

# Čimbenici odanosti organizaciji generacije Y

---

Šuman, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:690592>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-09**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Maja Šuman

# **ČIMBENICI ODANOSTI ORGANIZACIJI GENERACIJE Y**

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Mentor: Prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić

Broj indeksa autora: 0067501431

Zagreb, rujan 2019.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 18.9.2019.

---

(potpis)

## SADRŽAJ

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku	II
Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku	III
1. Uvod	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. Odnost zaposlenika organizaciji	3
2.1. Određenje odanosti zaposlenika organizaciji	3
2.2. Dimenzije odanosti zaposlenika organizaciji	3
2.2.1. Afektivna dimenzija odanosti	5
2.2.2. Instrumentalna dimenzija odanosti	6
2.2.3. Normativna dimenzija odanosti	7
2.3. Čimbenici odanosti zaposlenika organizaciji	8
2.4. Posljedice odanosti zaposlenika organizaciji	13
3. Obilježja i stavovi generacije Y prema poslu i organizaciji	14
3.1. Obilježja generacije Y	14
3.2. Stavovi generacije Y prema radu	16
3.3. Odnost organizaciji zaposlenika generacije Y	19
4. Empirijsko istraživanje činitelja odanosti organizaciji generacije Y	22
4.1. Metodologija istraživanja	22
4.2. Rezultati istraživanja	25
4.2.1. Analiza odgovora svih ispitanika zajedno	25
4.2.2. Analiza odgovora prema demografskim obilježjima ispitanika	32
4.3. Ograničenja istraživanja	38
5. Zaključak	40
Popis izvora	41
Popis slika	45
Popis tablica	46
Prilozi	47
1. Anketni upitnik	47
2. Životopis studentice	49

## Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Postoje različiti unutarnji i vanjski, odnosno financijski i nefinancijski čimbenici koji utječu na stavove zaposlenika koji pripadaju generaciji Y i njihovu odanost organizaciji, te je za poslodavce veliki izazov zadržavanje i motiviranje milenijalaca koji su sa svojim obilježjima i razmišljanjima različiti od pripadnika generacije X i generacije Baby-boomera. Istraživanja pokazuju da se povećanje odanosti zaposlenika generacije Y može postići ulaganjem u njihov razvoj kroz zanimljive i dinamične poslovne zadatke, ali i omogućavanjem rada u ugodnoj radnoj atmosferi u kojoj se cijeni i nagrađuje svaki trud i doprinos organizaciji, te daje povratna informacija o radu na temelju čega milenijalci mogu učiti i razvijati karijeru.

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja podudaraju se sa sličnim istraživanjima o odanosti organizaciji generacije Y, koji pokazuju da su pripadnicima generacije Y za odanost najvažniji sljedeći čimbenici odanosti: mogućnosti napredovanja i razvoja karijere, bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života te veća ukupna plaća i bolje pogodnosti. S druge strane, milenijacima je od svih navedenih čimbenika najmanje važan rad u državnoj organizaciji, posao s manje odgovornosti i manje hijerarhičnosti u organizaciji. Da bi poslodavci utjecali na odanost milenijalaca smatra se da bi trebali prilagoditi uvjete rada, komunikaciju i načine motiviranja zaposlenika ove generacije. Menadžeri trebaju razviti kulturu rada koja zaposlenicima generacije Y omogućuje da ostvare uspjeh i karijeru, ali i da imaju ravnotežu između privatnog i poslovnog života koja je pripadnicima generacije Y važnija za odanost organizaciji nego pripadnicima starijih generacija.

**Ključne riječi:** čimbenici odanosti organizaciji, generacija Y, čimbenici odanosti generacije Y

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

There are variously internal and external, or financial and non-financial factors that affect the attitudes and commitment of employees that belong to the Generation Y. For organizations, there is a challenge how to motivate millennials who are different in their characteristics and thinking from members of Generation X and Baby-Boomers. The thesis depicts that an employer can achieve Generation Y's loyalty by investing in its development through interesting and dynamic job tasks, as well as by enabling comfortable work atmosphere where every effort and contribution to the organization is rewarded, and by providing feedback so that millennials can learn and develop their careers which is very important for them.

The results of the empirical research are in line with similar researches on commitment to the organization of Generation Y. Results are showing that members of Generation Y are committed to the organization if the following commitment factors exist: career advancement and development opportunities, work-life balance, good payoffs and benefits. On the other hand, millennials appreciate less these factors of commitment: possibility to work in a government organization, a job with less responsibility, and organization with less hierarchy. In order to affect commitment of millennials, employers should think of better working conditions, good internal communication and ways of motivating employees of this generation. Managers have to develop an organizational culture where Generation Y members are satisfied and feel that they can achieve a successful career, but also have a balance between private and business life that is for the members of this generation more important than it is to older generations.

**Keywords:** factors of commitment to the organization, generation Y, factors of commitment to the organization of generation Y

## **1. Uvod**

Danas se organizacije u mnogim gospodarskim granama suočavaju s problemom kako zadržati zaposlenike koji imaju potrebna znanja i vještine za efikasan rad. Odnost organizaciji značajno dobiva na važnosti s istraživanjima utjecaja odanosti na fluktuaciju i namjeru odlaska zaposlenika, a jedno od ključnih područja efikasnog upravljanja ljudskim potencijalima ostaje upravo zadržavanje zaposlenika, koji svojim znanjima i vještinama doprinose ostvarenju ambicioznih poslovnih ciljeva (Dunn, 1999).

Baby-boomeri, generacija X i generacija Y su tri generacije koje su trenutno prisutne na tržištu rada (Tapscott, 2009). Generacija Y, poznata pod nazivom Milenijanci ili Digitalna generacija, označava osobe rođene između 1980. i 2000. godine te je najveća skupina zaposlenika kojih je u 2012. godini bilo oko 88 milijuna na tržištu rada (Cahill i Sedrak, 2012). Meister (2012) tvrdi da će generacija Y činiti otprilike 50 % radne snage SAD-a 2020. godine i 75 % globalne radne snage do 2030. godine. Njegova istraživanja pokazuju da pripadnicima ove generacije najvažniji napredak u karijeri i ravnoteža između poslovnog i privatnog života, da su skloni timskom radu, društveno odgovorni, tolerantni, iskreni i optimistični.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

U radu je definirana odanost organizaciji, njezine dimenzije te preduvjeti i posljedice iste. Opisane su specifičnosti pripadnika generacije Y te okolnosti u kojima žive, odrastaju i pristupaju tržištu rada. Kako pripadnici ove generacije već sada prevladavaju na tržištu, za poslodavce je vrlo važno znati kako izabrati najbolje od njih i zadržati ih. Cilj ovog diplomskog rada je istražiti najznačajnije čimbenike koji utječu na odanost pripadnika generacije Y organizacijama.

### **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Teorijski dio rada izrađen je deskriptivnom metodom temeljem sekundarnih podataka, korištenjem znanstvene i stručne literature iz područja upravljanja ljudskim potencijalima. Kroz teoriju i spoznaje, uz pravilno citiranje, metodom dedukcije izvedeni su zaključci o važnosti prilagođavanja uvjeta rada i metoda zadržavanja generacije Y. Za objašnjavanje složenijih pojmova korištena je metoda sinteze.

Primarno istraživanje je provedeno putem interneta korištenjem anketnog upitnika kojeg je ispunilo 150 pripadnika generacije Y. Osim demografskih podataka (spol, dob i stupanj

obrazovanja), u upitniku je naveden 21 čimbenik za koje su dosadašnja istraživanja pokazala da utječu na odanost organizaciji. Ispitanici - pripadnici generacije Y, su na skali od jedan do pet ocjenjivali u kojoj mjeri smatraju da dotičan čimbenik utječe na njihovu odanost organizaciji pod pretpostavkom da su trenutno zadovoljni radom kod sadašnjeg poslodavca.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet dijelova. Nakon uvoda, u drugom dijelu temeljem sekundarnih izvora iznesen je teorijski dio povezan s temom rada, odnosno s odanosti zaposlenika organizaciji. Opisane su dimenzije odanosti, preduvjeti i posljedice odanosti organizaciji. Trećim dijelom obuhvaćeni su opis i obilježja generacije Y – stavovi prema radu i organizaciji te čimbenici koji utječu na njihovu odanost. Anketom prikupljeni i analizirani podaci izneseni su u četvrtom dijelu rada kao rezultati istraživanja. Na temelju rezultata čimbenici su rangirani počevši od čimbenika koji bi najviše utjecao na odluku o promjeni poslodavca pa do onog koji bi najmanje utjecao na tu odluku. U ovom dijelu objašnjena je i metodologija istraživanja, istaknuta ograničenja istraživanja i dane preporuke za buduća istraživanja.

U posljednjem dijelu ovog rada na temelju primarnog i sekundarnog istraživanja izneseni su zaključci odnosno preporuke koje mogu pomoći organizacijama da bolje razumiju razloge odanosti organizaciji generacije Y te savjeti koji bi mogli pomoći poslodavcima u zadržavanju pripadnika ove generacije u svojim organizacijama.



## **2. Odanost zaposlenika organizaciji**

### **2.1. Određenje odanosti zaposlenika organizaciji**

Razni autori opisuju odanost organizaciji na različite načine. Odanost organizaciji obično se definira kroz mjeru u kojoj zaposlenici vole svoj posao, odnosno stupanj do kojeg su ispunjena opća očekivanja vezana za nj (Benson i Brown, 2011). Prema Kanteru (1968) odanost je emocionalna povezanost pojedinca s djelovanjem neke grupe ljudi ili organizacije. Buchanan (1974) odanost definira kao sponu između organizacije i zaposlenika. Mowday, Steers i Porter (1979) opisuju odanost kao snažnu identifikaciju pojedinca s organizacijom i uključenost u organizaciju. Pojam organizacijske odanosti odnosi se na emocionalne reakcije i osjećaje privrženosti zaposlenika prema ciljevima i vrijednostima organizacije u kojoj je zaposlen (Cook i Wall, 1980). Organizacijska odanost može se definirati i kao emocionalna privrženost pojedinca, koji se identificira s organizacijom, a obilježavaju je tri čimbenika: čvrsto uvjerenje i prihvaćanje ciljeva i vrijednosti organizacije, spremnost ulaganja znatnih napora u ime organizacije te snažna želja za zadržavanjem članstva u organizaciji (Porter i sur., 1974). Steers (1977) kroz svoja istraživanja pokazuje i da na organizacijsku odanost mogu utjecati osobna obilježja, obilježja posla i radna iskustva, a Caldwell, Chatman i O'Reilly (1990) još navode i organizacijsku strukturu i veličinu organizacije te čimbenike vezane uz ulogu zaposlenika u organizaciji.

