuzetno motivirajuća jer se zaposleniku daje do znanja je li na dobrom putu te koji su daljnji koraci potrebni kako bi rasli i razvijali karijeru. I u ovom slučaju je podrška menadžera izuzetno važna (Armstrong i Murlis, 2004) jer povratna informacija treba biti predstavljena na način koji dovodi do bolje izvedbe, veće produktivnosti, morala i motiviranosti zaposlenika (Mujtaba i Shuaib, 2010). Rast i razvoj karijere predstavlja buduću vrijednost ostanka u organizaciji te će se mnogi odreći veće plaće i beneficija kako bi dobili priliku učiti, rasti i razvijati vlastitu karijeru (Gross i Friedman, 2004).

**Kvalitetan posao** znači visoku percepciju vrijednosti posla, zanimljivost i izazovnost. Zaposlenici će biti motiviraniji ukoliko je njihov posao smislen, važan i vrijedan truda (Armstrong i Murlis, 2004). Također, relativno će malo ljudi izabrati posao koji je dosadan i repetitivan. Dizajn posla je, u tom smislu, kontinuirani proces koji razvija vještine zaposlenika, uključuje nove aktivnosti i zadatke koji su zanimljivi i izazovni zaposleniku (Armstrong i Murlis, 2004).

**Poticajno okruženje** uključuje fizički lijepo dizajnirano i organizirano radno mjesto u kojem se zaposlenici ugodno osjećaju, a poslodavac može dati mali znak koliko cijeni svoje zaposlenike te koji standard očekuje od njih (Armstrong i Murlis, 2004). Također, zaposlenici uživaju ukoliko imaju priliku raditi sa najnovijom opremom i alatima, ovisno o vrsti djelatnosti to može biti mobitel, laptop ili šivača mašina (Armstrong i Murlis, 2004). Trening

je jedan od najvažnijih elemenata u ukupnom paketu nagrada jer jasno daje do znanja da organizacija ulaže u znanje zaposlenika kako bi se održala ili povećala razina znanja zaposlenika potrebna za održavanje ili povećanje efikasnosti na trenutnom radnom mjestu (Jensen, McMullen i Stark, 2006). Poticajno okruženje je povezano s komunikacijom, a znači otvorenost i transparentnost informacija te birokraciju u najmanjoj mogućoj mjeri. Da bi okruženje bilo poticajno zaposlenici se moraju osjećati sigurno. Teško je očekivati motivirane zaposlenike ukoliko im je ugrožena vlastita sigurnost (Armstrong i Murlis, 2004).

**Ravnoteža privatnog i poslovnog života** može se postići primjenom različitih fleksibilnih ugovora i radom od kuće (Jensen, McMullen i Stark, 2006). Do neravnoteže, pak, mogu dovesti niska osnovna primanja, a visok varijabilni dio te prijetnja otkazom. Ovi čimbenici vode do potrebe zaposlenika da traži dodatan posao te radi vikendima ili noćne smjene (Armstrong i Murlis, 2004). Sigurnost radnog mjesta i prihoda ima sve veću važnost uslijed nepovoljnih gospodarskih prilika (Wiley, 1997). Izuzetno je važno da organizacija prepozna ovu potrebu zaposlenika te im pruži potporu u tom smislu (Jensen, McMullen i Stark, 2006). Zaposlenici također očekuju da na poslu osjećaju pripadnost te da su dio te zajednice što se često reflektira u aktivnostima i druženjima s kolegama van posla (Armstrong i Murlis, 2004).

Zaključno, može se reći da nematerijalni odnosno relacijski elementi modela ukupne nagrade imaju važan utjecaj na motivaciju zaposlenika te Henderson (2006, prema Galetić, 2015) detaljno definira učinke koji su rezultat nematerijalnog nagrađivanja:

- povećanje dostojanstva i zadovoljstva zaposlenika (pohvaliti i dati do znanja zaposleniku o važnosti koju ima u organizaciji)
- poboljšanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog razvoja i emocionalne zrelosti (poboljšati sigurnost na radu i ergonomske uvjete, umanjiti stresne situacije, trening zaposlenika kako bi obavljali zadatke na kvalitetan način)
- poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima (poticati komunikaciju, timskih rad, prijateljstvo, lojalnost, uzajamno povjerenje...)
- oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pažnju i napor (omogućiti zaposlenicima fleksibilnost i zanimljivost radnog mjesta)

- alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka (omogućiti zaposleniku stjecanje znanja i vještina za obavljanje određenog zadatka, dovoljno ljudskih, tehničkih i fizičkih resursa te vremena)
- odobrenje dovoljno kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe (omogućiti zaposlenicima da sudjeluju prilikom donošenja odluka, posebice prilikom rasporeda vlastitih radnih aktivnosti što može značiti i uvođenje fleksibilnog radnog vremena)
- pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta (povezano s prethodno navedenim nematerijalnim nagradama kvalitetan menadžer vodi, pomaže i podržava zaposlenike.

#### 4.2. Preferencije pripadnika Generacije Y spram pojedinih aspekata modela ukupne nagrade

U dosadašnjim istraživanjima motivacije pripadnika Generacije Y najčešće je korištena Herzbergova motivacijsko-higijenska teorija prema kojoj preferencije Generacije Y pripadaju intrinzičnim više nego ekstrinzičnim faktorima (Kultalahti i Viitala, 2014). Ekstrinzični faktori, između ostalog, uključuju plaću i beneficije dok su intrinzični faktori usko vezani uz posao pa obuhvaćaju priznanje, osobni razvoj, odgovornost, izazovan posao itd. (Galetić, 2015: 34.). Analogijom modela ukupne nagrade, može se reći kako pripadnike Generacije Y motiviraju više nematerijalne nego materijalne nagrade u odnosu na starije generacije. Za generacije rođene prije 1980. godine transakcijsko nagrađivanje je dominantno, dok kod pripadnika Generacije Y dominiraju društvene potrebe odnosno nematerijalni motivacijski aspekti što, naravno, ne znači da plaća, beneficije ili bilo koji aspekt materijalnog nagrađivanja nije važan (PwC, 2013). Novac je samo manji motivator od, primjerice, prilike za rastom i napretkom karijere te od ispunjenog i uravnoteženog privatnog i poslovnog života (Crumpacker i Crumpacker, 2007 prema Kong, Wang i Fu, 2015). Nematerijalni aspekti nagrađivanja koji se u istraživanjima navode kao ključni motivatori jesu prijateljska klima i kultura, fleksibilnost, ravnoteža poslovnog i privatnog života, dizajn posla (zanimljiv i izazovan posao), kvalitetno vodstvo, učenje, rast i razvoj karijere (Kultalahti i Viitala, 2014).

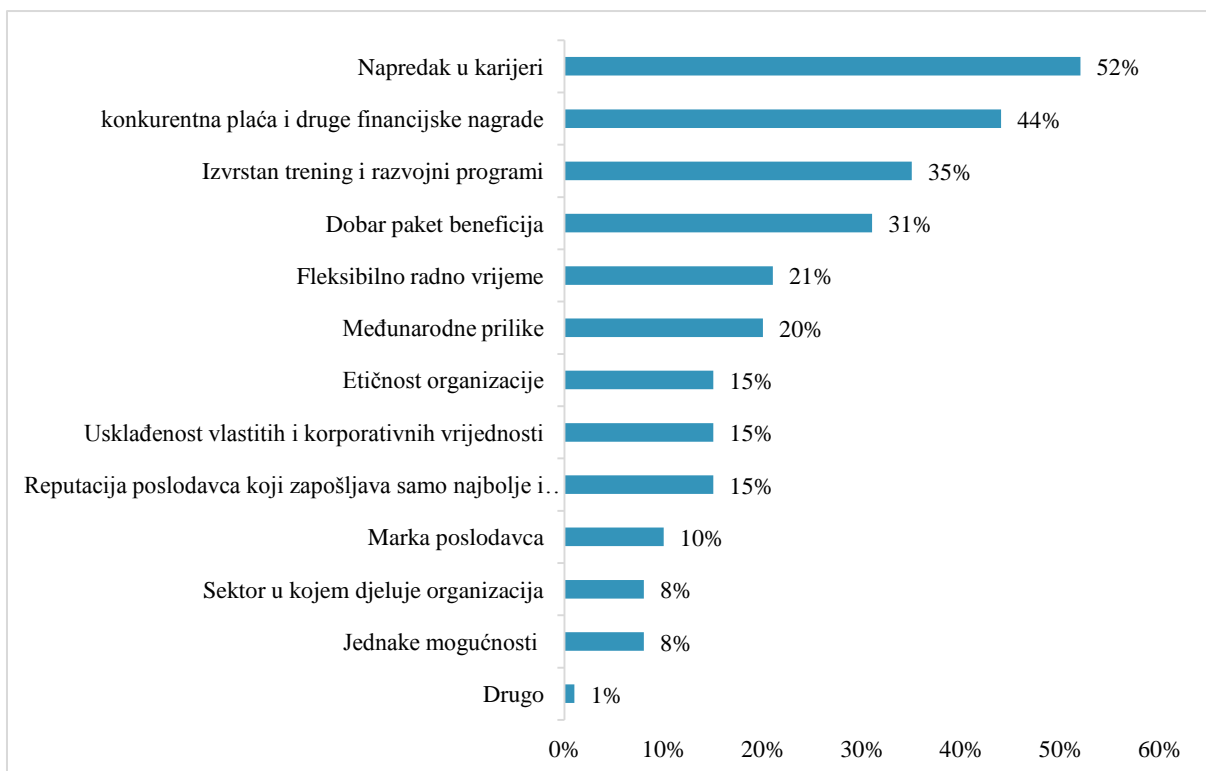
Model ukupne nagrade ima velik potencijal s obzirom na svijest i važnost nematerijalnih aspekata motiviranja za pripadnike Generacije Y. Općenito, više je istraživanja koja potvrđuju



hipotezu da Generacija Y preferira nematerijalne aspekte nagrađivanja iznad materijalnih, ali su u nastavku rada prikazani i suprotni rezultati u okviru potpoglavlja materijalno nagrađivanje pripadnika Generacije Y.

#### 4.2.1. Materijalno nagrađivanje pripadnika Generacije Y

U vrlo detaljnoj analizi preferencija pripadnika Generacije Y, PricewaterhouseCoopers (2013) dolazi do rezultata koji ukazuju na važnost pojedinih faktora atraktivnosti poslodavca. Materijalne nagrade ne zauzimaju prvo mjesto važnosti čime potvrđuju većinu prethodno provedenih istraživanja. Ipak, vrlo visoko, kao najvažniji aspekti materijalnog nagrađivanja ističu se konkurentna plaća i druge financijske nagrade nakon čega slijede beneficije (PwC, 2013), kao što je prikazano u grafikonu 3.

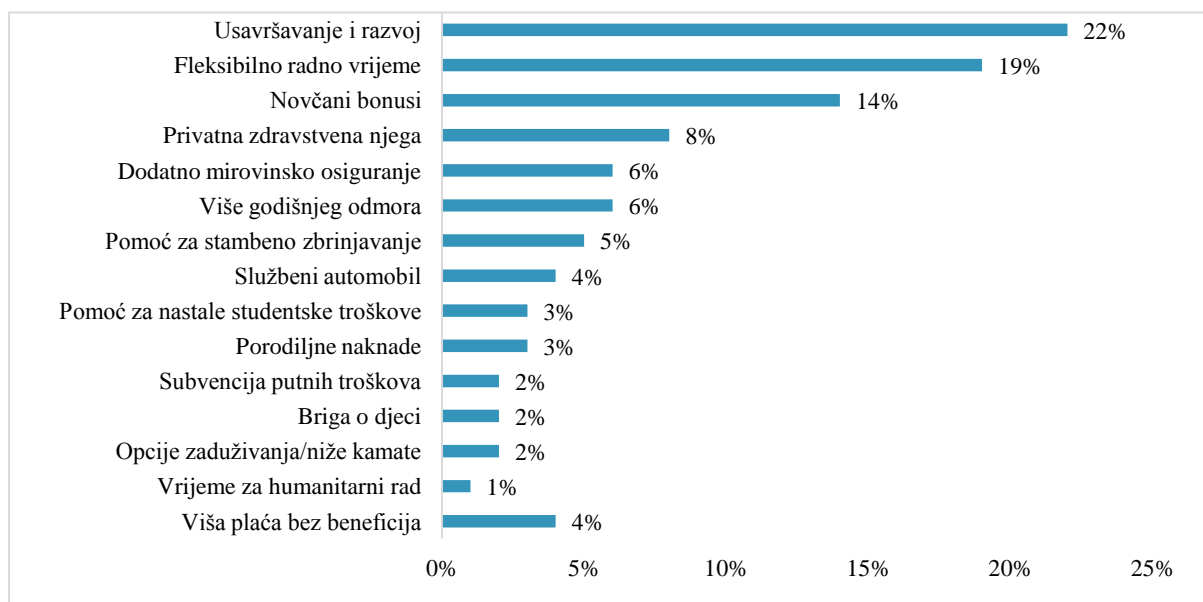


**Grafikon 3: Faktori atraktivnosti poslodavca za pripadnike Generacije Y**

Izvor: PricewaterhouseCoopers (2013), Millennials Survey- Millennials at work: Reshaping the workplace, [dostupno online: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/millennials-survey.jhtml>]

Plaća je u nekim istraživanjima na prvom mjestu važnosti za pripadnike Generacije Y pa čak i ispred nematerijalnih aspekata. Na drugom mjestu slijede beneficije poput zdravstvene skrbi, plaćenog godišnjeg odmora te mirovinsko osiguranje. Ipak, nakon materijalnih nagrada nalaze se prilika za rast i razvoj karijere, vodstvo te marka poslodavca (Robert Half International, Yahoo, 2008). Meier i Crocker (2010) u svom istraživanju dolaze do rezultata u kojem su plaća i kvalitetno vodstvo dva najvažnija faktora motivacije pripadnika Generacije Y. Plaća i vodstvo su u ovom istraživanju kategorije koje su spomenute od strane svih ispitanika. Kategorija „plaća“ u ovom istraživanju obuhvaća sve elemente plaće (osnovna plaća, varijabilno individualno plaćanje, varijabilno grupno plaćanje) i beneficije. Preko 60% ispitanika navodi da su visoka plaća, dobar paket beneficija i ostale materijalne nagrade motivacijski aspekt njihova posla te da očekuju plaćenu zdravstvenu skrb, godišnji odmor itd. (Meier i Crocker, 2010).