Allen i Meyer (1991) proučavajući razne definicije odanosti organizaciji zaključuju da je odanost psihološko stanje koje obilježava odnos zaposlenika i organizacije te navode tri dimenzije ili komponente organizacijske odanosti koje mogu obilježavati takav odnos: afektivna, instrumentalna i normativna odanost. Autori smatraju da pri razvoju pojedinih dimenzija odanosti, pored osobnih i organizacijskih vrijednosti, važnu ulogu igra i njihova podudarnost. Bergman i suradnici (2012) navode da su osobne radne vrijednosti standardi kroz koje zaposlenici procjenjuju svoja radna iskustva, a odanost kao i drugi pozitivni stavovi vjerojatniji su ako je neka vrijednost za pojedinca važnija i njezino ostvarenje na radnom mjestu izvjesnije.

### **2.2. Dimenzije odanosti zaposlenika organizaciji**

Već od 60-ih i 70-ih godina 20. stoljeća odanost organizaciji se zbog različitih pristupa počinje proučavati kao višeznačan, odnosno multidimenzionalni koncept (Maslić-Seršić, 2000). Organizacijska odanost se počinje odvajati od drugih vrsta odanosti i definira se kao afektivna

odanost, odnosno kao snaga identificiranja pojedinca s organizacijom u kojoj radi, a koju opisuje snažno vjerovanje i prihvaćanje organizacijskih ciljeva i vrijednosti, želja za ulaganjem značajnih napora u organizaciju i snažna volja za ostankom u njoj (Porter i sur., 1974). Na osnovi ovakvog definiranja, Meyer i Allen (1991) razvijaju trokomponentni model odanosti te osim afektivne navode i instrumentalnu i normativnu dimenziju odanosti.

Meyer i Allen (1991) utvrđuju kako se u njihovom modelu odanosti afektivna dimenzija odanosti organizaciji manifestira kao zaposlenikov osjećaj privrženosti organizaciji, identifikacije s organizacijom i zaokupljenosti njome. Meyer, Allen i Smith (1993) kao rezultate svojih analiza ističu prediktore afektivne odanosti kao što su: radno iskustvo i percepcija organizacijske podrške, izazovan posao, izazovni poslovni ciljevi, jasne radne uloge, poštovanje i uvažavanje od strane menadžmenta, jednak tretman svih zaposlenika, povratna informacija o radu, radna kohezija i participacija. Prema Meyeru, Allenu i Smithu (1993) zaposlenici čija se vezanost za organizaciju temelji primarno na instrumentalnoj odanosti ostaju u organizaciji ako zaključe da im vrijedi ostati u istoj, a kao prediktore instrumentalne odanosti ističu edukaciju te novčane i nenovčane gubitke koji su povezani s napuštanjem organizacije.

Meyer i Allen (1991) naglašavaju da afektivno odani zaposlenici rade u organizaciji jer to žele, dok se instrumentalna odanost odnosi na zaposlenikovu svijest o cijeni napuštanja organizacije. Konačno, prema ovim autorima, normativna se odanost temelji na osjećaju obaveze ostanka u organizaciji, odnosno visoko normativno odani zaposlenici osjećaju da moraju ostati u organizaciji jer takvo ponašanje vide kao moralno i ispravno.

Judge i Kammeyer-Mueller (2012) opisuju kako su ispitivali prirodu odanosti kod zaposlenika utvrđujući koju vrstu odanosti zaposlenik ima. U njihovom istraživanju afektivna skala odanosti je zahtijevala od ispitanika da opišu u kojoj mjeri cijene organizaciju i imaju osjećaj vezanosti i uključenosti u nju te do koje mjere usklađuju svoje i organizacijske ciljeve. Autori su kod instrumentalne skale zahtijevali od ispitanika da procijeni postoji li mogućnost da će napustiti organizaciju u bliskoj budućnosti i ako napuste posao koliko će ih to financijski koštati. Konačno, u ovom je istraživanju normativna skala tražila od ispitanika da na odustajanje od posla gledaju kao na negativno ponašanje. Autori u svom radu predlažu menadžerima da pokušaju smanjiti ovisnost o kontinuitetu i normativnim obvezama zaposlenika tako što će biti bolji vođe, radeći na općim vještinama upravljanja timom i pažljivo razmišljajući o tome kako njihove akcije mogu utjecati na sve članove tima. Judge i

Kammeyer-Mueller (2012) su na temelju svog istraživanja zaključili da na pozitivni radni učinak najviše utječe afektivna dimenzija odanosti organizaciji.

U području organizacijske odanosti, Shanker i Bin Sayed (2015) istraživali su povezanost emocionalne inteligencije i odanosti koju zaposlenik ima prema organizaciji. Njihovi rezultati pokazuju kako čimbenici emocionalne inteligencije poput vlastite svjesnosti, empatije, samopouzdanja, usmjerenosti na problem prilikom rješavanja stresnih situacija te dobrog načina rukovođenja dobro opisuju afektivnu odanost organizaciji. Nastavno, čimbenici poput osjećajnosti, depresije i lošeg stila rukovođenja pojačavaju instrumentalnu komponentu organizacijske odanosti, odnosno osoba često razmišlja o napuštanju organizacije ali ne može otići iz nje radi osjećaja koji ju veže za nju.

### **2.2.1. Afektivna dimenzija odanosti**

Afektivna dimenzija odanosti podrazumijeva psihološku i emocionalnu privrženosti organizaciji iz koje proizlazi težnja pojedinca da svojim kvalitetnim radom znatno doprinosi dobrobiti organizacije radi osjećaja pripadanja, poštovanja i uvažavanja koje osjeća radeći u njoj (Meyer i Allen, 1991). Osoba se kod afektivne odanosti osjeća povezana s ciljevima i potrebama organizacije te osjeća harmoniju i ravnotežu u odnosu na organizaciju i njezine vrijednosti (Beck i Wilson, 2000 prema Lumley i sur., 2011). Prema Meyeru i Allenu (1991), afektivna dimenzija odanosti sastoji se od tri poddimenzije: emocionalna povezanost s organizacijom, identifikacija s organizacijom i sudjelovanje u organizaciji. Kada zaposlenici primijete da organizacija u kojoj rade djeluje kao organizacija u kojoj žele raditi, oni oblikuju pozitivne slike o njoj, osjećaju se ponosno što se poistovjećuju s takvom organizacijom, razvijaju samopoštovanje, jačaju afektivne veze s organizacijom i ulažu napore za njeno bolje djelovanje i unapređenje (Saygan, 2011).

Zaposlenici kod kojih je izražena afektivna dimenzija odanosti svjesno odlučuju ostati i raditi za neku organizaciju jer se osjećaju povezani s njenim vrijednostima, ciljevima i potrebama te internaliziraju organizacijske principe i standarde (Beck i Wilson, 2000 prema Lumley i sur., 2011). Meyer i Allen (1991 prema Mowday, Porter i Steers, 1982) prilikom opisivanja afektivne odanosti u obzir uzimaju osobna obilježja te obilježja posla i radnog iskustva. Prema istraživanjima Mowday, Porter i Steers (1982) osobna obilježja zaposlenika kao što su dob, spol i obrazovanje nisu jako povezani s odanosti te su indirektno povezane i nestaju kada su jasno naznačene vrijednosti rada i naknade za dobro obavljen rad. Mottaz (1988) ističe da je afektivna komponenta slabije izražena kod zaposlenika koji nisu emocionalno vezani za

organizaciju u kojoj rade, imaju manji stupanj identifikacije s njom, ciljeve organizacije doživljavaju manje osobno, pa je i manja njihova težnja za doprinosom uspjehu organizacije. Steers (1997) sugerira da je afektivna odanost povezana s motivacijom i osjećajem da zaposlenici rade dobro, ali to ne znači da uvijek ima utjecaj na osobne osjećaje kao što su usamljenost, bespomoćnost, provođenje slobodnog vremena i socijalno okruženje odnosno cjelokupno zadovoljstvo životom. S druge strane, rezultat studije koju su proveli Kumati i Afroz (2013) ukazuje da afektivna odanost ima pozitivan odnos na zadovoljstvo u životu i ravnotežu između posla i privatnog života. Prema njihovim istraživanjima, zaposlenici koji puno rade su za posao psihološki, emocionalno i kognitivno vezani, a posao doprinosi i stvaranju njihovog osobnog imidža i ispunjavanje životnih potreba, vrijednosti i ciljeva, odnosno sveukupno zadovoljstvo životom. Mnoga istraživanja su potvrdila da afektivna odanost pozitivno utječe na radnu uspješnost (Cohen, 1991; Mathieu i Zajac, 1990; Wrigh i Bonett, 2002), kao i na status zaposlenika i stav prema poslu (Jerneić, 2012).

### **2.2.2. Instrumentalna dimenzija odanosti**

Druga vrsta odanosti koju Meyer i Allen (1990) opisuju je instrumentalna odanost koju definiraju kao svjesnost pojedinca o posljedicama odlaska iz organizacije, odnosno svih mogućih ishoda i rizika ako osoba napusti organizaciju. Autori navode da ona najviše ovisi o procjeni pojedinca hoće li imati dovoljno sposobnosti djelovati u nekoj drugoj organizaciji te kakve su mogućnosti na tržištu rada, a često presudu donese novčana komponenta koja utječe više na zaposlenike koji su kraće u organizaciji.