U nekim se, pak, istraživanjima materijalno nagrađivanje gotovo i ne spominje ili je zastupljeno u kratkim opisima. Navode, tek, kao demotivirajući faktor nepravedno niske plaće s obzirom na trud koji je uložen (Kultalahti i Viitala, 2015). PWC-ovim je ispitanicima, nadalje, zadano da rangiraju tri najvažnije pogodnosti u radnom odnosu, što je prikazano grafikonom 4.



**Grafikon 4: Atraktivnost beneficija za pripadnike Generacije Y**

Izvor: PricewaterhouseCoopers (2013.), Millennials Survey- Millennials at work: Reshaping the workplace, [dostupno online: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/millennials-survey.jhtml>]

I u ovom slučaju financijske pogodnosti nisu u fokusu, ali drže visoko treće mjesto. Usavršavanje i razvoj te fleksibilno radno vrijeme dolaze ispred novčanih bonusa i ostalih materijalnih beneficija od kojih visoko stoje briga o zdravlju i mirovini. Da plaća i materijalne nagrade nisu presudne za privlačenje pripadnika Milenijske generacije dokazuje činjenica kako je većina spremna na kompromis kako bi se zaposlila u vrijeme krize pa tako pripadnici Generacije Y kao dva najčešća kompromisa navode spremnost prihvaćanja manje plaće i beneficija u odnosu na očekivanja (PwC,2013).

#### 4.2.2. Nematerijalno motiviranje pripadnika Generacije Y

Sve nematerijalne aspekte modela ukupne nagrade, važne za pripadnike Generacije Y, klasificirane su slijedom prethodno navedene podjele nematerijalnih aspekata nagrađivanja prema Armstrongu i Murlisu (Slika 2).

##### 4.2.2.1. Nadahnuće i vrijednost

Kvalitetan menadžer nudi potporu, daje konstruktivnu povratnu informaciju, brine o profesionalnom razvoju i radnim aktivnostima (Kultalahti, Viitala, 2015), zaslužuje poštovanje te se od njega može puno toga naučiti (Robert Half International, Yahoo, 2008). Od menadžera se očekuje da odvoji vrijeme i upozna Generaciju Y, sasluša ih odnosno da bude pristupačan, brine o razvoju karijere i njima kao osobama (Martin, 2005).

Bez obzira na to što pripadnici Generacije Y izvrsno koriste najsuvremenije komunikacijske tehnologije, razgovor „licem u lice“ nije zaboravljen te ga koriste, posebice, prilikom važnih razgovora sa menadžerima o pitanjima poput karijere (Finn i Donovan, 2013). Također, puno se ugodnije osjećaju u neformalnim razgovorima, kao npr. odlazak na kavu ili ručak. (Martin, 2005).

Kao i ostale generacije, ali u većoj mjeri, Generacija Y, preferira rad u organizaciji čija kultura odiše zajedništvom i timskim duhom, izuzetno vrednuju transparentnost, posebice kada se radi o njihovoj karijeri ili nagradama. Nagradu ili priznanje za svoj rad žele barem

jednom mjesečno ili češće (Finn i Donovan, 2013). Idealan tim je razvojno orijentiran i teži ka zajedničkim ciljevima, a kolege pružaju potporu i ohrabruju, pouzdani su i puni entuzijazma (Kultalahti i Viitala, 2015). Traže posao u kojem će biti uspješni te će se istovremeno zabaviti (Meier, Crocker, 2010).

Pripadnike Generacije Y osobito privlače organizacije koje imaju poznatu marku, snažne vrijednosti i društveno odgovorno poslovanje (Weyland, 2011). Preko polovice ispitanika želi raditi kod poslodavca s kojim dijeli iste korporativne vrijednosti. Ovaj pokazatelj je u opadanju, ali bi razlog tome mogao biti kompromis zbog otežanog zapošljavanja u vrijeme krize. Također, podjednak udio ispitanih želi izbjeći rad kod poslodavca koji ima negativan imidž. Najnepoželjnije industrije su redom: industrija nafte i plina, obrana, osiguranje, vlada i javne službe (PwC, 2013).

#### 4.2.2.2. Prilika za rast i razvoj

Pripadnici Generacije Y karijeru shvaćaju kao osobni razvoj koji se temelji na vlastitim ciljevima, a ne na ciljevima poslodavca. Napredak u karijeri shvaćaju kao stručno usavršavanje, tek nekolicina shvaća napredovanje kroz veće plaće i materijalne pogodnosti ili kroz mogućnost upravljanja drugima (Jovanovski, 2012). Za njih je godina dana dugi rok, a već im se tri godine čine kao vječnost (Martin, 2005). Ambicije i brz napredak u karijeri svakako je ono što obilježava pripadnike Generacije Y. Upravo zbog nerealnosti očekivanja, u prosijeku je jedan od pet ispitanih nezadovoljan trenutnim napretkom u karijeri (PwC, 2013).

Preko 70% ispitanika želi i očekuje priliku za rast i razvoj u inozemstvu, ali samo kada je riječ o razvijenim zemljama. Gotovo da nitko ne želi raditi u zemljama poput, primjerice, Indije ili Kine (PwC, 2013).

Poslodavac koji nudi izvrsne treninge i razvojne programe zasigurno će biti privlačan Generaciji Y. Kao najbolji način razvoja i treninga, pripadnici Generacije Y, smatraju mentorstvo (PwC, 2013). Nadalje, da bi bili pravilno usmjereni te rasli i razvijali karijeru potrebna im je konstruktivna povratna informacija. Zanimljiv broj pripadnika Generacije Y

će reći kako povratna informacija nije važna, a preko polovice ih želi da ona bude česta ili konstantna, detaljna te da obuhvaća pohvale za dobro obavljen posao (PwC, 2013). Nedostatak povratne informacije ukazuje na nezainteresiranost za podređene i nezahvalnost (Kultalahti i Viitala, 2015). Povratna informacija treba biti konstruktivna, trenutna i svakodnevna s naglaskom na pozitivne vrijednosti (Martin, 2005). To ne znači da im se treba govoriti što da rade u svakom trenutku, oni žele slobodu, ali važno im je znati kada posao rade dobro, a kada ne (Meier i Crocker, 2010).

#### 4.2.2.3. Kvaliteta posla

Kvalitetan posao za pripadnika Generacije Y je onaj koji je raznolik (svaki dan donosi nešto novo), zanimljiv, izazovan, smislen odnosno pomaže u vlastitom razvoju te „igra“ važnu uloga u cjelokupnom poslovnom procesu (Kultalahti i Viitala, 2015). Pripadnici Milenijske generacije žele znati zašto rade i kako na taj način doprinose cjelokupnom društvu ili organizaciji (PrincetonOne, 2008), također žele jasne upute i podršku menadžmenta, ali istovremeno očekuju slobodu i fleksibilnost da obave posao vlastitim načinom i tempom. Iako posao dobro rade sami, još su bolji kada rade, zajedno, u timu (Martin, 2005). Često umjesto pojmovi „zadatak“ ili „posao“, pripadnici Generacije Y vole koristiti naziv „projekt“ odnosno daju do znanja kako zadatke treba često mijenjati kako bi se osjećali motivirano. U suprotnom će im biti dosadno što će biti demotivirajuće za njih. Takav jedan „projekt“, također, ne bi trebao biti pretjerano zahtjevan niti trajati dugo vremensko razdoblje. Treba biti izazovan, ali umjereno (Kultalahti i Viitala, 2015). Treba svakodnevno mijenjati radne zadatke ili omogućiti rad na projektima jer konstantno obavljanje istih zadataka izaziva dosadu i demotivaciju, također treba osloboditi prostor zaposlenicima za vlastite ideje kako bi mogli doprinijeti organizaciji nečim novim i kreativnim (Meier i Crocker, 2010).

#### 4.2.2.4. Poticajno okruženje

Poticajno okruženje za Generaciju Y čini transparentnost informacija, posebno onih vezanih uz nagrađivanje i jasno usmjerenje karijere i napredovanja (PwC, 2013). Poticajno je ono okruženje koje im nudi stalno učenje i razvoj znanja i vještina. Preferiraju rad s mentorom, ali isto tako treba kombinirati klasično obrazovanje „u učionici“, samostalno obrazovanje te

timski rad. Bez obzira na oblik, trening mora biti jasno definiran i strukturiran te imati ciljeve koje treba postići (PwC, 2013). Ukoliko im nisu postavljeni ciljevi koje treba postići mogu se osjećati frustrirano i beskorisno, postavljajući si pitanja koje su koristi od njihovog rada. Mentorstvo je također jedan od načina na koji se može upravljati međugeneracijskim razlikama te umanjiti mogući konflikti (Meier i Crocker, 2010).

Očekuju prijateljsko okruženje koje može biti u potpunosti digitalno, ali opet ugodno i kreativno uz atmosferu koja podržava spoj privatnog i poslovnog života. Pripadnici Generacije Y očekuju da i na radnom mjestu imaju najbolje tehnološke alate s kojima mogu postići učinkovitost i fleksibilnost (Finn i Donovan, 2013). Tehnološka dostignuća poput smartphona, laptopa, tableta i sl. mogu služiti kako poslovno tako i privatno za obavljanje posla, komunikaciju s obitelji, menadžerima i kolegama na njima prirodan način pomoću različitih aplikacija i društvenih mreža (PwC, 2013). Ukoliko tehnologija nije u korak s vremenom, a protok informacija je spor, pripadnici Generacije Y se mogu osjećati frustrirano (Weyland, 2011).

S aspekta sigurnosti posla postoje kontradiktorni rezultati istraživanja. U nekim se istraživanjima pokazalo da sigurnost posla nije motivator ove mlade generacije, oni ne očekuju posao za čitav život (Broadbridge, Maxwell i Ogden, 2007) što se može povezati i s time da je ovo generacija kojoj nije problem ići od organizacije do organizacije i tražiti bolju priliku (Meier i Crocker, 2010). Neka, pak, istraživanja dolaze do rezultata u kojem se sigurnost radnog mjesta spominje kao najvažniji čimbenik motivacije pripadnika Generacije Y što se može biti posljedica gospodarskog sloma koji je utjecao na zatvaranje brojnih radnih mjesta te otežao pronalazak istog (Guillot-Soulez i Soulez, 2014).

#### 4.2.2.5. Ravnoteža privatnog i poslovnog života

Jedna od najistaknutijih karakteristika Generacije Y je upravo ravnoteža privatnog i poslovnog života (engl. *Work/life balance*). Zaposleni pripadnici Generacije Y tvrde kako poslovni zahtjevi ometaju njihov privatni život te bez obzira na znatne pogodnosti koje mogu ostvariti stavljanjem poslovnog života ispred privatnog većina to neće učiniti (Finn i

Donovan, 2013). Gotovo svi ispitanici (95%) smatraju balans privatnog i poslovnog života važnim, a od toga ih 70% smatra izuzetno važnim (PwC, 2013). Oko 30% ispitanika ocjenjuje ravnotežu gorom nego što su očekivali prije dolaska na posao, ali ih isto toliko ima bolja iskustva od očekivanih. Očekivanja i realnost mogu doći u disbalans pa tako visoka očekivanja u usporedbi sa lošom slikom realnosti dovode do nezadovoljnih zaposlenika. Kompanije stoga trebaju biti oprezne kod stvaranja vlastite slike u javnosti kako ne bi kreirale nerealna očekivanja kod budućih zaposlenika (PwC,2013).

Pripadnici Generacije Y svakako žele imati dovoljno vremena za ono što vole, a to je obitelj, sport, prijatelji, zdrava prehrana i slično. Smatraju kako nedovoljno vremena za djecu ili obitelj te nesuglasice u obitelji utječu na radni učinak (Kultalahti i Viitala, 2015).

Generacija Y traži mnogo više fleksibilnosti na poslu što u većini slučajeva podrazumijeva promjenjivo radno vrijeme i mogućnost rada od kuće. Oko 15% muškaraca i preko 20% žena spremno je žrtvovati manji dio plaće ili prihvatiti sporiji tempo napredovanja kako bi radili manje sati (PwC, 2013). Produktivnost se ne bi trebala mjeriti brojem radnih sati provedenih na poslu, nego rezultatima obavljenog posla (Finn i Donovan, 2013). Najmanje je onih koji očekuju uglavnom fiksno radno vrijeme. Većina očekuje stalnu ili barem povremenu mogućnost fleksibilnosti radnog vremena (PwC, 2013). Kada je potrebno, ostat će duže na poslu, ali očekuju da se njihova žrtva poštuje i nagradi ili financijski ili u obliku slobodnih dana kada je opseg posla manji (Kultalahti i Viitala, 2015). Oni traže posao koji će im omogućiti dovoljno vještina i iskustva za budućnost, a to žele postići na način da rade na više projekata, više odjela, pozicija i lokacija (Martin, 2005). Uz pomoć tehnologije, određeni bi se posao mogao obavljati i od kuće (Weyland, 2011).

## 5. Empirijsko istraživanje preferencija pripadnika Generacije Y spram relacijskih i transakcijskih aspekata nagrađivanja

U empirijskom dijelu rada prikazan je metodološki okvir provedenog istraživanja, nakon čega su prikazani rezultati anketnog istraživanja te ograničenja istog.

### 5.1. Metodološki okvir empirijskog istraživanja

Empirijsko istraživanje preferencija pripadnika Generacije Y spram različitih materijalnih i nematerijalnih aspekata radnog mjesta provedeno je pomoću anketnog upitnika kao instrumenta istraživanja, i to osobno u grupi ispitanika koji uključuju studente te elektronskim putem za grupu ispitanika koji su završili školovanje i u radnom su odnosu. U radu se analiziraju iskustva, stavovi i percepcije pripadnika Generacije Y te je primijenjen pozitivistički pristup istraživanju. Podaci dobiveni metodom anketnog istraživanja su kvantitativni, a analiza primarnih podataka je napravljena putem različitih statističkih metoda i to manjim dijelom u Ms Excelu te većim dijelom uz pomoć statističkog programskog paketa SPSS 18.0. Instrument istraživanja odnosno anketni upitnik, sastojao se od nekoliko dijelova:

- Prvi i najvažniji dio anketnog upitnika obuhvaća 2 pitanja u obliku tablice gdje su u recima navedeni različiti oblici materijalnog motiviranja (npr. osnovna plaća, varijabilni dio, beneficije) odnosno nematerijalnog motiviranja (npr. fleksibilno radno vrijeme, prilika za napredovanjem, trening na radnom mjestu), a u stupcima ocjene važnosti za motivaciju. Pitanja su, stoga, zatvorenog tipa u kojima ispitanici, pomoću Likertove ljestvice od 5 stupnjeva ocjenjuju vlastite preferencije spram odabranih elemenata transakcijskog i relacijskog tipa. Pri tome ocjena 1 ukazuje na stupanj „nikako nije važno“, a stupanj 5 „izrazito je važno“. Varijabla se tretira kao kontinuirana.
- Ostala pitanja važna za procjenu preferencija pripadnika Generacije Y su zatvorenog tipa, jednostrukog ili višestrukog odabira te nekoliko pitanja koja uključuju procjenu važnosti pomoću Likertove ljestvice. Odnose se na različite aspekte materijalnih i nematerijalnih oblika motiviranja kako bi se dobio detaljniji uvid u preferencije pripadnika Generacije Y spram različitih elemenata modela ukupne nagrade (npr., očekivana visina osnovne plaće, stav prema ravnoteži privatnog i poslovnog života, preferirani oblici treninga i edukacije).



- Zadnji dio anketnog upitnika uključuje nezavisne, sociodemografske karakteristike ispitanika. Nekoliko je pitanja zatvorenog tipa (spol, obrazovanje, prijašnja saznanja o motiviranju i nagrađivanju itd.) te nekoliko pitanja otvorenog tipa (godina rođenja, godine radnog iskustva itd.).

Prije nego je anketni upitnik distribuiran, testiran je od strane nekoliko studenata, čije su se preporuke uzele u obzir kako bi se napravila konačna verzija upitnika koja je mnogo razumljivija za ispitanike druge godine studija. Također, upitnik za zaposlenike je prilagođen u smislu formulacije pitanja te uključuje nekoliko dodatnih pitanja o godinama radnog staža, zadovoljstvu napretkom karijere i sl.

Anketiranje studenata provedeno je od početka listopada do kraja studenog 2015. godine, a zaposlenih pripadnika Generacije Y od studenog 2015. godine do kraja siječnja 2016. godine. Ukupno 249 studenata druge godine preddiplomskog studija Ekonomije i Poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu odgovorilo je u potpunosti na upitnik što obuhvaća preko 30% upisanih studenata druge godine istog fakulteta. Druga grupa ispitanika upitnik je ispunjavala elektronskim putem u razdoblju od studenog 2015. do siječnja 2016. godine. Internetskim putem upitnik je ispunilo 160 ispitanika pa je sveukupno ispitano 409 pripadnika Generacije Y.

## 5.2. Rezultati empirijskog istraživanja

Rezultati istraživanja su prikazani u tri dijela. Prvi dio uključuje prikaz nezavisnih karakteristika ispitanika kao što su spol, godina rođenja, status studenta ili zaposlenika, radno iskustvo te iskustva i saznanja o motivaciji zaposlenika. Rezultati su prikazani tablično uz deskriptivnu statističku analizu. Drugi dio je usko vezan za samu temu rada te obuhvaća prikaz preferencija Generacije Y spram različitih oblika nagrađivanja. Rezultati su prikazani tablično ili grafički uz deskriptivnu statističku analizu te uz pomoć različitih neparametrijskih testova (metode inferencijalne statistike). U trećem dijelu prikazuju se statistički značajne razlike među grupama s obzirom na promatrane nezavisne karakteristike ispitanika.

### 5.2.1. Nezavisne karakteristike ispitanika u uzorku

Kako bi se detaljnije analizirala struktura 409 ispitanika provedena je deskriptivna statistička analiza, a sljedeća tablica prikazuje nezavisna obilježja. Odvojeno se prikazuju dvije skupine ispitanika. Prva skupina su studenti druge godine Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, a drugoj grupi pripadaju svi oni koji su anketu popunjavali elektronski odnosno ispitanici koji su u radnom odnosu.

**Tablica 3: Nezavisne karakteristike ispitanih pripadnika Generacije Y**

| Nezavisne kategorije   |   | Studenti<br>(N=249) | Zaposlenici<br>(N=160) |
|------------------------|---|---------------------|------------------------|
| Spol                   | M   | 41,10%              | 33,10%                 |
|                        | Ž   | <b>59,90%</b>       | <b>66,90%</b>          |
| Godina rođenja         | 1980.-1984.   | -                   | 10,60%                 |
|                        | 1985.-1989.   | -                   | <b>36,30%</b>          |
|                        | 1990.-1995.   | <b>79,20%</b>       | <b>53,10%</b>          |
|                        | 1996.   | <b>20,60%</b>       | -                      |
| Radni status           | Student s trajnim/privremenim/povremenim zaposlenjem  | 27,10%              | 21,20%                 |
|                        | Student bez trajnog/privremenog/povremenog zaposlenja | <b>72,90%</b>       | -                      |
|                        | Zaposlen/a  | -                   | <b>78,80%</b>          |
|                        | Nezaposlen/a  | -                   | -                      |
| Godine radnog iskustva | Bez iskustva ili manje od godine                      | <b>74,40%</b>       | 10,00%                 |
|                        | Jedna godina  | 13,20%              | <b>28,00%</b>          |
|                        | Dvije godine  | 7,30%               | <b>18,00%</b>          |
|                        | Tri do šest godina                                    | 4,90%               | <b>31,00%</b>          |
|                        | Sedam do deset godina                                 | -                   | 13,00%                 |
| Broj poslodavaca       | Nula  | <b>54,10%</b>       | -                      |
|                        | Jedan   | 18,90%              | <b>46,20%</b>          |
|                        | Dva   | 12,80%              | <b>23,10%</b>          |
|                        | Tri   | 8,60%               | <b>15,00%</b>          |
|                        | Četiri ili više                                       | 5,60%               | <b>15,70%</b>          |

S obzirom na spol u oba uzorka je prisutno gotovo dvije trećine žena. Općenito, na Ekonomskom fakultetu studira više osoba ženskog spola, a preko 40% zaposlenih ispitanika

radi u prodaji na nemenadžerskim funkcijama pa se može pretpostaviti da se radi o zaposlenicima u trgovini gdje su u najvećem broju zaposlene žene. Nadalje, preko 85% ispitanih studenata druge godine Ekonomskog fakulteta u Zagrebu rođeno je u razdoblju između 1995. i 1996. godine što je „prirodan“ slijed obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Njihov raspon godina je između 20 i 21 godinu, dok su ispitanici u drugom uzorku pretežno stariji, ali pokrivaju gotovo cijelo dobno razdoblje generacije Y (rođeni od 1980. godine do 1996. godine) odnosno, alternativno, raspon njihovih godina se kreće od 21 pa sve do 36 godina. Očekivano je da studentska populacija u ranoj fazi studiranja, nema radnog iskustva ili je ono kraće od godine dana te da oni koji imaju radno iskustvo nisu mogli promijeniti mnogo poslodavaca. U drugom je uzorku gotovo 80% zaposlenih pripadnika Generacije Y te oko 20% studenata s trajnim, privremenim ili povremenim zaposlenjem (apsolventi). Temeljne razlike između dva uzorka jesu radno iskustvo i godine starosti. Prvi uzorak čine studenti koji nemaju radno iskustvo ili obavljaju tek povremene studentske poslove pa se ne može reći da imaju jednake uvjete niti percepciju poslovnog svijeta kakvu imaju oni koji su zaposleni te na posao odlaze svakodnevno, a kod kuće imaju djecu ili kreću u samostalan život dalje od roditeljskog doma. Ova dva uzorka će se promatrati odvojeno s obzirom na to da jedan uzorak čine studenti bez značajnog radnog iskustva, a drugi većinom zaposleni pripadnici Generacije Y.

#### 5.2.2. Analiza preferencija pripadnika Generacije Y spram materijalnih aspekata modela ukupne nagrade

U teorijskom dijelu rada obrađuje se model ukupne nagrade kao važan model motiviranja i nagrađivanja zaposlenika u suvremenom gospodarstvu. Stoga je važno istražiti što preferira najnovija generacija zaposlenika na radnom mjestu. Ispitanicima je zadano da procijene važnost koju za njih imaju pojedini materijalni aspekti modela ukupne nagrade, a rezultati su prikazani u nastavku.

**Tablica 4: Preferencije Generacije Y spram materijalnih aspekata modela ukupne nagrade**

| Transakcijske nagrade                                   | Studenti |     |             |    |    |          | Zaposlenici |     |             |    |    |          |
|---|----------|-----|-------------|----|----|----------|-------------|-----|-------------|----|----|----------|
|   | min      | max | ar. sr.     | me | mo | st. dev. | min         | max | ar. sr.     | me | mo | st. dev. |
| Visoka osnovna plaća                                    | 2        | 5   | <b>4,26</b> | 4  | 4  | 0,70     | 1           | 5   | 3,98        | 4  | 4  | 0,90     |
| Trening izvan posla                                     | 1        | 5   | 4,07        | 4  | 5  | 0,96     | 1           | 5   | <b>4,03</b> | 4  | 4  | 0,85     |
| Beneficije koje uključuju brigu o zdravlju              | 2        | 5   | <b>4,28</b> | 4  | 5  | 0,81     | 1           | 5   | <b>4,02</b> | 4  | 4  | 0,89     |
| Beneficije koje uključuju brigu o mirovini i sigurnosti | 2        | 5   | <b>4,42</b> | 5  | 5  | 0,73     | 2           | 5   | <b>4,00</b> | 4  | 4  | 0,89     |
| Paket beneficija koji nudi različite usluge             | 2        | 5   | 3,57        | 4  | 4  | 0,94     | 1           | 5   | 3,19        | 3  | 3  | 0,97     |
| Prilika za rad u inozemstvu                             | 1        | 5   | 3,79        | 4  | 4  | 0,98     | 1           | 5   | <b>3,01</b> | 3  | 3  | 1,15     |
| Udio u profitu  | 1        | 5   | 3,56        | 4  | 4  | 1,00     | 1           | 5   | <b>3,07</b> | 3  | 3  | 1,08     |
| Varijabilni individualni bonusi                         | 1        | 5   | 3,90        | 4  | 4  | 0,89     | 1           | 5   | 3,66        | 4  | 4  | 1,05     |
| Varijabilni grupni bonusi                               | 1        | 5   | <b>3,34</b> | 3  | 4  | 0,94     | 1           | 5   | <b>3,08</b> | 3  | 3  | 1,09     |
| Briga o djeci   | 1        | 5   | <b>3,41</b> | 3  | 3  | 1,22     | 1           | 5   | 3,15        | 3  | 3  | 1,17     |

Ocjenjujući važnost materijalnih aspekata nagrađivanja, studenti su najveću važnost dali beneficijama koje uključuje *brigu o mirovini i sigurnosti* što može podrazumijevati dodatno mirovinsko osiguranje i otpremnine. Beneficije mirovine i sigurnosti su jedine kojima je najčešća ocjena 5 (izrazito važno), a istovremeno je i srednja ocjena u nizu također najviša moguća vrijednost. Na drugom je mjestu paket beneficija koji uključuje *brigu o zdravlju* što može sadržavati, primjerice, sistematski pregled u privatnim poliklinikama ili dodatno životno osiguranje. Zanimljivo je da studenti već sada razmišljaju o ovim kategorijama nagrađivanja što se može pripisati svijesti i znanju studenata Ekonomskog fakulteta o problemima neodrživosti mirovinskog i zdravstvenog sustava u Republici Hrvatskoj. *Visoka osnovna plaća* slijedi na trećem mjestu. Najmanju važnost i najveće standardno odstupanje imaju *briga o djeci* te *varijabilni grupni bonusi*.

Najznačajniji aspekti materijalnog nagrađivanja za zaposlene pripadnike Generacije Y jesu *trening izvan posla*, beneficije koje uključuju *brigu o zdravlju*, beneficije koje uključuju *brigu o mirovini i sigurnosti* te *visoka osnovna plaća*. Ova četiri materijalna aspekta nagrađivanja imaju gotovo izjednačene srednje vrijednosti, a najčešće i srednje vrijednosti su u potpunosti izjednačene vrijednosti pa se ne može tvrditi kako je, primjerice, *trening izvan posla* važniji od beneficija koje uključuju *brigu o zdravlju*. Kao najmanje važni materijalni aspekti jesu *prilika za rad u inozemstvu*, *udio u profitu* te *varijabilni grupni bonusi*.