Meyer i Allen (1991) dodatno ističu da se instrumentalna odanost temelji na stalnom procjenjivanju zaposlenika koliko mu se isplati raditi u organizaciji u kojoj je zaposlen te koliko je jaka njegova veza s njom, odnosno koliko im se podudaraju vrijednosti i ciljevi. Prema njihovim istraživanjima iz 1991. godine zaposlenici koji imaju izraženiju instrumentalnu dimenziju odanosti ostaju zaposleni u organizaciji radi osjećaja da moraju ostati jer bi im napuštanje organizacije bilo trošak.

Meyer, Allen i Smith (1993) su u svojim istraživanjima ustanovili da na instrumentalnu odanost utječe i stečena edukacija zaposlenika. Wallace (1995) ističe da su obrazovaniji i profesionalniji zaposlenici manje odani organizaciji od zaposlenika koji imaju niže obrazovanje. On tu pretpostavku objašnjava činjenicom da što su osobe obrazovanije imaju i viša očekivanja i veće mogućnosti na tržištu rada, kao i bolje ponude od strane drugih organizacija.

Instrumentalnu dimenziju odanosti obilježava osjećaj osobe treba li ostati u trenutnoj organizaciji, a ako zbog različitih vanjskih čimbenika koji dolaze kao ponuda iz druge organizacije osoba procjeni da bi odlazak u drugu organizaciju bio manje isplativ, ostat će odana postojećoj organizaciji unatoč nezadovoljstvu (Allen i Meyer, 1990). Međutim, to ne znači da će zadovoljstvo poslom zaposlenika na postojećem radnom mjestu porasti, niti da će zbog toga on bolje raditi, a frustracija koja proizlazi iz spoznaje zaposlenika da nema izbora mogla bi dovesti i do nepoželjnih oblika radnog ponašanja i loših rezultata za organizaciju (Allen i Meyer, 1991).

### **2.2.3. Normativna dimenzija odanosti**

Normativna dimenzija odanosti povezana je s moralnom prirodom i osjećajem obveze i odgovornosti za zadržavanje u organizaciji radi osjećaja dužnosti prema njoj (Bolon, 1993 prema Meyer i Allen, 1991). Meyer i Allen (1990) ističu da se ova dimenzija odanosti može razviti radi osjećaja dužnosti i odgovornosti prema organizaciji u kojoj su bili ili jesu zaposleni i lojalni neki od članova obitelji. S druge strane, autori navode da se normativna dimenzija može pojaviti kod zaposlenika koji prirodno imaju razvijeniju savjesnost u obavljanju radnih zadataka i obavljaju ih savjesno bez obzira na to jesu li emocionalno povezani s organizacijom u kojoj rade i njezinim ciljevima. U svojim istraživanjima iz 1991. godine Meyer i Allen ističu da su odgovornost i odanost internalizirani kod zaposlenika i cijenjeni ako ih obilježava moralna komponenta, a razvija se uglavnom zbog ulaganja organizacije u zaposlenika, bez obzira na to koliko će organizacija u budućnosti osigurati zaposleniku rast i postignuće. Iako nema dovoljno istraživanja koja bi ovo u potpunosti potkrijepila, Azur Vasti (2005) tvrdi da na razvijanje normativne odanosti utječu početna iskustva na poslu ili ulaganja organizacije u zaposlenika na početku karijere.

Suprotno Meyerovim istraživanjima, rezultati istraživanja koje su proveli Masud i suradnici (2018) pokazuju da normativna odanost raste kod osoba moralne prirode kada paralelno imaju i visoku razinu afektivne odanosti, a smanjuje se u kombinaciji s instrumentalnom odanosti. Oni se slažu da je kada zaposlenik ima razvijenu afektivnu paralelno s normativnom odanosti on više motiviran za rad, nego kada ima samo razvijenu afektivnu odanost. Meyer i suradnici (2002) ističu da normativna odanost može imati veliki utjecaj na ostvarivanje postavljenih ciljeva i uspješnost organizacije, naročito u kolektivističkim kulturama rada gdje ljudi više poštuju organizacijske norme i obveze, (Bergman, 2006 i Meyer i Parfyonova, 2010 prema Masud i sur., 2018).

### 2.3. Čimbenici odanosti zaposlenika organizaciji

Organizacijska odanost ukazuje na jaku psihološku povezanost između pojedinca i organizacije, snažnu identifikaciju zaposlenika s organizacijom i snažnu želju za doprinosom ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Meyer i Allen, 1977) te je povezana s motivacijom za rad i željom za aktivnim uključivanjem u posao (Farrell i Rusbult, 1981 i Stumpf i Hartman, 1984 prema Caldwell, Chatman i O'Reilly, 1990). S obzirom na istraživanja koja pokazuju da odanost zaposlenika varira od osobe do osobe, Allen, Meyer, i Smith (1993) ističu čimbenike koji utječu na organizacijsku odanost: demografska obilježja poput dobi, obrazovanja i radnog staža; individualna obilježja koja uključuju osobnost i vještine te dosadašnja radna iskustva, kao i dostupnost alternativa i ulaganja u rast i razvoj. Elloy (2003 prema Kanwaldeep i Sandhu 2010) je odredio 8 čimbenika koji utječu na organizacijsku odanost: privlačnost posla, stavovi zaposlenika prema organizaciji i ovisnost o organizaciji, starost, znanje, supstituti za zaposlenje te stavovi prijatelja i obitelji prema organizaciji. Nabizadeh i suradnici (2012) ističu još i obilježja posla, stil rukovođenja menadžera, promicanje napredovanja i usavršavanje zaposlenika. Temeljem provedenog istraživanja donose zaključak da bi organizacija za održavanje odanosti trebala dobrim zaposlenicima ponuditi posao na neodređeno te ih novčanim i nenovčanim poticajima nagrađivati za ostvarene rezultate.

Allen, Meyer i Smith (1993) su došli do zaključka da dob i duljina radnog staža značajno utječu na odanost zaposlenika, dok s druge strane spol i stupanj obrazovanja imaju slabiju povezanost. Cohen (2009) je dodatno zaključio da su mlađi zaposlenici odaniji organizaciji dok ne steknu određenu razinu iskustva i postanu konkurentniji na tržištu, a starijim zaposlenicima se identifikacija s organizacijom i internalizacija njenih vrijednosti povećava jer su svjesni uloženog truda u organizaciju i gubitaka koji su povezani s odlaskom iz nje. Osobe u kasnoj fazi karijere više su orijentirane na održavanje stabilnosti trenutne pozicije i rezultata te se neki čak ne ustručavaju odbiti promociju i napredovanje u karijeri (Kanwaldeep i Sandhu, 2010). Bergman i suradnici (2012) specificiraju kako odanost nekoj organizaciji može rasti s radnim iskustvom zaposlenika, a pozitivno percipirana radna iskustva vode većoj organizacijskoj odanosti. S povećanjem radnog iskustva osoba je sve odanija organizaciji ako i dalje smatra da ima zanimljiv posao, mogućnost rasta, priznavanje postignuća i nagrađivanje te dobiva povratne informacije i prilike za konstantno učenje (Nabizadeh i sur., 2012). Zaposlenici čija su iskustva unutar organizacija u skladu s njihovim očekivanjima i udovoljavaju njihovim osnovnim potrebama, s vremenom imaju tendenciju razvijanja jače odanosti organizaciji (Kanwaldeep i Sandhu, 2010). Zaposlenici s više radnog iskustva u organizaciji gledaju na

svoju dosadašnju karijeru u organizaciji kao na investiciju koja im stvara psihološku barijeru i teže im je prijeći s jednog posla na drugi, jer su razvili privrženost i odanost trenutnoj organizaciji (Kanwaldeep i Sandhu, 2010).

Temeljem svog istraživanja Nabadzesh i suradnici (2012) zaključili su da razina uspješnosti svake osobe ne ovisi samo o njezinim vještinama i ispravnom obavljanju posla, nego se oslanja i na njegovu motiviranosti, te je važno da menadžeri svojim postupcima i na različite načine konstantno povećavaju motivaciju zaposlenika, čime povećavaju i njegovu odanost organizaciji.

Odanost pojedinca organizaciji može biti oblikovana procesom ulaska zaposlenika u organizaciju kroz privlačenje i odabir, a nastavlja se kroz korake koje organizacija poduzima kroz socijalizaciju i učenje o vrijednostima organizacije i načine rada u njoj (Caldwell, Chatman i O'Reilly, 1990). O'Reilly i Caldwell (1981) ističu da stvarna odanost zaposlenika poslu i zadovoljstvo izabranim poslom nastaje godinu dana nakon zapošljavanja, odnosno nakon stečenog određenog iskustva u organizaciji, što se podudara s pretpostavkom da radno iskustvo pojedinca ima najveći utjecaj na odanost (Buchanan, 1974 i Louis, 1980 prema Caldwell, Chatman i O'Reilly, 1990).

Istraživanja koja su proveli Judge i Kammeyer-Mueller (2012) pokazuju da na čimbenike organizacijske odanosti osim osobnih aspekata pojedinca utječu i čimbenici unutar organizacije. Tako su prema ovim autorima najvažniji čimbenici vezani uz obilježja posla: zahtjevnost i izazovi na poslu, potrebne kompetencije za rad, raznovrsnost posla, sposobnosti i vještine te međuovisnost zadataka. Autori smatraju da su za odanost manje bitni veličina i centralizacija organizacije, a ističu važnost ponašanja nadređenih prema zaposlenicima kroz komunikaciju, razumijevanje, profesionalizam, pravednost i suradnju s ostalim zaposlenicima. Judge i Kammeyer-Mueller (2012) smatraju da su među suradnicima bitni uzajamno povjerenje, dijeljenje uloga te odgovornosti za izvršenje zadataka ovisno o kompetencijama zaposlenika te savjesnost i radna etika. Osim važnosti timskog rada za zaposlenike kojima je vrlo važno međusobno dijeljenje znanja, vještina i stručnosti radi bržeg dolaženja do rezultata i međusobnog učenja, rezultati istraživanja koje je proveo Ghorbanhosseini (2013) pokazuju da organizacijska kultura ima značajan utjecaj na odanost zaposlenika, jer su zaposlenicima važne vrijednosti organizacije, pa bi trebalo uvijek raditi na poboljšanju kulture rada kroz rad na pravilima i vrijednostima, kao i jačanje timskog rada i dobrih radnih uvjeta u organizaciji. Menadžerima predlaže da organizacije promiču opći obrazac ponašanja i vjerovanja, sastavljen

na temelju zajedničkih percepcija vrijednosti koje većina članova organizacije smatraju uobičajenima.

Mowday, Porter i Steers (1982) navode različite uzroke i preduvjete odanosti organizaciji kao što su: osobna obilježja, obilježja posla, strukturalna obilježja te radno iskustvo. Osobna obilježja za koje se smatra da utječu na odanost mogu biti: spol, dob, osobnost pojedinca i njegove vrijednosti (Mowday, Porter i Steers, 1982). S druge strane, Aven, Parker i McEvoy (1993) tvrde da razlike u odanosti ne nastaju zbog pripadnosti određenom spolu, kao niti stupnju obrazovanja, nego zbog osobnog iskustva i radnih navika (Angle i Perry, 1981). Ukoliko zaposlenici osjećaju da je organizacija pouzdana, otvorena za nove ideje i jednakost među zaposlenicima, te udovoljava potrebama zaposlenika, a s druge strane postavlja dovoljno izazovne ciljeve, daje povratne informacije i dopušta sudjelovanje u odlučivanju, stvara zaposlenicima osjećaj kompetentnosti i ugone na radnom mjestu, pa su oni i odaniji (Allen i Meyer, 1990). Porter i suradnici (1974) opisuju odanost organizaciji trima čimbenicima: povjerenjem, prihvaćanjem ciljeva i vrijednosti organizacije te željom i spremnosti da se ulaže trud u svrhu održavanja članstva u organizaciji.

Prema Judgeu i Kammeyer-Muelleru (2012) preduvjet organizacijske odanosti je psihološka veza pojedinca s organizacijom, predstavljena u obliku afektivne vezanosti za organizaciju i osjećajem odanosti prema njoj te namjerom da se ostane dio iste. Mnoga istraživanja su pokazala da je za zadovoljstvo poslom i odanost važno društveno okruženje kao što su npr. podrška suradnika na poslu, pozitivna i društvena atmosfera, učinkovito vodstvo i demografska sličnost između zaposlenika i suradnika (Judge i Kammeyer-Mueller, 2012).

Caldwell, Chatman i O'Reilly (1990) navode dokaze o povezanosti kulture i klime organizacije s odanosti zaposlenika. Autori ističu da kultura organizacije daje identitet i imidž organizaciji, oblikuje način na koji zaposlenici komuniciraju na svom radnom mjestu, promiče zdravu konkurenciju i potiče zaposlenike da ostanu motivirani i odani menadžmentu i organizaciji jer gradi emocionalnu povezanost s organizacijom. Dodatno, Dextras-Gauthier i Marchand (2018) ističu da kultura njeguje osjećaj pripadnosti i predanosti te razvija osjećaj jedinstva na radnom mjestu jer stvara osjećaj odgovornosti u organizaciji i doprinosi oblikovanju pozitivnih navika koje pojedince čini uspješnim profesionalcima.

Već prilikom zapošljavanja postoje čimbenici koji utječu na stvaranje nekih očekivanja kod zaposlenika (Arnold i Feldman, 1982), kao i predodžbe njegove uloge u organizaciji (Morris i Koch, 1979) koja je važna pri dolasku u organizaciju i može pozitivno utjecati na odanost istoj.



Feldman (1977) tvrdi da se već prilikom privlačenja zaposlenika u organizaciju može utjecati na stvaranje preduvjeta za odanost, kao i da pri tome najučinkovitija vrsta opisivanja posla ona kod koje se uz opis rada i opće radne klime unutar organizacije pružaju i informacije o mogućnostima napredovanja i nagrađivanja koje su vrlo važne novim generacijama koje su prisutne ili dolaze na tržište rada: pripadnici generacija Y i Z.

Neke od najvažnijih dužnosti poslodavaca koje utječu na zadovoljstvo i odanost zaposlenika organizaciji su definiranje uloga na poslu i podrška nadređenog, naročito prilikom početka rada u organizaciji kada nadređeni ima veliki utjecaj da se zaposlenik uklopi u organizaciju (Mottaz, 1988). Van Maanen i Schein (1979) kao preduvjet odanosti također ističu i važnost socijalizacije zaposlenika kroz koju se može pokušati potaknuti bolje razumijevanje zaposlenika organizacijskih vrijednosti, normi i ciljeva. Na temelju istraživanja svojih kolega, Jones (1986) je također došao do zaključka da su institucionalizirani procesi socijalizacije povezani s kasnijom odanosti zaposlenika.

Caldwell, Chatman i O'Reilly (1990) povezuju pristupe zapošljavanja sa socijalizacijom te predlažu učinkovite programe zapošljavanja i socijalizacije kroz skup tehnika:

- (1) pažljivo privlačenje i odabir;
- (2) promicanje spremnosti na učenje i prihvaćanja vrijednosti i praksi nove organizacije;
- (3) predstavljanje mogućnosti razvoja karijere koje se temelje na poslovanju;
- (4) pažljivo korištenje sustava obuke, nagrađivanja i kontrole s ciljem utjecaja na ponašanja;
- (5) jačanje središnjih vrijednosti organizacije kroz dosljedne primjere i uzore.

Motazz (1988) na temelju svog istraživanja također zaključuje da ako se pri privlačenju i zapošljavanju usmjerava isključivo na individualna obilježja zaposlenika i njihovu želju za radom u organizaciji, isto ne može garantirati i njihovu odanost ukoliko organizacija ne osigura nagrade za postignuća i to u obliku osiguravanja zanimljivog i značajnog posla, ugodnog radnog okruženja, dobrih primanja te mogućnosti rasta i napredovanja na više pozicije u organizaciji. On ističe da na odanost mogu utjecati individualna obilježja koja mogu biti povezane s demografskim obilježjima, statusom i crtama ličnosti zaposlenika kao što su osobne vrijednosti i očekivanja. S druge strane, veliki utjecaj imaju i obilježja i poslovna politika organizacije koji mogu različito utjecati na zaposlenike. Ovaj autor u svom radu kao glavni čimbenik odanosti zaposlenika organizaciji ističe novčano i nenovčano motiviranje za dobre rezultate.

U svrhu uzajamne koristi mnoge su organizacije primorane redizajnirati poslove, što postaje sve istaknutija strategija za istovremeno poboljšanje produktivnosti zaposlenika i kvalitete proizvoda i usluga (Hackman, 1975 prema Hackman i Oldham, 1976). Hackman i Oldham (1976) ističu da redizajn posla uključuje i rotaciju posla, koja se prema njihovim istraživanjima pozitivno održava na motivaciju zaposlenika na radu i ostanak u organizaciji, s obzirom na to da svaki posao nakon nekog vremena zaposlenicima postaje monoton i dosadan te zaposlenici ukoliko ne mogu raditi druge poslove u trenutnoj organizaciji traže drugu (Hackman i Oldham, 1976). Shantz i suradnici (2013 prema Marić i sur., 2019) pišu da su mnoga ranija istraživanja pokazala da je raznolikost zadataka pozitivno povezana s radnim angažmanom zaposlenika koji osjećaju višu razinu energiju i motivacije za rad. Pored toga, značaj zadatka donosi zaposlenicima osjećaj da njihov rad ima vrijedan utjecaj na cjelokupnu organizaciju (Grant, 2008, prema Marić i sur., 2019). S druge strane, monotonija posla se može negativno odraziti na psihološko stanje zaposlenika (Melamed, Ben-Avi, Luz i Green, 1995 prema Marić i sur., 2019), koji može postati frustriran.

Hackman i Lawler (1971 prema Hackman i Oldham, 1976) su rezultatima svojeg istraživanja potvrdili hipotezu da zaposlenici koji rade na višim hijerarhijskim razinama pokazuju višu razinu radne motivacije, zadovoljstva na poslu, radne uspješnosti i posvećenosti, te da takvi zaposlenici odgovaraju pozitivno na složenije poslove te su odaniji organizaciji nego zaposlenici koji rade na nižim hijerarhijskim pozicijama. Isti autori temeljem svojih istraživanja, koja su ispitivala subjektivne percepcije obilježja rada i njihov utjecaj na stavove zaposlenika, pokazuju da zaposlenici procjenjuju pet temeljnih obilježja ili dimenzija posla važnima za odluku o zapošljavanju, radni učinak i kasnije više razine zadovoljstva poslom i odanosti poslodavcu, i to:

- raznolikost vještina,
- identitet zadataka,
- značajnost zadatka,
- razina autonomije,
- povratna informacija.

Prema njima, zaposlenici biraju poslove koji uključuju navedena obilježja te su, ukoliko ih pronadu, zadovoljniji i odaniji organizaciji. Hackham i Oldham (1976) u svom modelu „Obilježja posla i utjecaj na motivaciju“ navode da navedena obilježja posla djeluju na tri psihološka stanja: smislenost posla, odgovornost za ishode i poznavanje rezultata koji u konačnici djeluju na ishode.

## 2.4. Posljedice odanosti zaposlenika organizaciji

Organizacijska odanost pozitivno utječe na zaposlenikovo snažno prihvaćanje ciljeva i vrijednosti organizacije te spremnost na ulaganje više truda u svakodnevnom radu radi doprinosa uspjehu organizacije i radi želje za dugoročnim članstvom i razvojem karijere u njoj, što je prema istraživanju koje je proveo Chen (2012) posljedica odanosti organizaciji. Mowday, Steers i Porter (1979) ističu da odanost izrazito utječe na ostvarivanje pozitivnih rezultata zaposlenika koji utječu na cjelokupne rezultate i razvoj organizacije. Dodatno, odanost zaposlenika može utjecati i na produktivnost drugih zaposlenika u organizaciji jer odaniji zaposlenici teže jačanju organizacijske klime i kulture te svojim radom motiviraju i kolege na ostvarivanje boljih rezultata te tako direktno utječu na razvoj organizacije (Mathieu i Zajac, 1990). S druge strane, Mathieu i Zajac (1990) naglašavaju da su manje odani zaposlenici i manje produktivni, pokazuju manje angažmana te skloniji traženju drugog poslodavca, odnosno da je odanost povezana s manjom stopom odlazaka iz organizacije.