Osim generalnih ocjena važnosti pojedinih materijalnih aspekata modela ukupne nagrade, ispitanici su procijenili i visinu osnovne plaće koju očekuju u budućnosti odnosno onu koju smatraju dostatnom za zadovoljenje životnih potreba i stila života. Rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

**Tablica 5: Očekivana visina plaće za osiguranje dostojnog životnog standarda i zadovoljstva**

| Očekivana plaća           | Studenti (%) | Kumulativ | Zaposlenici (%) | Kumulativ |
|---------------------------|--------------|-----------|-----------------|-----------|
| <b>Do 5 000 kn</b>        | 1,60         | 1,60      | 5,00            | 5,00      |
| <b>5 000 - 7 000 kn</b>   | 18,10        | 19,80     | 36,90           | 41,90     |
| <b>7 000 - 10 000 kn</b>  | 40,70        | 60,50     | 36,90           | 78,80     |
| <b>10 000 - 13 000 kn</b> | 23,40        | 83,90     | 15,60           | 94,40     |
| <b>Više od 13 000 kn</b>  | 16,10        | 100,00    | 5,60            | 100,00    |

Kao što se može vidjeti iz gornje tablice studenti očekuju nešto višu razinu mjesečne plaće s obzirom da u svoja očekivanja, zasigurno, uključuju visoku razinu obrazovanja koju će imati po završetku fakulteta odnosno u vrijeme kada budu tražili posao. Preko 40% zaposlenih pripadnika Generacije Y smatra da je dostatna plaća do 7 000 kn, a isto očekivanje ima duplo manje studenata. Najviše je, zapravo, onih koji smatraju da je dostatna plaća između 7 i 10 tisuća kuna. Visoka osnovna plaća nije prioritet pripadnicima Generacije Y, ali isto tako ne može se reći da imaju mala očekivanja s obzirom da je prosjek plaće u Republici Hrvatskoj, za veljaču 2016. godine, 5 652 kn (DZS, 2016).

### 5.2.3. Analiza preferencija pripadnika Generacije Y spram nematerijalnih aspekata modela ukupne nagrade

Nakon analize materijalnih nagrada, uslijedila je statistička analiza preferencija ispitanika spram nematerijalnih (relacijskih) aspekata modela ukupne nagrade što je prikazano u tablici 6.

**Tablica 6: Preferencije ispitanika spram različitih aspekata nematerijalnog nagrađivanja**

| Relacijske nagrade                     | Studenti |     |             |    |    |          | Zaposlenici |     |             |    |    |          |
|--|----------|-----|-------------|----|----|----------|-------------|-----|-------------|----|----|----------|
|  | min      | max | ar. sr.     | me | mo | st. dev. | min         | max | ar. sr.     | me | mo | st. dev. |
| Prilika za napredovanje                | 2        | 5   | <b>4,73</b> | 5  | 5  | 0,56     | 1           | 5   | <b>4,38</b> | 5  | 5  | 0,83     |
| Trening na radnom mjestu               | 2        | 5   | 4,41        | 5  | 5  | 0,67     | 1           | 5   | 4,18        | 4  | 5  | 0,84     |
| Fleksibilno radno vrijeme              | 2        | 5   | 4,01        | 4  | 5  | 0,95     | 1           | 5   | 3,78        | 4  | 4  | 1,06     |
| Etične prakse poslodavca               | 1        | 5   | <b>3,72</b> | 4  | 4  | 0,95     | 1           | 5   | 3,84        | 4  | 4  | 0,93     |
| Ugled poslodavca                       | 1        | 5   | 3,98        | 4  | 4  | 0,85     | 1           | 5   | 3,82        | 4  | 4  | 0,95     |
| Priznanje                              | 1        | 5   | 4,36        | 5  | 5  | 0,81     | 1           | 5   | <b>4,37</b> | 5  | 5  | 0,74     |
| Plan razvoja karijere                  | 1        | 5   | 3,83        | 4  | 4  | 0,83     | 2           | 5   | 3,77        | 4  | 4  | 0,89     |
| Zanimljiv posao                        | 1        | 5   | <b>4,58</b> | 5  | 5  | 0,69     | 1           | 5   | <b>4,43</b> | 5  | 5  | 0,73     |
| Sigurnost posla                        | 1        | 5   | <b>4,48</b> | 5  | 5  | 0,73     | 1           | 5   | 4,29        | 5  | 5  | 0,88     |
| Kvalitetno vodstvo                     | 1        | 5   | 4,45        | 5  | 5  | 0,67     | 2           | 5   | 4,31        | 4  | 4  | 0,73     |
| Ravnoteža privatnog i poslovnog života | 2        | 5   | <b>4,47</b> | 5  | 5  | 0,72     | 2           | 5   | <b>4,39</b> | 5  | 5  | 0,75     |
| Autonomija u radu                      | 2        | 5   | 4,13        | 4  | 4  | 0,79     | 2           | 5   | 4,08        | 4  | 4  | 0,80     |
| Timsko okruženje                       | 1        | 5   | 3,90        | 4  | 4  | 0,84     | 1           | 5   | 4,09        | 4  | 4  | 0,88     |
| Prestižna pozicija                     | 1        | 5   | 3,85        | 4  | 4  | 0,89     | 1           | 5   | <b>3,19</b> | 3  | 3  | 1,01     |
| Sudjelovanje u donošenju odluka        | 2        | 5   | 4,16        | 4  | 4  | 0,75     | 1           | 5   | 3,64        | 4  | 4  | 0,86     |
| Povratna informacija                   | 1        | 5   | 4,29        | 4  | 5  | 0,80     | 1           | 5   | 4,19        | 4  | 4  | 0,82     |

U slučaju preferencija studenata svi nematerijalni aspekti motiviranja imaju visoku prosječnu vrijednost koja se kreće oko 4 i više što znači da su ocjenjeni kao važni i izrazito važni. Izrazitu važnost za najveći broj ispitanika ima *prilika za napredovanje* na višu hijerarhijsku razinu s više odgovornosti za zaposlenika. U procjeni važnosti nematerijalnih aspekata motiviranja slijede *zanimljivost posla*, *sigurnost posla* (ugovor na neodređeno, jak sindikat i sl.) te *ravnoteža privatnog i poslovnog života*. Sigurnost posla se u teorijskom dijelu rada spominje uz kontradiktorne nalaze postojećih istraživanja. Smatra se da pripadnici Generacije Y ne očekuju siguran posao i da nisu lojalni odnosno da sigurnost posla nije motivator, dok neka istraživanja, pak, sigurnost navode kao važan element motivacije. Sigurnost posla je u ovom istraživanju indikativna što se može pripisati činjenici da se Republika Hrvatska trenutno nalazi u teškoj gospodarskoj situaciji u kojoj su otkazi i zatvaranje radnih mjesta postali dio svakodnevice. Osim toga, Republika Hrvatska se trenutno suočava s jednom od najviših stopa nezaposlenosti mladih što je zasigurno utjecalo na stavove studenata. Najmanje važnim studenti ocjenjuju *etične poslove prakse* poslodavca koje odgovaraju vlastitim uvjerenjima što je i dalje u prosjeku važnije od paketa beneficija koji nudi različite usluge, udjela u profitu, varijabilnih grupnih bonusa te brige o djeci što pripada materijalnim aspektima nagrađivanja zaposlenika. S obzirom da studenti, uglavnom, uče o dobrim primjerima iz poslovne prakse može se pretpostaviti kako još uvijek ne razumiju odnosno ne razmišljaju o neetičnosti poslovanja. Ne rade pa ne mogu znati koliki je razmjer i u koje sve sfere može sezati neetičnost poslodavca.

Zaposleni pripadnici Generacije Y, baš kao i studenti, najveću vrijednost u području nematerijalnih aspekata nagrađivanja dali su *zanimljivosti posla* i *prilikama za napredovanje*, nakon čega slijedi *ravnoteži privatnog i poslovnog života* s obzirom da se radi o starijim pripadnicima Generacije Y koji svoj poslovni život moraju uskladiti s privatnim potrebama. Kao najmanje važna kategorija stoji *prestižno radno mjesto* s najmanjom srednjom vrijednosti i najvećim standardnim odstupanjem. *Sigurnost posla* je, također, jedan od važnih aspekata nematerijalnog motiviranja posebice u vrijeme teške gospodarske situacije. Da je situacija poprilično teška pokazuju i odgovori ispitanika o kompromisu koji bi napravili kako bi dobili posao, a prikazani su u tablici 7.

**Tablica 7: Spremnost ispitanika na kompromis kako bi dobili posao**

| Kompromis                                | Studenti (%) | Zaposlenici (%) |
|--|--------------|-----------------|
| <b>Bez kompromisa</b>                    | 6,80         | 31,30           |
| <b>Manja plaća</b>                       | 22,90        | 36,90           |
| <b>Manji bonus</b>                       | 55,40        | 20,60           |
| <b>Lokacija</b>                          | 53,80        | 28,80           |
| <b>Drugi sektor</b>                      | 27,70        | 15,60           |
| <b>Drugo radno mjesto</b>                | 30,10        | 20,60           |
| <b>Manje kvalifikacije</b>               | 33,70        | 20,00           |
| <b>Organizacija koja nije prvi izbor</b> | 50,60        | 24,40           |

Tek neznatan broj studenata ne bi pristao na kompromis kako bi se zaposlili po završetku fakulteta (6,80%) u odnosu na znatno veći broj zaposlenika koji načelno ne pristaju na kompromise (31,30%). S obzirom da zaposlenici već imaju radno iskustvo te su trenutno zaposleni mogu postavljati određene „uvjete“ te bez prihvaćanja kompromisa tražiti novi posao ukoliko sa trenutnim nisu zadovoljni. Studenti će prihvatiti niz kompromisa kako bi se samo zaposlili po završetku studija jer je zapošljivost mladih, posebno, problematična u Republici Hrvatskoj. Od navedenih kompromisa kod studenata se posebno ističu manji bonusi od očekivanih, druga lokacija i organizacija koja nije prvi izbor (gdje bi više od polovice ispitanih studenata napravilo neki od navedenih kompromisa). S druge pak strane, trećina zaposlenika navodi da bi pristala na manju plaću, dok su svi drugi kompromisi zastupljeni u puno manjoj mjeri.

Anketnim upitnikom su detaljnije ispitani i drugi aspekti relacijske komponente modela ukupne nagrade. Točnije, ispitani su stavovi u vezi ravnoteže privatnog i poslovnog života, preferirani oblici učenja, važnost aspekata radnog okruženja te stav o idealnom vodstvu. U sljedećoj tablici prikazani su rezultati istraživanja koji se odnose na stavove studenata i zaposlenika o važnosti ravnoteže privatnog i poslovnog života.



**Tablica 8: Stavovi ispitanika o ravnoteži privatnog i poslovnog života**

|  | Ponudeni odgovori    | Studenti (%) | Zaposleni (%) |
|--|----------------------|--------------|---------------|
| <b>Žrtva obitelji i slobodnog vremena za karijeru i dobro plaćen posao</b>     | Da                   | 17,70        | 10,60         |
|  | Ne                   | 17,70        | 17,50         |
|  | Tražim ravnotežu     | 64,70        | 71,90         |
| <b>Spremnost na žrtvu za ostvarenje ravnoteže privatnog i poslovnog života</b> | Napredak u karijeri  | 27,60        | 28,10         |
|  | Dio plaće            | 35,80        | 38,10         |
|  | Nepuno radno vrijeme | 36,60        | 33,80         |

Pitanje u kojem su ispitanici morali odlučiti bi li žrtvovali svoje obitelji i slobodno vrijeme za karijeru i dobro plaćen posao, preko 60% ispitanika traži ravnotežu što odgovara i prethodno visoko rangiranom aspektu nematerijalnog motiviranja. Tek je nešto više od 10% onih koji su odlučni u tome da žele karijeru i visoko plaćen posao bez obzira da li će to utjecati na njihov privatni život, u potpunosti se žele posvetiti poslodavcu i njegovim zahtjevima. Studenti i zaposlenici su u približno jednakom omjeru spremni na žrtvu kako bi imali slobodno vrijeme koje će provoditi sa svojom obitelji. Žrtve na koje su spremni jesu napredak u karijeri, dio plaće te nepuno radno vrijeme. Niti jedna od ovih žrtava se ne ističe kao važnija ili u većoj mjeri zastupljena. U svakom slučaju pokazuje se da je ravnoteža privatnog i poslovnog života važna svim ispitanicima Generacije Y. Iako bi ravnotežu poslovnog i privatnog života mogao ugroziti odlazak i rad u inozemstvu, ova će generacija to ipak prihvatiti što je prikazano u tablici 9.

**Tablica 9: Spremnost ispitanika na rad u inozemstvu kao preduvjet za napredovanje**

| Rad u inozemstvu | Studenti (%) | Zaposlenici (%) |
|------------------|--------------|-----------------|
| <b>Da</b>        | 63,10        | 50,00           |
| <b>Ne</b>        | 5,20         | 7,50            |
| <b>Možda</b>     | 31,70        | 42,50           |

Neznatan broj ispitanika nikako ne bi pristalo na rad u inozemstvu ukoliko je to nužan preduvjet za daljnje napredovanje. Većina bi u svakom slučaju pristala na taj uvjet. Prilika za rad u inozemstvu se u ovom ispitivanju nije pokazala kao značajna. Ispitanici su je ocijenili stupnjem „niti važno niti nevažno“, ali ako se radi o napredovanju u karijeri tada će pristati na nužan uvjet jer im je, općenito, prilika za napredovanje jako važan aspekt nematerijalnog motiviranja. Prethodno provedena istraživanja pokazuju da je ovo generacija koja želi brz

napredak u karijeri odnosno da im je godina dana dovoljno dug rok za prelazak na novu razinu u razvoju karijere. Kakva su očekivanja ispitanika u uzorku pokazuje sljedeća tablica.

**Tablica 10: Spremnost ispitanika na ostanak na jednoj poziciji u razvoju karijere i zadovoljstvo istim**

| Spremnost ostanka na jednoj poziciji u karijeri | Studenti (%) | Zaposlenici (%) |
|---|--------------|-----------------|
| <b>1 do 2 godine</b>                            | 24,40        | 24,40           |
| <b>3 do 5 godina</b>                            | 23,60        | 34,40           |
| <b>Više od 6 godina</b>                         | 5,70         | 2,50            |
| <b>Cijelu karijeru u jednoj organizaciji</b>    | 8,50         | 6,30            |
| <b>Ne znam/ne mogu procijeniti</b>              | 37,80        | 32,50           |

Ispitanici u ovom empirijskom istraživanju ne očekuju tako brz napredak u karijeri kao što su pokazala prethodna istraživanja, ali polovica ih ipak očekuje da to bude najduže pet godina. Velik je broj onih koji ne mogu procijeniti koliko dugo bi mogao trajati proces napretka u karijeri, ali je zanimljivo da je jako mali udio onih koji svoj napredak vide samo u jednoj organizaciji (manje od 10% u obje ispitane grupe) što potvrđuje rezultat prethodno provedenih istraživanja u kojim se Generacija Y spominje kao izuzetno nelojalna generacija kojoj nije problem neprestano tražiti nove prilike. U kojoj mjeri su napretkom u karijeri zadovoljni zaposleni ispitanici prikazano je u tablici 11.