Temeljem istraživanja koje su proveli Benson i Brown (2011) došlo se do zaključka da su pozitivne posljedice odanosti organizaciji: rjeđi otkazi, rjeđe izostajanje s posla, veća motivacija i uključenost, bolja izvedba posla i lakše prihvaćanje promjena koje organizacija želi uvesti. Autori ističu da odanost pozitivno utječe i na organizacijsko građansko ponašanje i etičnost koja je vrlo važna organizacijska vrijednost.

Mowday, Porter i Steers (1982) su uspoređivali odanost zaposlenika s njihovom učinkovitosti, izostajanjem s posla i umorom te došli do zaključka da su snažno odani zaposlenici zadovoljniji poslom i da rjeđe izostaju s posla. Meyer i Allen (1997) također ističu da je odanost negativno povezana s osjećajem umora te da vodi do manje stope izostajanja s posla.

S druge strane, mnogi autori ističu pozitivne posljedice odanosti zaposlenika za same zaposlenike zbog odnosa organizacije prema njima. Naime, što je zaposlenik odaniji organizaciji, organizacija u većoj mjeri primjenjuje „strategije“ zadržavanja zaposlenika kao što su pružanje različitih vrsta edukacija te mogućnosti za napredovanje i razvoj karijere ako zaposlenik pokaže tražena znanja i vještine (Mowday, Porter i Steers, 1982). Na takav način se povećava odanost zaposlenika te zadovoljstvo koje zaposlenici šire i izvan organizacije kroz razgovore s članovima obitelji i prijateljima, a kroz koje šire dobar glas o organizaciji i privlače nove zaposlenike (Chen, 2012).

### 3. Obilježja i stavovi generacije Y prema poslu i organizaciji

#### 3.1. Obilježja generacije Y

Generaciju predstavlja skupina rođenih ljudi u istom kronološkom, društvenom i povijesnom kontekstu (Gibson, Greenwood i Murphy, 2009), koju su kroz godine oblikovale različite situacije povezane s ratovima, otkrićima, politikama i vjerovanjima (Meier, Crocker i Stepfen, 2010). Pripadnike određene generacije može povezivati datum rođenja, geografija ili društvene, kulturne, političke i ekonomske situacije na temelju kojih su pripadnici određene generacije oblikovali slična mišljenja i vrijednosti, stvorili slične potrebe, formirali osobnosti i grupni identitet (Kucharova Mackayova i Balažova, 2011). Svaka generacija ima specifična obilježja kako u privatnom tako i poslovnom životu, gdje se najviše razlika uočava u tri područja: radna etika, upravljanje promjenama i percepcija organizacijske hijerarhije (Glass, 2007). Trenutno su na tržištu rada prisutne tri generacije: Baby-boomeri, generacija X i generacija Y (Glass, 2007).

Pripadnici generacije Y nazivaju se još i digitalna generacija, generacija „JA“, Google generacija ili milenijalci (Barclay, Kilber i Ohmer, 2014). Odrastali su uz Hladni rat, televizore, mobitele, iPod-ove, računala i računalne igre te trenutno ne mogu zamisliti život bez društvenih mreža i *online* komunikacije (Barclay, Kilber i Ohmer, 2014). Ova generacija je optimistična, realistična i globalno i ekološki osviještena (Gibson, Greenwood i Murphy, 2009), samouvjeren, neovisna od drugih i okrenuta rezultatima i ciljevima (Meier, Crocker i Stephen, 2010).

Tulgan i Martin (2001) identificirali su četiri pozitivne istine o generaciji Y i to:

1. generacija novog samopouzdanja, optimizma i samopoštovanja,
2. najobrazovanija generacija u povijesti,
3. generacija koja otvara put otvorenijem i tolerantnijem društvu te
4. generacija koja pokreće novi val volonterstva.

Mnogi autori navode i druga obilježja koja uključuju da su tehnički potkovani, mogu paralelno obavljati više zadataka, timski igrači, autonomni, sebični, ambiciozni, neformalni, ali i da uživaju u poslu za koji znaju da je značajan za poduzeće (Barclay, Kilber i Ohmer, 2014). Wong i suradnici (2008) ističu i da ova generacija brže prihvaća inovacije, promjene i nove trendove na tržištu, jer je spontanija, fleksibilnija, energičnija i produktivnija te je pripadnike ove generacije lakše motivirati od pripadnika generacije X.

Ono što je za mnoge organizacije negativna promjena u odnosu na prethodne generacije je da su pripadnici generacije Y manje vjerni organizacijama jer vole promjene (Wong i sur., 2008), gledaju stvari površno i neće dvaput razmišljati prije nego što napuste posao radi boljih opipljivih koristi (Krambia Kapardis i sur., 2011).

Kao rezultate svojih istraživanja Tulgan i Martin (2001) iznose da 70 posto tinejdžera vjeruje da je fakultet nužan kako bi ispunili svoje životne i poslovne ciljeve jer s višim stupnjem obrazovanja očekuju i višu zaradu. To ukazuje na način razmišljanja ove generacije da s višim obrazovanjem dolaze i viša novčana primanja, odnosno da je prema njihovoj percepciji obrazovanje ključ uspjeha (Tulgan i Martin, 2001). Također, pripadnici ove generacije izbjegavaju učiti čitanjem tekstova, nego kroz rad i vizualne metode vole otkrivati nepoznate stvari samostalno, pri čemu ne vole kada im se daju previše detaljna objašnjenja za izvršavanje zadataka jer se dobro osjećaju kada kroz rad sami istražuju i donose zaključke (Cekada, 2012).

Generacija Y je odrastala konstantno dobivajući različite nagrade od roditelja, koji su na takav način gradili povjerenje s djecom, a povratne informacije i pohvale služile su im za dobivanje samopouzdanja ali i kao korektivni mehanizam (Tulgan i Martin, 2001). Stalne povratne informacije i prilagodbe u radu su načini na koje su milenijalci naučili ostati na pravom putu (Suleman i Nelson, 2011).

Neki autori ovu generaciju nazivaju i povezana generacija, zato što se u svakom trenutku mogu povezati s obitelji i prijateljima bez obzira na ogromne kilometarske udaljenosti (Cekada, 2012). Barclay, Kilber i Ohmer (2014) navode još jedno važno obilježje koje ovu generaciju čini različitom od drugih, a to je da su zbog društvenih interakcija putem razmjene poruka, pisanja blogova i e-poruka, za razliku od svojih kolega pripadnici ove generacije otvoreniji prema sklapanju prijateljstava preko interneta.

Specifičnosti ove generacije u odnosu na starije generacije – generaciju X i generaciju Baby-boomera, prvenstveno su izvrsno korištenje digitalnih tehnologija, prekomjerna očekivanja vezana za plaće, neprestani zahtjevi za napredovanjem u karijeri i očekivanja brzog napredovanja u organizaciji (Kucharova Mackayova i Balažova, 2011). Autorice ističu da su pripadnici generacije Y stalno u potrazi za promjenama i zabavom u svim područjima svakodnevnog života te preferiraju neosobnu komunikaciju.

Kako su milenijalci u puno aspekata različiti od prethodnih generacija, za poslodavce je važno da se usredotoče na povezivanja ovih zaposlenika sa zaposlenicima starijih generacija koji su još uvijek prisutni na tržištu rada, kao npr. kroz razrade programa podučavanja i mentorstva mlađih zaposlenika te uvođenje promjena u području upravljanja ljudskim potencijalima (Jones, 1986). Mentorstvo je kao oblik učenja vrlo često u organizacijama i često se koristi kao metoda učenja za zaposlenike generacije Y, jer oni neprekidno traže učenje, povratne informacije, informativnu i emocionalnu podršku te imaju potrebu za postignućima i vlastitim razvojem, čime postepeno grade afektivnu odanost organizaciji (Nail i Lenka, 2017).

Milenijalci su skloni inkluzivnom stilu vođenja i mentoriranja te preferiraju podupiruće mentore koji nude emocionalnu podršku, kreativnu slobodu, individualiziranu pažnju, fleksibilnost i povratne informacije (Nail i Lenka, 2017). Nail i Lenka (2017) svojim istraživanjem pokazuju da odnos između mentora i zaposlenika treba uključivati dijalog te ispitivanje i prenošenje znanja, a što rezultira neformalnim mogućnostima učenja za pripadnike generacije Y i razvijanjem vještina kao što su vodstvo, emocionalna samokontrola, samoeфикаsnost, samopouzdanje, umrežavanje, pregovaranje, uvjeravanje, uočavanje novih prilika i mogućnosti, preuzimanje inicijative i rizika te donošenje odluka. Organizacije koje nude svojim zaposlenicima mogućnost učenja i razvoja kroz mentoriranje, povećavaju kompetencije zaposlenika generacije Y i razvijaju njihov osjećaj emocionalne povezanosti, što se pozitivno očituje na njihovu afektivnu odanost organizaciji (Samuel i Chipunza, 2009 prema Nail i Lenka, 2017).

### **3.2. Stavovi generacije Y prema radu**

Istraživanja o generacijskim razlikama na poslu uglavnom su usredotočena na radne vrijednosti, odnosno na stavove zaposlenika o tome što je “ispravno”, kao i stavove o tome što pojedinac treba očekivati na radnom mjestu (Brown, 1976 i George i Jones, 1999 prema Wong i sur., 2008). Na radnom mjestu su prisutne mnoge razlike među generacijama kojima bi menadžeri trebali znati upravljati, kao npr. razlike u obrazovanju, očekivanjima vezanim uz plaće, preferencijama autonomije, preferiranom stilu vođenja i komunikacije te važnosti ravnoteže između posla i života (Barclay, Kilber i Ohmer, 2014). Proizlazi da bi pripadnici svih dobnih skupina trebali biti suosjećajniji i otvoreniji prema mogućim generacijskim utjecajima i različitostima te bi trebali učiti jedni od drugih (Gursoy, Maier i Chi, 2008).

Pripadnici generacije Y su u osnovi različiti od njihovih prethodnika iz generacija X i Baby-boomera jer su fleksibilni, zahtijevaju povratnu informaciju i stalnu komunikaciju te timski

igrači vješti u korištenju naprednih komunikacijskih tehnologija (Kucharova Mackayova i Balažova, 2011). U isto vrijeme, oni ignoriraju uspostavljena načela hijerarhije, umrežavaju se i stvaraju kontakte u organizacijama i izvan njih (Wong i sur., 2008), što od menadžera traži da promišljaju kako će se odnositi prema ovim zaposlenicima te kako će to utjecati na kulturu organizacije, radno okruženje, radne postupke, stil vođenja i motivaciju (Kucharova Mackayova i Balažova, 2011). Poslovno umrežavanje pripadnika generacije Y unutar i izvan organizacije u kojoj su zaposleni dodatno povezuje zaposlenike u organizaciji što bi, prema Medlin i Ellegaard (2015), moglo dovesti do postizanja boljih suradničkih i natjecateljskih aktivnosti među zaposlenicima koje mogu pozitivno utjecati za postizanje boljih poslovnih rezultata organizacije te je u nekim organizacijama umrežavanje ključno za napredovanje kako zaposlenika tako i organizacije.

Na radnom mjestu, milenijalci pri obavljanju zadataka kroz preuzimanje inicijative pokazuju poduzetnička ponašanja te prilikom svakog izvršavanja zadatka imaju osjećaj osobne odgovornosti za zadatak, a od nadređenih očekuju u svakom trenutku povratne informacije kako bi znali obavljaju li ispravno zadatke (Martin, 2005). Oni svoj posao unutar modernog radnog mjesta obavljaju na suradnički način sve dok je prisutno dovoljno izazova koji održavaju njihovo zanimanje (Martin, 2005). U protivnom su nezadovoljstvo radnim mjestom skloni pokazivati promjenom posla i organizacije (Wallace, 2001 prema Gibson, Greenwood i Murphy, 2009). Zaposlenici koji su pripadnici generacije Y su orijentirani na rezultate i ne usredotočuju se i ne brinu o metodi kojom će doći do njih, te imaju naviku raditi na udaljenim lokacijama, daljinskim radom ili u virtualnim uredima (Glass, 2007) kako bi lakše uskladili poslovni i privatni život.

Glass (2007) te Meier, Crocker i Stephen (2010) u svojim radovima također ističu da su milenijalci prva generacija na tržištu rada koja je odrasla u digitalnom dobu i koja se za razliku od starijih generacija ne boji novih tehnologija, kao i da su pripadnici ove generacije, kao što trgovci kažu, „prvi adapteri“, odnosno prvi koji pokušavaju, kupuju i šire vijest o novim tehnologijama. Iz tog razloga, očekuju da se na njihovom radnom mjestu koristi visokorazvijena tehnologija, kao i da su procesi rada automatizirani i kraći nego oni koji ne koriste tehnologiju, jer u protivnom nastaje osjećaj frustracije i nezadovoljstvo poslom (Meier, Crocker i Stephen 2010).

Tehnologija je omogućila ovoj generaciji da razvije „hipertekstualne“ umove, koji im dopuštaju brzo prikupljanje i povezivanje informacija iz više izvora, te se govori o novom

obilježju zaposlenika tzv. *multitaskingu*, odnosno sposobnost istovremenog rada na više različitih zadataka (Bannon i sur., 2011, str. 63 prema Barclay, Kilber i Ohmer, 2014). Meier, Crocker i Stephen (2010) ističu da je generacija Y odrastajući kroz kombiniranje škole, sporta i interneta srasla s *multitaskingom* te stoga i na poslu žudi za ciljevima koji omogućuju da se posao brzo završi i prijeđe na sljedeći.

Pripadnici generacije Y su konstantno socijalno interaktivni te imaju jedinstvenu sposobnost rada u timovima zbog njihove stalne potrebe za društvenim vezama, a zbog čega i uživaju raditi u suradničkom i neformalnom radnom okruženju (Balda i Mora, 2011 prema Barclay, Kilber i Ohmer, 2014). Prema istraživanjima Meiera, Crockera i Stephena (2010), radno okruženje je jedan od najvažnijih čimbenika odabira organizacije za zapošljavanje koji utječe na motivaciju za rad zaposlenika generacije Y koji traže radno mjesto na kojem će biti uspješni i paralelno se dobro zabavljati s kolegama. Većinu zadataka preferiraju odrađivati u timu s različitim tipovima ljudi koji im kroz rasprave pomažu doći do savršenih ideja i projekata te brže do željenih rezultata (Cekada, 2012). S druge strane, iako izrazito cijene timski rad, pripadnici generacije Y vole neke zadatke odrađivati i samostalno kako bi sami usvojili nova znanja te pridonijeli nekom projektu ili organizaciji (Sheehan, 2005 i Espinoza i sur., 2010 prema Barclay, Kilber i Ohmer, 2014).

Važan aspekt koji utječe na motivaciju generacije Y jest da od strane nadređenog želi biti trenirana, a ne usmjerena (Sheehan, 2005), odnosno menadžeri bi trebali imati mentorski pristup pri upravljanju zaposlenicima ove generacije (Meier, Crocker i Stephen 2010). Nadalje, nakon svakog dobro obavljenog zadatka milenijalci žele nagrade koje su smislene, kreativne, raznovrsne i personalizirane, čime dobivaju potvrdu da su dobro obavili posao te motivaciju za daljnji rad (Wong i sur., 2008).

Generacija Y utječe na promjenu *statusa quo* tipičnog radnog okruženja, ne prihvaćajući i ne zadovoljavajući se starim načinom rada, nego uvijek pokušavajući pronaći nove i učinkovitije metode rada (Hewlett, Sherbin i Sumberg, 2009). Istraživanja koja su proveli Hewlett, Sherbin i Sumberg (2009) su pokazala da su mnoge organizacije uvođenjem otvorenih radnih prostora i napredne tehnologije stvorile povoljna okruženja koja zadovoljavaju potrebe i očekivanja zaposlenika generacije Y. Bannon i suradnici (2011 prema Barclay, Kilber i Ohmer, 2014) ističu da su pripadnici generacije Y manje formalni i da preferiraju neformalne sastanke i fleksibilna radna okruženja koja uključuju i prostorije za rad u timu. Također, poslodavci bi trebali omogućiti fleksibilno radno vrijeme s mogućnošću uzimanja više kratkih pauza i



prebacivanja sa zadatka na zadatak (Cekada, 2012). Meier, Crocker i Stephen (2010) naglašavaju da je fleksibilnost na radnom mjestu vrlo važna za generaciju Y, koja očekuje fleksibilnost naročito u vrijeme godišnjih odmora, kada bi mogli raditi od kuće i biti plaćeni za rad u slobodne dane. Autori zaključuju da je u usporedbi s bilo kojom drugom generacijom, ova generacija otvorena za rad bilo gdje u bilo koje vrijeme.

Prema Wangu i suradnicima (2008), zaposlenici generacije Y preferiraju i surađivati i tražiti savjete od zaposlenika generacije Baby-boomera jer smatraju da radi njihovog dužeg radnog iskustva od njih mogu naučiti više nego od kolega koji su pripadnici generacije X. Pripadnici generacije Baby-boomera su u svoje vrijeme također odrastali u razdoblju optimizma i s prilikama za napredak i razvoj te su zbog toga optimističniji od generacije X, ali i više popuštaju pripadnicima generacije Y, kao što se i brže i lakše mogu dogovoriti s njima (Jorgensen, 2003).

Za mnoge organizacije, razumijevanje generacije Y je prvi korak u stvaranju okruženja koje je otvoreno za nove ideje gdje svi zaposlenici, bez obzira na godine, mogu uživati u svom radnom okruženju (Meier, Crocker i Stephen 2010). Mnoge organizacije čine radno okruženje ugodnim nudeći različite pogodnosti kao što su ulaznice za kazališta ili kina, skraćeni rad petkom, mogućnost dovođenja psa na posao, plaćene teretane, tematske zabave i sl. a sve kako bi zadržali pripadnike generacije Y svježima i motiviranima za rad te utjecali na njihovu odanost (Meier, Crocker i Stephen 2010).

### **3.3. Odanost organizaciji zaposlenika generacije Y**

Wong i suradnici (2008) su kroz svoje istraživanje načina razvijanja karijere dokazali da pripadnici različitih generacija različito gledaju na razvoj karijere, od preferencija generacije Baby-boomera da karijeru razvijaju samo u jednoj organizaciji, do sklonosti da se kroz razvoj karijere mijenjaju poslodavci ovisno o uvjetima rada, što više preferiraju pripadnici generacije Y. Dok je razvoj karijere kod starijih generacija usmjeren progresivno, od dolje prema gore u organizacijskoj hijerarhiji i prema pozicijama većeg autoriteta, pripadnici generacije Y imaju drugačiji pogled na tržište rada, zapošljavanje, radni vijek i korporativnu kulturu organizacije u kojoj rade ili žele raditi (Brousseau i sur., 1996 prema Dries, Pepermans i De Kerpel, 2008). Nove generacije suprotstavljaju se tradicionalnim pretpostavkama zapošljavanja s naglaskom na stalno mijenjajuću putanju karijere (Dries, Pepermans i De Kerpel, 2008). Stoga u mnogim organizacijama postaje neizbježno razmišljati o promjenama koje su potrebne kako bi se prilagodilo potrebama novih generacija, jer menadžeri teško mogu očekivati da će se mladi

ljudi prilagoditi postojećoj kulturi korporacije, nego je vjerojatnije da će napustiti organizaciju i pronaći novog poslodavca kod kojeg jasno vide da svojim radom doprinose radu tima i dodaju vrijednost organizaciji (Kucharova Mackayova i Balažova, 2011).