**Tablica 11: Zadovoljstvo zaposlenika dosadašnjim napretkom u karijeri**

| Stupanj zadovoljstva                             | Zaposlenici (%) |
|--|-----------------|
| <b>Izrazito nezadovoljan(na)</b>                 | 3,80            |
| <b>Nezadovoljan(na)</b>                          | 8,30            |
| <b>Niti zadovoljan(na) niti nezadovoljan(na)</b> | 35,30           |
| <b>Zadovoljan(na)</b>                            | 39,10           |
| <b>Jako zadovoljan(na)</b>                       | 13,50           |

Studentima nije bilo moguće postaviti isto pitanje pa je ovo jedan od pitanja u nizu koji se odnosi isključivo na zaposlene ispitanike. Neznatan je broj ispitanika koji su nezadovoljni ili izrazito nezadovoljni. Ipak je najviše onih koji su zadovoljni ili indiferentni odnosno niti zadovoljni niti nezadovoljni. Može se reći kako zaposleni pripadnici Generacije Y nemaju nerealna očekivanja o trajnosti napretka u karijeri s obzirom da je, ipak, većina zadovoljna što

znači da su im očekivanja i realnost uravnoteženi. Da bi zaposlenik ostvario napredak u karijeri mora učiti i razvijati se. Pripadnici Generacije Y preferiraju određene oblike treninga koji su prikazani u sljedećoj tablici.

**Tablica 12: Važnost pojedinih oblika treninga**

| Oblici učenja              | Studenti (%) | Zaposlenici (%) |
|----------------------------|--------------|-----------------|
| <b>Mentorstvo</b>          | 77,50        | 80,00           |
| <b>Rotacija posla</b>      | 28,10        | 35,60           |
| <b>Trening izvan posla</b> | 44,20        | 45,60           |
| <b>Projekti</b>            | 67,10        | 65,00           |
| <b>Samostalno učenje</b>   | 17,70        | 21,30           |

Kao što su i prethodno provedena istraživanja pokazala, mentorstvo je apsolutno najpoželjniji oblik treninga pripadnika Generacije Y na radnom mjestu (gotovo 80% ispitanika u oba uzorka) nakon čega slijedi rad na projektima (oko 65% u oba uzorka) što je također jedan o oblika koji se pokazao značajnim zbog svojih karakteristika kao što su izazovnost, zanimljivost, rok te jasno definirani ciljevi koje treba postići. Trening izvan posla ima elemente materijalnog nagrađivanja s obzirom da je za fakultetsku edukaciju, tečajeve ili seminare potreban novac, a po svojoj važnosti slijedi nakon prethodno navedenih oblika treninga (oko 45% ispitanih u oba uzorka). Zanimljivo je da su preferencije spram pojedinih oblika učenja gotovo identične u oba uzorka što ukazuje na popriličnu homogenost studenata i zaposlenika odnosno ispitanika koje karakterizira raspon godina od 20 do 36 te različiti životni uvjeti.

Da bi zaposlenici bili zadovoljni odnosno motivirani na radnom mjestu važno je i u kakvom okruženju rade te kakve karakteristike i odnos ima neposredno nadređeni. Pojedine aspekte vodstva i radnog okruženja prikazuje tablica 13.

**Tablica 13: Važnost pojedinih aspekata vodstva i radnog okruženja**

|   |   | Studenti<br>(ar. sr.) | Zaposlenici<br>(ar. sr.) |
|---|---|-----------------------|--------------------------|
| <b>Važnost pojedinog aspekta radnog okruženja</b> | Ljudi koji me motiviraju                | 4,46                  | 4,41                     |
|   | Rad uz mentora                          | 4,53                  | 4,42                     |
|   | Sklad poslovnog i privatnog života      | 4,43                  | 4,24                     |
|   | Društveno odgovorna kompanija           | 4,04                  | 3,81                     |
| <b>"Šef iz snova"</b>                             | Razumije i brine za zaposlenike         | 4,56                  | 4,46                     |
|   | Vješt, podrška i potpora                | 4,67                  | 4,41                     |
|   | Ugodan za rad                           | 4,53                  | 4,33                     |
|   | Fleksibilan i otvorenog uma             | 4,55                  | 4,38                     |
|   | Ima poštovanja prema zaposleniku        | 4,79                  | 4,63                     |
|   | Posjeduje dobre komunikacijske vještine | 4,40                  | 4,28                     |
|   | Daje povratnu informaciju               | 4,24                  | 4,24                     |
|   | Daje autonomiju                         | 4,04                  | 3,97                     |
|   | Strog, autokratski vođa                 | 3,04                  | 2,71                     |
|   | Svakodnevno kontrolira moj rad          | 2,84                  | 2,68                     |

Oba od navedenih nematerijalnih elemenata modela ukupne nagrade, ocijenjeni su kao važni te pojedini aspekti unutar radnog okruženja i kvalitetnog vodstva, također. Svi navedeni aspekti, izuzev strogih i autokratskih vođa i onih koji svakodnevno kontroliraju rad zaposlenika, pokazuju vrlo slične prosječne vrijednosti. Može se reći kako kvalitetan vođa, prije svega, poštuje svoje zaposlenike, zatim im je podrška, fleksibilan je i otvorenog uma, razumije potrebe i brine za zaposlenike, ugodan je, daje konstruktivnu povratnu informaciju te autonomiju u radu. Kvalitetan menadžer pomoću navedenog stvara poželjno radno okruženje koje podrazumijeva da je dobar mentor od kojeg zaposlenici mogu puno naučiti, razumije potrebe zaposlenika te im omogućuje sklad poslovnog i privatnog života, potiče na društvenu odgovornost zaposlenika kroz društveno odgovorno poslovanje te stvara timove koji se međusobno podržavaju i motiviraju za još bolje rezultate. Sve prosječne vrijednosti su više za studente nego za zaposlenike. Najveća razlika koja je nastala prilikom ocjene važnosti pojedinog aspekta radnog okruženja između studenata i zaposlenika je za društvenu odgovornost kompanije. Nadalje, neposredno nadređeni koji je vješt, podrška i potpora zaposlenicima u najvećoj je mjeri važniji studentima u odnosu na zaposlenike.

Nakon analize preferencija pripadnike Generacije Y spram pojedinih aspekata materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja postavlja se pitanje da li je postojeći sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika u Republici Hrvatskoj kvalitetan i podržava preferencije promatrane Generacije Y. Od zaposlenika se tražilo da procijene stupanj zadovoljstva trenutnim sustavom motiviranja i nagrađivanja u organizacijama u kojima trenutno rade, a rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

**Tablica 14: Zadovoljstvo zaposlenika nematerijalnim motiviranjem i materijalnim nagrađivanjem u organizaciji u kojoj rade**

| Stupanj zadovoljstva                                 | Zaposlenici (%) |
|--|-----------------|
| <b>Nikako nisam zadovoljan(na)</b>                   | 9,60            |
| <b>Nisam zadovoljan(na)</b>                          | 19,70           |
| <b>Niti sam zadovoljan(na) niti nezadovoljan(na)</b> | 32,50           |
| <b>Zadovoljan(na) sam</b>                            | 33,80           |
| <b>Izrazito sam zadovoljan(na)</b>                   | 4,50            |

Prilikom ocjene zadovoljstva trenutnim sustavom nagrađivanja i motiviranja, neznatan je broj onih koji su izrazito zadovoljni (4,50%). Gotovo 30% ispitanika je ili u potpunosti nezadovoljno ili nezadovoljno trenutnim nagrađivanjem u organizaciji. Indiferentnih je, također, oko 30% kao i onih koji su zadovoljni. U prosjeku su indiferentni (aritmetička sredina = 3,04) odnosno niti zadovoljni niti nezadovoljni. S obzirom na nezavisne karakteristike ispitanika analizirane su statistički značajne razlike te je utvrđeno da su najviše zadovoljni ispitanici s najvišom razinom obrazovanja odnosno magistri i doktori znanosti ( $p = 0,024$ ). Također, jedan od statistički značajnih nalaza je i taj da razina zadovoljstva opada s godinama radnog staža ( $p = 0,029$ ) što može predstavljati problem za pripadnike Generacije Y s obzirom da su još uvijek na početku svoje karijere. Općenito se može reći kako postoji velik prostor za napredak organizacija u području motiviranja i nagrađivanja ljudskih potencijala na teritoriju Republike Hrvatske.

### 5.2.3. Statistički značajne razlike s obzirom na nezavisne karakteristike ispitanika

S ciljem daljnje identifikacije homogenosti preferencija pripadnika Generacije Y, u ovom su dijelu rada prikazane sve statistički značajne razlike u preferencijama s obzirom na

promatrane nezavisne karakteristike ispitanika u oba promatrana uzorka. U sljedećoj su tablici prikazane statistički značajne razlike u preferencijama materijalnih aspekata nagrađivanja.

**Tablica 15: Razlike u preferencijama materijalnih aspekata nagrađivanja s obzirom na odabrane nezavisne karakteristike ispitanika**

| Nezavisne karakteristike   | Statistički značajne razlike (studenti)            | Statistički značajne razlike (zaposlenici)   | Statistički test    |
|----------------------------|--|--|---------------------|
| <b>Spol</b>                | Udio u profitu                                     | Udio u profitu<br>Briga o djeci  | Mann-Whitney test   |
| <b>Radni status</b>        | Trening izvan posla<br>Varijabilno grupno plaćanje | Beneficije koje uključuju brigu o zdravlju<br>Beneficije mirovine i sigurnosti<br>Prilika za rad u inozemstvu<br>Udio u profitu<br>Varijabilni individualni bonusi | Mann-Whitney test   |
| <b>Godine radnog staža</b> | -  | Briga o djeci  | Kruskal-Wallis test |
| <b>Broj poslodavaca</b>    | -  | Udio u profitu   | Kruskal-Wallis test |

Rezultati neparametrijskih testova pokazuju da je udio u profitu, statistički značajnije važniji muškarcima nego za ženama ( $p = 0,003$ ). Status studenta pokazuje statistički značajne razlike za dva elementa materijalnih nagrada. Za grupu studenata koja ima radno iskustvo u odnosu na onu koja nema, važniji je trening izvan posla ( $p = 0,008$ ) te varijabilno grupno plaćanje ( $p = 0,015$ ) koje je u prosjeku ocjenjeno kao niti važno niti nevažno (3,34).

U grupi zaposlenika, s obzirom na spol, udio u profitu više preferiraju muškarci ( $p = 0,009$ ) što je također potvrđeno prilikom analize studentskih odgovora. Ženama i onima koji imaju više radnog staža važnija je briga o djeci ( $p = 0,056$ ). Zadnje dvije skupine zaposlenika koje imaju radni staž u rasponu od 3-6 i od 7-10 godina pokazuju veću važnost za brigu o djeci u odnosu na one s manje radnog staža ( $p = 0,027$ ). Nakon nekoliko godina rada i stjecanja uvjeta očekuje se da zaposlenici osnivaju vlastite obitelji i imaju jedno ili nekoliko djece o

kojoj treba brinuti te bi im beneficije koje uključuju brigu o djeci uvelike „olakšale“ kućne budžete. Udio u profitu značajniji je za one koji su promijenili tri ili više poslodavca u odnosu na one koji su promijenili jednog ili dva poslodavca ( $p = 0,033$ ). Usporedimo li preferencije materijalnog nagrađivanja s obzirom na zaposlenost odnosno status studenta, dolazi se do nekoliko statistički značajnih razlika. Studentima su u odnosu na zaposlene važnije beneficije koje uključuju brigu o zdravlju, mirovinama i sigurnosti, prilike za rad u inozemstvu, udio u profitu te varijabilni individualni bonusi. Zanimljivo je da već u studentskim danima pokazuju brigu za zdravlje i mirovinu s obzirom da još nisu niti blizu mirovini. Među mladima je izuzetno popularno odlaziti u inozemstvo i skupljati inozemna iskustva čemu su vrlo vjerojatno doprinijeli programi razmjene studenata. Zadnjih nekoliko godina zabilježen je zamjetan rast međunarodne mobilnosti hrvatskih studenata (Petrović Baronica i Puljiz, 2013).

Ponovo, s ciljem detaljnije analize homogenosti preferencija pripadnika Generacije Y, provedeni su neparametrijski statistički testovi s ciljem identifikacije potencijalnih statistički značajnih razlika u percepciji važnosti relacijskih elemenata modela ukupne nagrade s obzirom na nezavisna obilježja ispitanika. Rezultati su prikazani u tablici 16.

**Tablica 16: Razlike u preferencijama relacijskih aspekata nagrađivanja s obzirom na odabrane nezavisne karakteristike ispitanika**

| Nezavisne karakteristike | Statistički značajne razlike (studenti)  | Statistički značajne razlike (zaposlenici)                                   | Statistički test    |
|--------------------------|--|--|---------------------|
| Spol                     | Priznanje<br>Sigurnost posla<br>Kvalitetno vodstvo<br>Ravnoteža privatnog i poslovnog života<br>Povratna informacija | Priznanje  | Mann-Whitney test   |
| Radni status             | Trening na radnom mjestu<br>Priznanje<br>Timsko okruženje<br>Sudjelovanje u odlučivanju                              | Prestizžno radno mjesto  | Mann-Whitney test   |
| Godine                   | -  | Ravnoteža privatnog i poslovnog života<br>Autonomija<br>Povratna informacija | Kruskal-Wallis test |
| Godine radnog staža      | -  | Fleksibilno radno vrijeme<br>Ravnoteža poslovnog i privatnog života          | Kruskal-Wallis test |

|                     |   |   |                        |
|---------------------|---|---|------------------------|
|                     |   | Autonomija  |                        |
|                     |   | Timsko radno okruženje  |                        |
| Broj<br>poslodavaca | - | Prestizžno radno mjesto<br>Timsko radno okruženje<br>Autonomija | Kruskal-Wallis<br>test |
| Obrazovanje         | - | Timsko radno okruženje  | Kruskal-Wallis<br>test |

Puno je više statistički značajnih razlika u slučaju nematerijalnih aspekata u odnosu na materijalne aspekte nagrađivanja. Žene daju veću važnost u odnosu na muškarce sljedećim nematerijalnim elementima: priznanje i pohvala za kvalitetan rad ( $p = 0,036$ ), sigurnost radnog mjesta ( $p = 0,001$ ), kvalitetno vodstvo ( $p = 0,009$ ), ravnoteža privatnog i poslovnog života ( $p = 0,002$ ) te povratna informacija ( $p = 0,047$ ). Studenti koji imaju radno iskustvo veću važnost pridaju treningu na poslu ( $p = 0,017$ ), priznanju ( $p = 0,008$ ), timskom radnom okruženju ( $p = 0,033$ ) te sudjelovanju u donošenju odluka ( $p = 0,019$ ).

U grupi zaposlenika je, također, znatan je broj statistički značajnih razlika u preferencijama spram nematerijalnih aspekata motiviranja. S obzirom na spol priznanje je važnije ženama ( $p = 0,022$ ) nego muškarcima. Studentima je u odnosu na zaposlene važnije prestižno radno mjesto ( $p = 0,054$ ). Ravnoteža privatnog i poslovnog života ( $p = 0,024$ ) najvažnija je najstarijim pripadnicima Generacije Y (1980.-1984.) te opada sa smanjenjem broja godina. Također, autonomija ( $p = 0,028$ ) i povratna informacija ( $p = 0,047$ ) najvažnije su najstarijoj skupini ispitanika s obzirom da su već stekli iskustvo, očekuju i veću samostalnost u radu. S obzirom na godine radnog staža, fleksibilnost ( $p = 0,012$ ) je najvažnija onima s najviše radnog staža, a povežemo li godine radnog staža i godine života, najstariji odnosno oni s najviše radnog staža žele više fleksibilnosti kako bi mogli dovesti u ravnotežu svoj privatni i poslovni život. Ravnoteža poslovnog i privatnog života ( $p = 0,034$ ) u potpunosti je važnija kako raste broj godina radnog staža, što je istovremeno slučaj i s autonomijom ( $p = 0,010$ ). S obzirom na broj poslodavaca, prestižno radno mjesto ( $p = 0,005$ ) kao i timsko radno okruženje ( $p = 0,017$ ) važnije je onima koji su promijenili tri ili više poslodavaca. Važnost autonomije u radu ( $p = 0,051$ ) opet raste s brojem poslodavaca. Konačno, statistički značajna razlika pokazala se i za timsko radno okruženje ( $p = 0,056$ ) koje je najmanje važno onima s višom razinom obrazovanja (mag. oec. i više) koji su samostalniji.



#### 5.4. Ograničenja istraživanja

Ovo, kao i svako drugo istraživanje ima svoje nedostatke i ograničenja. Da bi istraživanje bilo valjano postavlja se uvjet da je broj ispitanika u uzorku veći od 30. U uzorku je 409 ispitanika što je dovoljno za valjane statističke testove, ali valja naglasiti kako su ispitani studenti jednog fakulteta te da i uzorak zaposlenika ima obilježja prigodnog uzorka. Zato valja biti oprezan prilikom generalizacije dobivenih rezultata istraživanja.

Statistički značajne razlike su se promatrale s obzirom na tek nekoliko nezavisnih karakteristika ispitanika iako je zasigurno puno više čimbenika koji utječu na preferencije pripadnika Generacije Y spram pojedinih materijalnih i nematerijalnih nagrada. Temeljni problem je u tvrdnji da postoji koncept generacije s obzirom na njihove preferencije te, u tom smislu, mogu li uistinu odjeli za ljudske potencijale koristiti jedinstven paket materijalnih i nematerijalnih nagrada za sve zaposlenike koji pripadaju jednoj generaciji.

Ograničenje istraživanju je i sam upitnik koji može sadržavati odgovore u kojima se ispitanik ne može pronaći, ne zna što bi odgovorio te prilikom ocjene materijalnih i nematerijalnih aspekata pomoću Likertove ljestvice ispitanici izražavaju subjektivan osjećaj važnosti te se, također, može dogoditi da ne razumiju što obuhvaća pojedini aspekt nagrađivanja pa ga samim time ne mogu kvalitetno ocijeniti.

## 6. ZAKLJUČAK

Općeprihvaćeno je mišljenje da razlike među različitim generacijama zaposlenika postoje, a rezultat su važnih društvenih, ekonomskih i drugih događaja. Na tržištu rada je nekoliko generacija zaposlenika, a to su tek neznatan broj Tradicionalista, nakon kojih slijede Baby-boomeri, Generacija X i Generacija Y. Na teritoriju Republike Hrvatske je u ovom trenutku najviše zaposlenih pripadnika Generacije X koje će uskoro naslijediti Generacija Y.

S obzirom da Generacija Y predstavlja budućnost i da će zauzeti važne pozicije u organizacijama, postavlja se pitanje koji je najbolji način privlačenja, motiviranja i zadržavanja najtalentiranijih i najkvalitetnijih pripadnike ove generacije. Da je ovo generacija kojoj treba pristupiti drugačije u odnosu na prethodne, govori činjenica da su obrazovaniji i tehnološki pismeniji. Utjecaj digitalne i tehnološke revolucije je najvidljiviji te pripadnici Generacije Y na posao dolaze s određenim znanjem koje su prethodne generacije morale stjecati na radnom mjestu. Pripadnici Generacije Y su otvoreni, tolerantni, optimistični spram budućnosti, inovativni, fleksibilni, društveno odgovorni te privrženi obitelji i prijateljima bez kojih ne žele provesti svoj život. Ravnoteža između privatnog i poslovnog života temeljna je odrednica prepoznatljivosti ove generacije. Svoj život neće i ne žele posvetiti samo organizaciji, žele imati dovoljno vremena za obitelj, prijatelje, odmor, sport i sl. Generacija Y u odnosu na prethodne generacije pokazuje više interesa za nematerijalne aspekte rada u organizaciji. Plaća i materijalne koristi od rada više nisu u fokusu. Žele raditi, ali ono što vole, ono što ih ispunjava i zabavlja uz fleksibilne radne uvjete.

Menadžeri moraju veću važnost posvetiti nematerijalnom nagrađivanju svojih zaposlenika što uključuje poticajno vodstvo, priliku za rast i razvoj, poticajno radno okruženje, kvalitetan posao te ravnotežu poslovnog i privatnog života. Pristup motiviranju i nagrađivanju koji najbolje prepoznaje upravo ove elemente je model ukupne nagrade. Model ukupne nagrade kombinira materijalne (transakcijske) i nematerijalne (relacijske) aspekte rada u jedinstvenu cjelinu. Implementacijom ovog modela uz najbolji omjer materijalnih i nematerijalnih aspekata organizacija može ostvariti konkurentsku prednost i prepoznatljivost najboljeg poslodavca te na taj način privući, motivirati i zadržati talente u organizaciji.

Empirijsko istraživanje provedeno s ciljem prepoznavanja preferencija pripadnika Generacije Y s obzirom na pojedine aspekte modela ukupne nagrade, uglavnom potvrđuju većinu prethodno provedenih istraživanja. Pripadnici Generacije Y veću važnost daju nematerijalnim u odnosu na materijalne aspekte nagrađivanja što znači da bi model ukupne nagrade mogao biti kvalitetan pristup upravljaju ljudskim resursima nove generacija zaposlenika. Ipak, istraživanje je pokazalo postojanje određenih statistički značajnih razlika u preferencijama pripadnika Generacije Y s obzirom na njihove nezavisne karakteristike kao što su dob, spol i sl. što bi značilo da model ukupne nagrade treba prilagoditi i uvažiti individualne potrebe zaposlenika.

## POPIS IZVORA

1. Anantatmula, V. S., Shrivastav, B. (2012.), Evolution of project teams for Generation Y workforce, *International Journal of Managing Projects in Business*, 5 (1): 9-26.
2. Armstrong, M., Murlis, H., (2004.), *Reward Management*, Kogan Page, London
3. Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova Loureiro, Y., Solnet, D. (2013.), Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda, *Journal of Service Management*, 24(3): 245-267.
4. Bonsdorff, M. E. (2011.), Age-related differences in reward preferences, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(06): 1262-1276.
5. Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., Ogden, S.M. (2007.), Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y, *Career Development International*, 12(6): 523-544.
6. Brown, D. (2015.), Total Rewards: Time for Re-appraisal and Re-conceptualisation, A Concept past its Sell-by Date?, *European Reward Management Conference*
7. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013.), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnicki journal*, 7(1): 56-63.
8. Chiang, F. F. T., Britch, T.A. (2012.), The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison, *Journal of Management Studies*, 49(3): 539-570.
9. Državni zavod za statistiku (DZS), <http://www.dzs.hr/>
10. Finn, D., Donovan, A. (2013.), PwC's Next Gen: A global generational study, PricewaterhouseCoopers, [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf) , pristupljeno: 19.03.2016.
11. Galetić, L. (2015.), *Kompenzacijski menadžment*, Sinergija, Zagreb
12. Gross, S. E., Friedman, H. M. (2004.), Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success, *Benefits Quarterly*, 7-12.
13. Guillot-Soulez, C. Soulez, S. (2014.), On the heterogeneity of Generation Y job preferences, *Employee Relations*, 36(4): 319-332.
14. Hernaus, T., Pološki Vokić, N. (2014.), Work design for different generational cohorts, *Journal of Organizational Change Management*, 27(4): 615-641.

15. Howe, N., Strauss, W. (2000.), *Millennials Rising: The Next Great Generation*, *vintage ebooks*, [http://www.amazon.com/dp/0375707190/ref=rdr\\_ext\\_tmb](http://www.amazon.com/dp/0375707190/ref=rdr_ext_tmb), pristupljeno: 01.03.2016.
16. Jensen, D., McMullen, T., Stark, M. (2006.), *The Manager's Guide to Rewards: What You Need to Know to Get the Best for - and from - Your Employees*, Hay Group, USA
17. Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., Xiao, L. (2009.), Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times, *International Journal of Business and Management*, 4(11): 177-183.
18. Jorgensen, B. (2003.), Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era, *Foresight*, 5(4): 41-49.
19. Jovanovski, V. (2012.), Razvoj poduzetničkih vještina i karijere Generacije Y, *Učenje za poduzetništvo*, 2(1): 121-128.
20. Kapoor, C., Solomon, N. (2011.), Understanding and managing generational differences in the workplace, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4): 308-318.
21. Klindžić, M. (2016.), Model ukupne nagrade, predavanje na kolegiju Kompenzacijski menadžment, akademska godina 2015./2016. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. <http://web.efzg.hr/dok/OIM/mklindzic/Model%20ukupne%20nagrade.pdf>, pristupljeno: 20.04.2016.
22. Kong, H., Wang, S., Fu, X. (2015), Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1): 147-168.
23. Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N. (2015.), Multigeneracijska radna snaga-prednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1): 59-68.
24. Kultalahti, S., Viitala, R. (2015.), Generation Y- challenging clients for CRM, *Journal of Managerial Psychology*, 30(1): 101-114.
25. Kultalahti, S., Viitala, R. L. (2014.), Sufficient challenges and a weekend ahead— Generation Y describing motivation at work, *Journal of Organizational Change Management*, 27(4): 569-582.
26. Lim, H. L. (2012.), Generation Y workforce expectations: implications for the UAE, *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(4): 281-293.
27. Local Government Employers (2013.), Total reward – How to get started, [http://www.local.gov.uk/c/document\\_library/get\\_file?uuid=7b2f1c43-7bc4-4c82-a78f-c85ac9a41807&groupId=10180](http://www.local.gov.uk/c/document_library/get_file?uuid=7b2f1c43-7bc4-4c82-a78f-c85ac9a41807&groupId=10180), pristupljeno: 22.03.2016.

28. Martin, C. A. (2005.), From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y, *Industrial and Commercial Training*, 37(1): 39-44.
29. Maslow, A. H. (1943.) A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50(4): 370-396.
30. Meier, J., Crocker, S. F. (2010.), Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1): 68-78.
31. Mujtaba, B. G., Shuaib, S. (2010.), An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management, *Journal of Management Policy and Practice*, 11(4): 111-121.
32. Nazir, T., Hussain Shah, S. F., Zaman, K. (2012.), Literature review on total rewards: An international perspective, *African Journal of Business Management*, 6(8): 3046-3058.
33. Paine Schofield, C. B., Honore, S. (2009.), Generation Y and Learning, *360° The Ashridge Journal*, Winter, 26 – 32.
34. Petrović Baronica, Lj., Puljiz, I. (2013.), Značajan porast mobilnosti u visokom obrazovanju, *Institut za razvoj obrazovanja*, <http://www.iro.hr/hr/ona/kolumna/znacajan-porast-mobilnosti-u-visokom-obrazovanju/>, pristupljeno: 20.04.2016.
35. Pew Research Center (2014.), Millennials in Adulthood, [http://www.pewsocialtrends.org/files/2014/03/2014-03-07\\_generations-report-version-for-web.pdf](http://www.pewsocialtrends.org/files/2014/03/2014-03-07_generations-report-version-for-web.pdf), pristupljeno: 16.03.2016.
36. PricewaterhouseCoopers (2013.), Millennials Survey- Millennials at work: Reshaping the workplace, <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/millennials-survey.jhtml>, pristupljeno: 19.03.2016.
37. PrincetonOne (2008.), Understanding Generation Y: What You Need to Know About the Millennials, <http://www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf>, pristupljeno: 17.03.2016.
38. Robert Half International, Yahoo (2008.), What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees, [http://www.accountingweb.com/sites/default/files/generationy\\_robert\\_half.pdf](http://www.accountingweb.com/sites/default/files/generationy_robert_half.pdf), pristupljeno: 22.03.2016.
39. Rumpel, S., Medcof, J. W. (2006.), Total rewards: good fit for tech workers, *Industrial Research Institute*, 27-35.
40. Vandenberghe, C., St-Onge, S., Robineau, É. (2008.), An Analysis of the Relation between Personality and the Attractiveness of Total Rewards Components, *Relations industrielles/industrial relations*, 63(3): 425-453.