Menadžeri bi trebali razumjeti, voditi i motivirati generacije na različite načine jer to pridonosi smanjivanju sukoba i maksimiziranju individualnog i korporativnog uspjeha na radu (Meier, Crocker i Stephen, 2010). Milenijalci žele raditi u organizacijama u kojima se odlučuje zajednički te u kojima se može brzo napredovati na više hijerarhijske pozicije jer menadžeri prepoznaju i nagrađuju trud svojih zaposlenika i njihove doprinose organizaciji (Glass, 2007). Zaposlenici generacije Y vrlo negativno, uz gubitak angažiranosti i produktivnosti, reagiraju na mikro-menadžment (Barclay, Kilber i Ohmer, 2014). Mikro menadžeri koji kontroliraju i pokušavaju upravljati svakim aspektom posla svojih zaposlenika neće biti uspješni u upravljanju ovom generacijom jer kada nemaju osjećaj kontrole nad svojim radom milenijalci gube osjećaj vlastite vrijednosti i interes za posao (Meier, Crocker i Stephen, 2010).

Milenijalci se zalažu za stalno učenje i osobni razvoj i rast, a na svoje menadžere gledaju kao na trenere i mentore (Suleman i Nelson, 2011, str. 41. prema Barclay, Kilber i Ohmer, 2014). Prema Meieru, Crockeru i Stephenu (2010), generacija Y predstavlja izazov za menadžere jer ih trebaju stalno trenirati i motivirati kako bi njihove prednosti rezultirale korisnošću za organizaciju. Cekada (2012) ističe da zaposlenici generacije Y očekuju trenutačni, što brži odgovor na njihova pitanja i upite, odnosno da menadžeri na njih reagiraju u najkraćem mogućem roku, po mogućnosti u roku od 24 sata.

Za milenijalce su užitak i zadovoljstvo na poslu važni za sveukupnu sreću, jer oni žele istinski uživati i zabavljati se na poslu kroz rad (Sheahan, 2005). Barclay, Kilber i Ohmer (2014) navode da sve više organizacija prepoznaje da sreća utječe i na produktivnost i na zadržavanje odanosti zaposlenika, te reagiraju nudeći besplatnu hranu i piće, zabavu i fleksibilnost svojim zaposlenicima jer nove generacije žele i očekuju da budu stalno zadovoljne kako troše svoje vrijeme na poslu. Barclay, Kilber i Ohmer (2014) opisuju pripadnike generacije Y kao vrhunske *multitaskere*, koji su sposobni obavljati mnoštvo zadataka odjednom, lako se dosađuju te žele i trebaju izazove, što je dobro za menadžere koji žele iskoristiti njihovu energiju, vještine i snalažljivost. S druge strane, radi *multitaskinga* dolazi do čestog gubljenja koncentracije te se milenijalci fokusiraju na rad u kraćim vremenskim blokovima segmentirajući svoje vrijeme u manje blokove umjesto da rade u četverosatnim kontinuiranim

blokovima kako rade pripadnici generacije X (Evans, 2011, str. 60. prema Barclay, Kilber i Ohmer, 2014).

Milenijalcima treba omogućiti da uz kratke i jasne upute sami uče nove stvari i rastu na svom karijernom putu jer na takav način ne dolaze na ideju o promjeni posla radi prvih znakova frustracije i razočaranja prilikom odrađivanja stresnih zadataka (Suleman i Nelson, 2011, str. 41). Za njih je poželjno radno okruženje ono koje uključuje pristup tehnologiji, nudi fleksibilno radno vrijeme, opcije za rad na daljinu, fleksibilne politike rada te osigurava odnose povjerenja i mogućnost razvoja karijere uz ravnotežu između posla i privatnog života (Cahill i Sedrak, 2012 prema Barclay, Kilber i Ohmer, 2014).

Milenijalci vjeruju u tvrdnju “radiš da živiš, a ne živiš da radiš” jer žele imati vremena za svoje prijatelje, obitelji i hobije, ističući da život postoji i izvan posla (Espinoza i sur., 2010, str. 50. prema Barclay, Kilber i Ohmer, 2014), što ih čini sličnima pripadnicima generacije X koji vjeruju da posao ne određuje njihov život (Nagle, 1999 prema Meier, Crocker i Stephen, 2010). Oni znaju osigurati ravnotežu između posla i privatnog života, a svako zapošljavanje smatraju privremenim, korak prema nečemu boljem i “savršenom” radnom mjestu, čime pokazuju da im je više stalo do njih samih nego do organizacije (Krambia Kapardis i sur., 2011).

Najnoviji trendovi ukazuju da su trenutno najmlađi zaposlenici vrlo ekološki i društveno osviješteni, a Glass (2007) je kroz svoja istraživanja pokazao da bi više od polovice ispitanih iz generacije Y odbilo ponudu za posao ako smatraju da je poduzeće neodgovorno prema društvu. Većina ih se smatra odgovornima za promjene u svijetu i također snažno osjeća da bi i njihovi poslodavci trebali biti odgovorni za ostvarivanje altruističnih i građanskih ciljeva (Glass, 2007).

Prema istraživanju Hewlett, Sherbin i Sumberg (2009), 86 % zaposlenika iz generacije Y izjavljuje da im je važno uključiti se u dobrotvorni rad i pridonositi ostvarivanju pozitivnog utjecaja u svijetu. Oni žele iskoristiti svaku priliku i mogućnost za volonterski rad, što im podiže moral, ali i zadovoljstvo zbog rada u kompaniji koja ima pozitivan imidž zbog svog djelovanja (Barclay, Kilber i Ohmer, 2014).

## 4. Empirijsko istraživanje činitelja odanosti organizaciji generacije Y

### 4.1. Metodologija istraživanja

Primarno istraživanje u sklopu ovog rada provedeno je kao kvantitativno istraživanje početkom 2019. godine u obliku *online* ankete na 150 ispitanika generacije Y. Anketa je sadržavala dvije skupine pitanja: pitanja o osobnim podacima (dob, spol i obrazovanje) te pitanja o čimbenicima koji utječu na odanost organizaciji.

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi važnost čimbenika za odanost organizaciji generacije Y pod pretpostavkom da su ispitanici zadovoljni sa sadašnjim poslom. Naveden je dvadeset i jedan mogući čimbenik za koji se tražilo određivanje važnosti za donošenje odluke o promjeni posla. Ispitanici su na skali od jedan do pet ocjenjivali u kojoj mjeri smatraju da dotičan čimbenik utječe na njihovu odanost organizaciji, gdje su ocjene označavale sljedeće:

- 1 = „Uopće me ne bi potaknulo na promjenu sadašnjeg poslodavca“,
- 2 = „Ne bi me potaknulo na promjenu sadašnjeg poslodavca“,
- 3 = „Ne znam bi li me potaknulo na promjenu sadašnjeg poslodavca“,
- 4 = „Potaknulo bi me na promjenu sadašnjeg poslodavca“,
- 5 = „Sigurno bi me potaknulo na promjenu sadašnjeg poslodavca“.

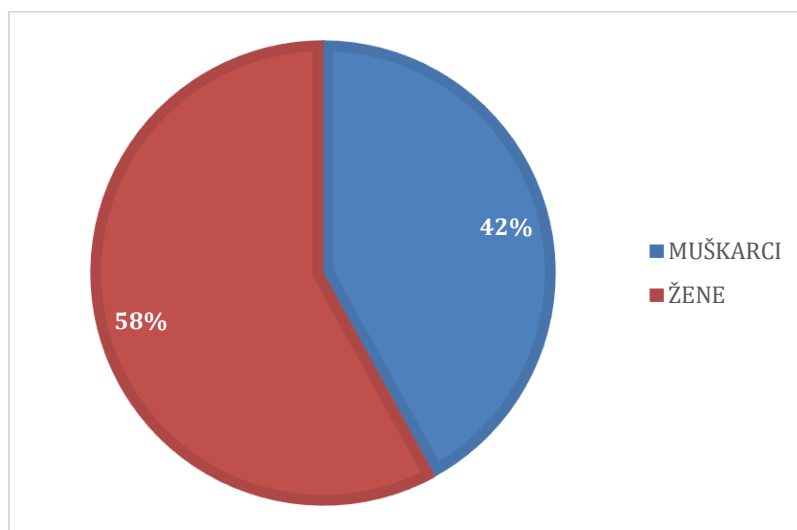
Na slici 1. su navedeni čimbenici koji su bili navedeni u anketi, a mogu utjecati na motivaciju, radnu uspješnost i odanost zaposlenika, razvrstani na financijske i nefinancijske čimbenike.

Slika 1. Čimbenici odanosti zaposlenika obuhvaćeni anketnim upitnikom



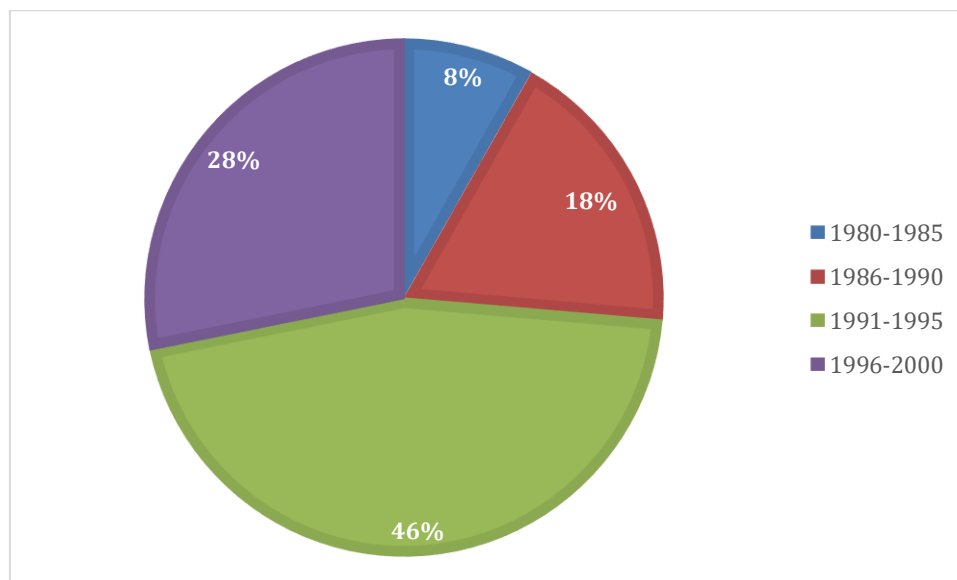
U nastavku je grafički prikazano učešće pripadnika ženskog i muškog spola u istraživanju, a koje ukazuje da je postignut omjer od približno 50:50 uključenosti oba spola u istraživanje.