41. Vrhovski, I., Medvešek, I. (2012.), Koncepti različitosti u multikulturalnim tvrtkama, *Praktični menadžment*, 3(5): 29-36.
42. Webb Day, J., Holladay, C. L., Johnson, S. K., Barron, L. G. (2014.), Organizational rewards: considering employee need in allocation, *Personnel Review*, 43(1): 74-95.
43. Weyland, A. (2011.), Engagement and talent management of Gen Y, *Industrial and Commercial Training*, 43(7): 439-445.
44. Wiley, C. (1997.), What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, *International Journal of Manpower*, 18(3): 263-280.
45. World at Work - The Total Rewards Association (2011.), Total rewards model, <http://www.csae.com/Portals/0/CSAE%202014/Anderson%20Handout%201.pdf>, pristupljeno: 21.06.2015.

## POPIS TABLICA

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1: Ključne osobine te vrijednosti i preferencije različitih generacija.....  | 8  |
| Tablica 2: Ključni utjecaji, vrijednosti i sposobnosti pripadnika Generacije Y.....  | 17 |
| Tablica 3: Nezavisne karakteristike ispitanih pripadnika Generacije Y .....  | 38 |
| Tablica 4: Preferencije Generacije Y spram materijalnih aspekata modela ukupne nagrade ..  | 40 |
| Tablica 5: Očekivana visina plaće za osiguranje dostojnog životnog standarda i zadovoljstva<br>.....                                       | 41 |
| Tablica 6: Preferencije ispitanika spram različitih aspekata nematerijalnog nagrađivanja.....  | 42 |
| Tablica 7: Spremnost ispitanika na kompromis kako bi dobili posao.....   | 44 |
| Tablica 8: Stavovi ispitanika o ravnoteži privatnog i poslovnog života .....   | 45 |
| Tablica 9: Spremnost ispitanika na rad u inozemstvu kao preduvjet za napredovanje .....  | 45 |
| Tablica 10: Spremnost ispitanika na ostanak na jednoj poziciji u razvoju karijere i<br>zadovoljstvo istim .....                            | 46 |
| Tablica 11: Zadovoljstvo zaposlenika dosadašnjim napretkom u karijeri .....  | 46 |
| Tablica 12: Važnost pojedinih oblika treninga .....  | 47 |
| Tablica 13: Važnost pojedinih aspekata vodstva i radnog okruženja .....  | 48 |
| Tablica 14: Zadovoljstvo zaposlenika nematerijalnim motiviranjem i materijalnim<br>nagrađivanjem u organizaciji u kojoj rade .....         | 49 |
| Tablica 15: Razlike u preferencijama materijalnih aspekata nagrađivanja s obzirom na<br>odabrane nezavisne karakteristike ispitanika ..... | 50 |
| Tablica 16: Razlike u preferencijama relacijskih aspekata nagrađivanja s obzirom na odabrane<br>nezavisne karakteristike ispitanika.....   | 51 |



## POPIS GRAFIKONA

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1: Udio generacija u ukupnom stanovništvu Republike Hrvatske.....    | 9  |
| Grafikon 2: Struktura generacija na tržištu rada Republike Hrvatske.....      | 10 |
| Grafikon 3: Faktori atraktivnosti poslodavca za pripadnike Generacije Y ..... | 29 |
| Grafikon 4: Atraktivnost beneficija za pripadnike Generacije Y.....           | 30 |

## POPIS SLIKA

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Model ukupne nagrade.....            | 20 |
| Slika 2: WorlatWork model ukupne nagrade..... | 21 |
| Slika 3: Oblici relacijskih nagrada .....     | 25 |

## PRILOG 1 – Anketni upitnik za istraživanje preferencija pripadnika Generacije Y (studenti)

1. Kada razmišljate o zaposlenju u kojoj mjeri sljedeće nagrade poslodavca smatrate važnima? *Važnost pojedinih nagrada ocijenite sljedećim ocjenama: 1 – nikako nije važno, 2 – nije važno, 3 – niti je važno niti nevažno, 4 – važno je, 5 – izrazito je važno.*

| Vrsta nagrade   | Ocjena važnosti (1-5) |
|---|-----------------------|
| <b>Visoka osnovna plaća</b><br>(fiksna plaća u istom iznosu svaki mjesec neovisno o rezultatima rada)   |                       |
| <b>Plaćeno dodatno obrazovanje izvan posla</b><br>(fakultetsko obrazovanje, tečajevi, seminari, licence...)                                     |                       |
| <b>Dobar paket beneficija koji uključuje brigu o zdravlju</b><br>(npr. sistematski pregledi u privatnim klinikama, životno osiguranje)          |                       |
| <b>Dobar paket beneficija koji uključuje brigu o mirovini i sigurnosti</b><br>(npr. dodatno mirovinsko osiguranje, otpremnina)                  |                       |
| <b>Dobar paket beneficija koji nudi različite usluge</b><br>(npr. usluge prehrane, parkirno mjesto, program rekreacije)                         |                       |
| <b>Prilika za rad u inozemstvu</b><br>(odlazak na radni zadatak u podružnicu na određeno vrijeme)   |                       |
| <b>Udio u profitu poduzeća</b><br>(poslodavac plaća dodatak na osnovnu plaću u novcu ili u obliku dionica ovisno o ostvarenom profitu poduzeća) |                       |
| <b>Varijabilno individualno plaćanje / bonus</b><br>(cijela ili dio plaće ovisi isključivo o vlastitim rezultatima rada i radnom učinku)        |                       |
| <b>Varijabilno grupno plaćanje / bonus</b><br>(cijela ili dio plaće ovisi isključivo o rada cijele grupe ili tima kojem pripadam)               |                       |
| <b>Briga o djeci</b><br>(plaćen vrtić ili vrtić u sklopu organizacije)  |                       |
| <b>Druge financijske nagrade. Koje?</b>   |                       |

2. Kada razmišljate o zaposlenju u kojoj mjeri sljedeće aspekte motiviranja smatrate važnima? *Važnost pojedinih nagrada ocijenite sljedećim ocjenama: 1 – nikako nije važno, 2 – nije važno, 3 – niti je važno niti nevažno, 4 – važno je, 5 – izrazito je važno.*

| Aspekt motiviranja  | Ocjena važnosti (1-5) |
|---|-----------------------|
| <b>Prilika za napredovanje</b> (na višu hijerarhijsku poziciju, s više odgovornosti)                        |                       |
| <b>Vrhunski trening i obrazovanje na radnom mjestu</b>  |                       |
| <b>Fleksibilno radno vrijeme</b> (važno je da posao obavljen, neovisno o vremenu dolaska i odlaska s posla) |                       |
| <b>Etične poslovne prakse</b> poslodavca koje odgovaraju vlastitim uvjerenjima                              |                       |
| <b>Imidž</b> poslodavca koji zapošljava talentirane i obrazovane pojedince                                  |                       |

|  |  |
|--|--|
| <b>Priznanje i pohvala</b> za kvalitetan rad   |  |
| Razrađen <b>plan karijere</b>  |  |
| <b>Zanimljivost</b> posla  |  |
| <b>Sigurnost</b> posla (primjerice, ugovor na neodređeno vrijeme, jak sindikat i slično)               |  |
| <b>Kvalitetno vodstvo</b> (neposredni nadređeni, menadžeri)  |  |
| <b>Uravnoteženost</b> poslovnog i privatnog života   |  |
| Pružanje potrebne <b>autonomije</b> za obavljanje radnih zadataka (samostalnost u obavljanju zadataka) |  |
| <b>Timska</b> radna okolina  |  |
| <b>Prestižno</b> radno mjesto ili titula   |  |
| <b>Participacija</b> u donošenju odluka (mogućnost sudjelovanja u odlukama koje se tiču organizacije)  |  |
| Dobivanje <b>povratnih informacija</b> o svom radu   |  |
| Drugo. Što?  |  |

3. Biste li napravili neki od sljedećih **kompromisa** kako bi **dobili posao** (*moгуće više odgovora*)?

- Ne nisam/ ne bih napravio(la) nikakav kompromis
- Manju plaću nego je bila očekivana
- Manje bonuse od očekivanih
- Manje poželjna lokacija radnog mjesta
- Drugi sektor od željenog
- Drugo radno mjesto od željenog
- Posao za koji su potrebne manje kvalifikacije nego što ih posjedujem
- Rad u organizaciji koja nije prvi izbor
- Drugo. Što?

4. Biste li prihvatili **rad u inozemstvu** ukoliko je to prilika i **preduvjet za vaše daljnje napredovanje** u karijeri?

- Da
- Ne
- Možda

5. Koje **vrste treninga** ili razvojne prilike smatrate **najprivlačnijima** (*moгуće više odgovora*)?

- Rad uz kvalitetnog mentora
- Rotacija posla (promjena radnog mjesta u određenim vremenskim intervalima)
- Podrška u fakultetskom obrazovanju i drugi oblici učenja izvan posla
- Rad na projektima u kvalitetnom timu
- Samostalno učenje
- e-učenje (učenje uz pomoć suvremene tehnologije)

6. Jeste li zbog **karijere** i visoko plaćenog posla spremni **žrtvovati slobodno vrijeme i obitelj**?

- Da

- b) Ne  
c) Tražim ravnotežu
7. Što biste **žrtvovali** za **sklad** poslovnog i privatnog života?
- a) Napredak u karijeri  
b) Dio plaće  
c) Prihvaćanje nepunog radnog tjedna
8. Koja bi, po Vašem mišljenju, trebala biti **dostatna mjesečna plaća** (sa svim dodacima) za osiguranje Vašeg dostojnog životnog standarda i zadovoljstva?
- a) Do 5 000 kn  
b) Od 5 000 do 7 000 kn  
c) Od 7 000 do 10 000 kn  
d) Od 10 000 do 13 000 kn  
e) Više od 13 000 kn
9. Koliko dugo očekujete ili planirate ostati na **jednoj poziciji u razvoju karijere**?
- a) Manje od 1 godine  
b) Od 1 do 2 godine  
c) Od 3 do 5 godina  
d) Više od 6 godina  
e) Cijelu karijeru bi htio/htjela ostvariti u jednoj organizaciji  
f) Ne znam/ne mogu procijeniti
10. Kada razmišljate o budućem zaposlenju, koliko su vam važni pojedini **aspekti radnog okruženja**? *Važnost pojedinih aspekata radnog okruženja ocijenite sljedećim ocjenama: 1 – nikako nije važno, 2 – nije važno, 3 – niti je važno niti nevažno, 4 – važno je, 5 – izrazito je važno.*

| Aspekt radnog okruženja   | Ocjena važnosti (1-5) |
|---|-----------------------|
| Rad s <b>ljudima koji me motiviraju i potiču</b> na bolje radne rezultate |                       |
| Rad uz <b>mentora</b> od kojeg mogu puno naučiti i usavršiti znanje       |                       |
| Ono koje omogućuje <b>sklad poslovnog i privatnog života</b>              |                       |
| Ugodno zbog <b>društvene odgovornosti kompanije</b>                       |                       |
| Drugo. Što?   |                       |

11. Kada zamišljate svoje **nadređene** („šef iz snova“), koliko važnost pridajete sljedećim karakteristikama? *Važnost pojedinih karakteristika nadređenog ocijenite sljedećim ocjenama: 1 – nikako nije važno, 2 – nije važno, 3 – niti je važno niti nevažno, 4 – važno je, 5 – izrazito je važno.*

| Karakteristika nadređenog  | Ocjena važnosti (1-5) |
|--|-----------------------|
| Razumije i brine za zaposlenike                                      |                       |
| Vješt je, podrška i potpora zaposleniku                              |                       |
| Ugodan za rad  |                       |
| Fleksibilan i otvorenog uma za nove ideje i prijedloge               |                       |
| Ima poštovanja prema zaposleniku                                     |                       |
| Posjeduje dobre komunikacijske vještine                              |                       |
| Daje povratnu informaciju o kvaliteti obavljenih radnih zadataka     |                       |
| Daje autonomiju i pušta me da radim svoj posao bez previše uplitanja |                       |
| Strog, autokratski vođa  |                       |
| Svakodnevno kontrolira moj rad                                       |                       |

### SOCIODEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE ISPITANIKA

1. **Spol:** M    Ž
2. **Godina rođenja:** \_\_\_\_\_.
3. **Obrazovni status:**
  - a) Student (bez trajnog/privremenog/povremenog zaposlenja)
  - b) Student (s trajnim, privremenim ili povremenim zaposlenjima)
  - c) Zaposlen/a
  - d) Nezaposlen/a
4. **Obrazovanje:** a) SSS    b)Bacc.    c) Mag.    d) Univ.spec. i više
5. **Godine radnog iskustva:** \_\_\_\_\_.
6. **Broj dosadašnjih poslova:** \_\_\_\_\_.
7. Jeste li do sada prošli kroz **formalnu ili neformalnu edukaciju o motiviranju i nagrađivanju ljudi** (*moгуće više odgovora*):
  - a) Da, kao jednu od tema na kolegiju na fakultetu
  - b) Da, kao cjeloviti kolegij na fakultetu
  - c) Da, na tečaju ili seminaru izvan fakulteta
  - d) Da, kroz samostalno učenje i informiranje
  - e) Ne, nisam prošao/prošla nikakav oblik edukacije

## PRILOG 2 – Anketni upitnik za istraživanje preferencija zaposlenih pripadnika Generacije Y

1. U kojoj su Vam mjeri važne sljedeće nagrade poslodavca? *Važnost pojedinih nagrada ocijenite sljedećim ocjenama: 1 – nikako nije važno, 2 – nije važno, 3 – niti je važno niti nevažno, 4 – važno je, 5 – izrazito je važno.*

| Vrsta nagrade  | Ocjena važnosti (1-5) |
|--|-----------------------|
| Visoka osnovna plaća<br>(fiksna plaća u istom iznosu svaki mjesec neovisno o rezultatima rada)   |                       |
| Plaćeno dodatno obrazovanje izvan posla<br>(fakultetsko obrazovanje, tečajevi, seminari, licence...)                                     |                       |
| Dobar paket beneficija koji uključuje brigu o zdravlju<br>(npr. sistematski pregledi u privatnim klinikama, životno osiguranje)          |                       |
| Dobar paket beneficija koji uključuje brigu o mirovini i sigurnosti<br>(npr. dodatno mirovinsko osiguranje, otpremnina)                  |                       |
| Dobar paket beneficija koji nudi različite usluge<br>(npr. usluge prehrane, parkirno mjesto, program rekreacije)                         |                       |
| Prilika za rad u inozemstvu<br>(odlazak na radni zadatak u podružnicu na određeno vrijeme)   |                       |
| Udio u profitu poduzeća<br>(poslodavac plaća dodatak na osnovnu plaću u novcu ili u obliku dionica ovisno o ostvarenom profitu poduzeća) |                       |
| Varijabilno individualno plaćanje / bonus<br>(cijela ili dio plaće ovisi isključivo o vlastitim rezultatima rada i radnom učinku)        |                       |
| Varijabilno grupno plaćanje / bonus<br>(cijela ili dio plaće ovisi isključivo o rada cijele grupe ili tima kojem pripadam)               |                       |
| Briga o djeci<br>(plaćen vrtić ili vrtić u sklopu organizacije)  |                       |
| Druge financijske nagrade. Koje?   |                       |

2. U kojoj su Vam mjeri važni sljedeće aspekte motiviranja zaposlenika? *Važnost pojedinih nagrada ocijenite sljedećim ocjenama: 1 – nikako nije važno, 2 – nije važno, 3 – niti je važno niti nevažno, 4 – važno je, 5 – izrazito je važno.*

| Aspekt motiviranja   | Ocjena važnosti (1-5) |
|--|-----------------------|
| Prilika za napredovanje (na višu hijerarhijsku poziciju, s više odgovornosti)                        |                       |
| Vrhunski trening i obrazovanje na radnom mjestu  |                       |
| Fleksibilno radno vrijeme (važno je da posao obavljen, neovisno o vremenu dolaska i odlaska s posla) |                       |
| Etične poslovne prakse poslodavca koje odgovaraju vlastitim uvjerenjima                              |                       |

|   |  |
|---|--|
| Imidž poslodavca koji zapošljava talentirane i obrazovane pojedince                             |  |
| Priznanje i pohvala za kvalitetan rad   |  |
| Razrađen plan karijere  |  |
| Zanimljivost posla  |  |
| Sigurnost posla (primjerice, ugovor na neodređeno vrijeme, jak sindikat i slično)               |  |
| Kvalitetno vodstvo (neposredni nadređeni, menadžeri)  |  |
| Uravnoteženost poslovnog i privatnog života   |  |
| Pružanje potrebne autonomije za obavljanje radnih zadataka (samostalnost u obavljanju zadataka) |  |
| Timska radna okolina  |  |
| Prestizžno radno mjesto ili titula  |  |
| Participacija u donošenju odluka (mogućnost sudjelovanja u odlukama koje se tiču organizacije)  |  |
| Dobivanje povratnih informacija o svom radu   |  |
| Drugo. Što?   |  |

3. Da li ste napravili neki od sljedećih kompromisa kako biste dobili posao ili ste spremni napraviti kako bi promijenili sadašnji posao (*moguće više odgovora*)?

- a) Ne nisam/ ne bih napravio(la) nikakav kompromis
- b) Manju plaću nego je bila očekivana
- c) Manje bonuse od očekivanih
- d) Manje poželjna lokacija radnog mjesta
- e) Drugi sektor od željenog
- f) Drugo radno mjesto od željenog
- g) Posao za koji su potrebne manje kvalifikacije nego što ih posjedujem
- h) Rad u organizaciji koja nije prvi izbor
- i) Drugo. Što?

4. Biste li prihvatili rad u inozemstvu ukoliko je to prilika i preduvjet za vaše daljnje napredovanje u karijeri?

- a) Da
- b) Ne
- c) Možda

5. Koje vrste treninga ili razvojne prilike smatrate najprivlačnijima (*moguće više odgovora*)?

- a) Rad uz kvalitetnog mentora
- b) Rotacija posla (promjena radnog mjesta u određenim vremenskim intervalima)
- c) Podrška u fakultetskom obrazovanju i drugi oblici učenja izvan posla
- d) Rad na projektima u kvalitetnom timu
- e) Samostalno učenje
- f) e-učenje (učenje uz pomoć suvremene tehnologije)



6. Jeste li zbog karijere i visoko plaćenog posla spremni žrtvovati slobodno vrijeme i obitelj?
- Da
  - Ne
  - Tražim ravnotežu
7. Što biste žrtvovali za sklad poslovnog i privatnog života?
- Napredak u karijeri
  - Dio plaće
  - Prihvatanje nepunog radnog tjedna
8. Koja je, po Vašem mišljenju, dostatna mjesečna plaća (sa svim dodacima) za osiguranje Vašeg dostojnog životnog standarda i zadovoljstva?
- Do 5 000 kn
  - Od 5 000 do 7 000 kn
  - Od 7 000 do 10 000 kn
  - Od 10 000 do 13 000 kn
  - Više od 13 000 kn
9. Koliko dugo ste spremni ostati na jednoj poziciji u razvoju karijere?
- Manje od 1 godine
  - Od 1 do 2 godine
  - Od 3 do 5 godina
  - Više od 6 godina
  - Cijelu karijeru bi htio/htjela ostvariti u jednoj organizaciji
  - Ne znam/ne mogu procijeniti
10. Kako ste zadovoljni napretkom u Vašoj karijeri u odnosu na očekivanja koja ste imali spram trajnosti ostanka na jednoj poziciji u razvoju karijere?
- Jako zadovoljan(na)
  - Zadovoljan(na)
  - Niti zadovoljan(na) niti nezadovoljan(na)
  - Nezadovoljan(na)
  - Izrazito nezadovoljan(na)
11. Koliko su vam važni pojedini aspekti radnog okruženja? *Važnost pojedinih aspekata radnog okruženja ocijenite sljedećim ocjenama: 1 – nikako nije važno, 2 – nije važno, 3 – niti je važno niti nevažno, 4 – važno je, 5 – izrazito je važno.*

| Aspekt radnog okruženja  | Ocjena važnosti (1-5) |
|--|-----------------------|
| Rad s ljudima koji me motiviraju i potiču na bolje radne rezultate |                       |
| Rad uz mentora od kojeg mogu puno naučiti i usavršiti znanje       |                       |
| Ono koje omogućuje sklad poslovnog i privatnog života              |                       |
| Ugodno zbog društvene odgovornosti kompanije                       |                       |
| Drugo. Što?  |                       |

12. Kada razmišljate o svojim nadređenima („šef iz snova“), koliku važnost pridajete pojedinim njegovim/njezinim karakteristikama? *Važnost pojedinih karakteristika nadređenog ocijenite sljedećim ocjenama: 1 – nikako nije važno, 2 – nije važno, 3 – niti je važno niti nevažno, 4 – važno je, 5 – izrazito je važno.*

| Karakteristika nadređenog  | Ocjena važnosti (1-5) |
|--|-----------------------|
| Razumije i brine za zaposlenike                                      |                       |
| Vješt je, podrška i potpora zaposleniku                              |                       |
| Ugodan za rad  |                       |
| Fleksibilan i otvorenog uma za nove ideje i prijedloge               |                       |
| Ima poštovanja prema zaposleniku                                     |                       |
| Posjeduje dobre komunikacijske vještine                              |                       |
| Daje povratnu informaciju o kvaliteti obavljenih radnih zadataka     |                       |
| Daje autonomiju i pušta me da radim svoj posao bez previše uplitanja |                       |
| Strog, autokratski vođa  |                       |
| Svakodnevno kontrolira moj rad                                       |                       |

#### SOCIODEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE ISPITANIKA

8. Spol: M    Ž

9. Godina rođenja: \_\_\_\_\_.

10. Obrazovni status:

- a) Student (bez trajnog/privremenog/povremenog zaposlenja)
- b) Student (s trajnim, privremenim ili povremenim zaposlenjima)
- c) Zaposlen/a
- d) Nezaposlen/a

11. Obrazovanje: a) SSS    b)Bacc.    c) Mag.    d) Univ.spec. i više

12. Godine radnog iskustva: \_\_\_\_\_.

13. Broj dosadašnjih poslova: \_\_\_\_\_.

14. Jeste li do sada prošli kroz formalnu ili neformalnu edukaciju o motiviranju i nagrađivanju ljudi (*moguće više odgovora*):

- a) Da, kao jednu od tema na kolegiju na fakultetu
- b) Da, kao cjeloviti kolegij na fakultetu
- c) Da, na tečaju ili seminaru izvan fakulteta
- d) Da, kroz samostalno učenje i informiranje
- e) Ne, nisam prošao/prošla nikakav oblik edukacije

15. Koliko ste zadovoljni materijalnim nagrađivanjem i nematerijalnim motiviranjem u organizaciji u kojoj radite? *Pomoć: stavke iz prve i druge tablice upitnika.*

- a) Nikako nisam zadovoljan(na)
- b) Nisam zadovoljan(na)
- c) Niti sam zadovoljan(na) niti nezadovoljan(na)
- d) Zadovoljan(na) sam
- e) Izrazito sam zadovoljan(na)

16. Radno mjesto u poduzeću?

- a) Prodaja
- b) Ljudski potencijali
- c) Marketing
- d) Financije i računovodstvo
- e) Proizvodnja
- f) Nabava
- g) IT
- h) Ostalo. Što?

17. Pozicija u poduzeću?

- a) Menadžerska
- b) Nemenadžerska

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

### Analiza modela ukupne nagrade kao motivacijskog pristupa Milenijskoj generaciji zaposlenika

U vrijeme kada na tržištu rada djeluje nekoliko generacija zaposlenika, važno je istražiti njihova obilježja kako bi menadžment ljudskih potencijala mogao točno i pravovremeno reagirati na njihove potrebe. Rad pruža uvid u sve temeljne karakteristike prisutnih generacija na tržištu rada, ali u fokusu je najnovija generacija zaposlenika koja će uskoro prevladati. Radi se o Generaciji Y koja pokazuje znatno drugačije preferencije, stavove i razmišljanja u odnosu na svoje prethodnike.

S obzirom da Generacija Y predstavlja budućnost i da će zauzeti važne pozicije u organizacijama, postavlja se pitanje koji je najbolji način privlačenja, motiviranja i zadržavanja najtalentiranijih i najkvalitetnijih pripadnike ove generacije. Pristup motiviranju i nagrađivanju koji najbolje prepoznaje potrebe Generacije Y je sve popularniji model ukupne nagrade koji se u radu analizira kao teorijska osnova za provedbu empirijskog istraživanja.

Provedeno empirijsko istraživanje obuhvaća 409 ispitanika koji su klasificirani u dvije neovisne grupe – studenti i zaposlenici. Glavni cilj istraživanja je ispitivanje preferencija pripadnika Generacije Y prema različitim oblicima nagrada s obzirom na njihove nezavisne karakteristike. Empirijsko istraživanje velikim dijelom potvrđuje prethodno provedena istraživanja, ali donosi i neke nove spoznaje, što znači da bi model ukupne nagrade mogao biti kvalitetan pristup upravljaju ljudskim potencijalima odnosno Milenijskim zaposlenicima. Time ovaj rad daje doprinos kvalitetnijem upravljanju ljudskim potencijalima u Republici Hrvatskoj općenito, a upravljanju različitostima i upravljanju talentima posebno.

**Ključne riječi: Generacija Y, model ukupne nagrade, relacijske nagrade, transakcijske nagrade**

## SUMMARY AND KEYWORDS

The analysis of total rewards model as a motivational approach to Millennial Generation of employees

Nowadays, there are several generations of employees in the labour market and it is important to investigate their main characteristics, so management of human resources could react accurately and on time. This study offers an insight into the fundamental characteristics of several generations of employees, including those in retirement; however, the focus is on the youngest generation – the Generation Y or Millennials – which will soon prevail in the labour market. This generation shows very different preferences, attitudes and features in relation to its predecessors.

Considering the fact that Generation Y will constitute the largest portion of active workforce in the future and assuming that they will also take important positions in business organizations, the problem of attracting, motivating and retaining the best and the most talented members of this generation becomes central to human resource and reward managers. In that context, the Total rewards model was recognized as the most comprehensive model of motivating talented workers and was, therefore, analyzed in this paper as theoretical basis for implementation of empirical research.

Empirical research was conducted among 409 respondents classified into two independent groups – students and employees. The main goal was to explore the reward preferences of Generation Y with respect to their different socio-demographic characteristics. Empirical research largely confirms previously conducted research, but also brings some new insights, which implies that total rewards model could be an effective approach managing human resources and the Millennial employees. The paper contributes to human resources management in Croatia in general, and to talent and diversity management in particular.

**Keywords: Generation Y, Total Rewards Model, transactional reward, relational reward**

## ŽIVOTOPIS AUTORICE

Suzana Rendulić rođena je 02.11.1991. godine u Varaždinu. Osnovnu i srednju Ekonomsku školu završila je u Sisku, nakon čega je svoje školovanje nastavila na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Po završetku preddiplomskog studija Poslovne ekonomije, upisala je diplomski studij, smjer Menadžment. U 2015. godini, dodijeljena joj je stipendija Sveučilišta u Zagrebu za izvrsnost. Također, od samog početka studija stječe i radno iskustvo u dm-drogerie markt Hrvatska.