**Slika 2. Spol ispitanika**



Na slici 3. je vidljivo da je najviše ispitanika (50 %) rođeno između 1991. i 1995. godine, a najmanje ispitanika (9 %) rođeno je između 1991. i 1995. godine. Prosječna dob svih ispitanika je 27 godina.

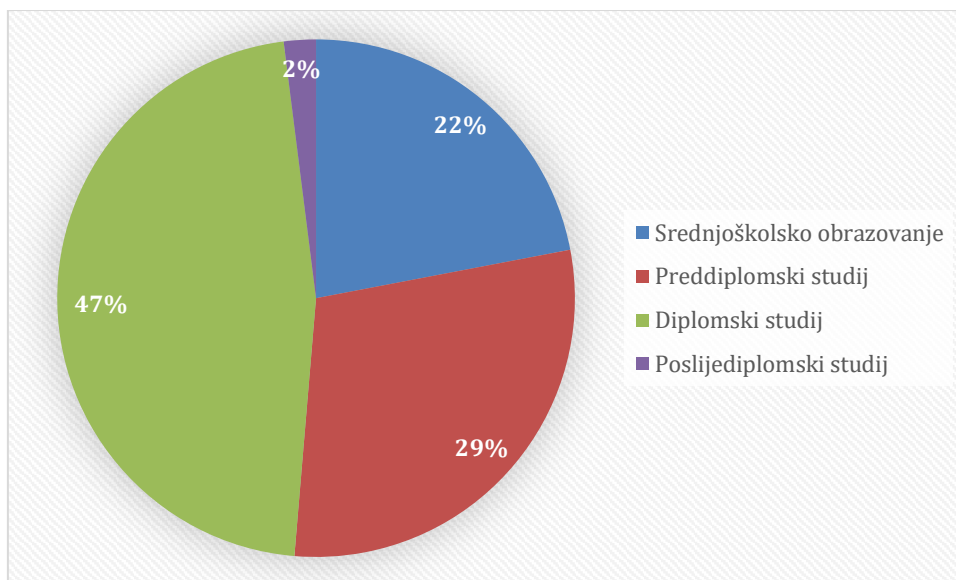
**Slika 3. Godište ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju**



Analiza obrazovne razine ispitanika je pokazala da najveći broj ispitanika ima završen diplomski studij, njih 45,3 %. 21,3 % svih ispitanika ima završenu samo srednju školu, no od

njih je 76 % rođeno između 1995. i 2000. godine pa se može pretpostaviti da će veći dio tih ispitanika također upisati i završiti neko visoko školsko obrazovanje.

**Slika 4. Obrazovanje ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju**



U istraživanju je 9 % ispitanika rođeno između 1980. i 1985. godine, od kojih četiri osobe imaju završenu samo srednju stručnu spremu. 20 % ispitanika rođeno je u razdoblju između 1986. i 1990. godine te uglavnom ima završeno visoko ili više školsko obrazovanje te su stupili u radne odnose. Između 1991. i 1995 godine rođeno je 50 % svih ispitanika od kojih je njih 7, odnosno 14 %, završilo samo srednju školu, a svi ostali imaju završenu višu ili visoku stručnu spremu. 21 % svih ispitanika rođeno je u razdoblju 1996. do 2000. godine koji većinski (58 %) imaju srednjoškolsko obrazovanje.

## **4.2. Rezultati istraživanja**

### **4.2.1. Analiza odgovora svih ispitanika zajedno**

Na temelju prikupljenih podataka u tablici 1. su čimbenici odanosti organizaciji rangirani prema prosječnim dodijeljenim ocjenama. U tablici su istaknuta prva tri čimbenika koja najviše utječu na odanost generacije Y i njihove prosječne vrijednosti.

**Tablica 1.      Prosječne ocjene dodijeljene čimbenicima odanosti organizaciji**

ČIMBENICI ODANOSTI ORGANIZACIJI	M
<b>1. Mogućnosti napredovanja i razvoja karijere</b>	<b>4,53</b>
<b>2. Bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života</b>	<b>4,51</b>
<b>3. Veća ukupna plaća i bolje pogodnosti</b>	<b>4,43</b>
4. Bolja radna atmosfera i odnosi s kolegama	4,3
5. Kvalitetnija ulaganja u razvoj zaposlenika	4,26
6. Zanimljiviji posao	4,25
7. Fleksibilnije radno vrijeme	4,21
8. Manje stresan posao	4,11
9. Stabilnost organizacije i siguran posao na neodređeno	3,94
10. Bolji odnosi s menadžmentom (nadređenim/poslodavcem)	3,88
11. Dinamičniji posao	3,78
12. Multinacionalna kompanija i međunarodno okruženje	3,76
13. Dodatne zarade kroz dioničke opcije i sudjelovanje u vlasništvu	3,64
14. Manje administrativnih poslova	3,51
15. Želja za istraživanjem drugih mogućnosti i stjecanjem različitih poslovnih iskustava	3,45
16. Ekološka i socijalna osviještenost organizacije	3,31
17. Posao s više odgovornosti	3,03
18. Imidž organizacije	2,99
19. Manje hijerarhičnosti u organizaciji	2,86
20. Posao s manje odgovornosti	2,82
21. Državna organizacija	2,61

Unatoč pretpostavci da su novac i veća plaća glavni motiv za odanost organizaciji, rezultati istraživanja pokazuju da su za milenijalce glavni razlozi odanosti nekoj organizaciji



možnosti razvoja karijere u njoj i ravnoteža između privatnog i poslovnog života, nakon čega slijede veća ukupna plaća i pogodnosti koje pruža organizacija.

Mnoga istraživanja pokazuju kako je novac zastarjelo sredstvo motivacije te se sve više cijene neizravne financijske nagrade. Pripadnicima generacije Y je prema rezultatima ovog istraživanja na prvom mjestu mogućnost napredovanja i razvoja karijere s prosječnom vrijednosti od 4,53, gdje se dvije trećine ispitanika, odnosno 66,7 % njih, izjasnilo da bi ih mogućnost napredovanja i razvoja karijere u organizaciji sigurno potaknula na promjenu dosadašnjeg poslodavca iako su zadovoljni u trenutnoj organizaciji.

Navedeni rezultat se podudara s rezultatima istraživanja navedenih u prvom dijelu ovog rada odnosno činjenicom da su milenijalci naviknuti na brzi tempo života i rada pa im nakon nekog vremena dosadi raditi isti posao, pogotovo ako je repetitivan, te su stalno u potrazi za novim znanjima, izazovima i iskustvima. Ako se u matičnoj organizaciji ne može napredovati na više pozicije, unatoč trenutno visokoj plaći, mnogi se zaposlenici ove generacije odlučuju na promjenu organizacije.

Samo 2 % ispitanika izjasnilo se da čimbenik mogućnost napredovanja i razvoja karijere ne bi utjecao na njihovu odanost trenutnoj organizaciji, što je najniži postotak nakon čimbenika koji je prema ocjenama ispitanika na trećem mjestu ovog istraživanja a to je veća ukupna plaća i bolje pogodnosti za koji se 0,7 % ispitanika, odnosno samo jedan ispitanik izjasnilo da sigurno neće utjecati na odluku o promjeni poslodavca. Iako novac u ovom istraživanju nije na prvom mjestu, kroz usporedbu ova dva čimbenika može se zaključiti da su materijalni aspekti za milenijalce ipak važni jer oba ova čimbenika direktno utječu na financijsko stanje zaposlenika.

Analizirana istraživanja koja su korištena u teorijskom dijelu rada pokazuju isto što i rezultati ovog istraživanja, a to je da pripadnici generacije Y, kao i pripadnici generacije X, izrazito cijene ravnotežu između privatnog i poslovnog života. S prosječnom vrijednosti od 4,51, ovaj čimbenik je na drugom mjestu prema rezultatima provedene ankete, te bi na ukupno dvije trećine ispitanika (100 ispitanika) ovaj čimbenik odanosti sigurno utjecao na odluku o promjeni trenutne organizacije. Razlika u rezultatima između prva dva čimbenika odanosti je vrlo niska, s obzirom na to da je prosječna vrijednost za ovaj čimbenik za samo 0,02 % manja od čimbenika koji najviše utječe na odanost (mogućnost napredovanja i razvoja karijere).

Analizom rezultata provedenog istraživanja utvrđeno je da je čimbenik veća ukupna plaća i bolje pogodnosti s prosječnom vrijednosti od 4,43 na trećem mjestu po važnosti čimbenika odanosti organizaciji generacije Y. Važnost ovog čimbenika za generaciju Y se može

protumačiti i kroz rezultat da samo jedna osoba iz uzorka smatra da ovaj čimbenik uopće ne bi utjecao na odluku o promjeni poslodavca te rezultat da samo jedna osoba smatra da ne bi utjecao na takvu odluku.

Na četvrtom je mjestu čimbenik bolja radna atmosfera i odnosi s kolegama. Ukupno 53,3 % ispitanika bi sigurno promijenilo poslodavca radi bolje radne atmosfere u drugoj organizaciji. Izrazito visoka prosječna vrijednost analiziranih ocjena, koja za ovaj čimbenik iznosi 4,3, može se povezati i s rezultatima mnogih drugih istraživanja koja pokazuju da odanost zaposlenika raste ako rade s kolegama s kojima imaju dobre odnose te ako vlada ugodna radna atmosfera.

Prosječna vrijednost za čimbenik kvalitetnija ulaganja u razvoj zaposlenika iznosi 4,26 te se ukupno 51,3 % ispitanika izjasnilo da bi veća ulaganja u razvoj u drugoj organizaciji sigurno utjecala na promjenu trenutne organizacije iako su u njoj zadovoljni. Slična istraživanja ovom su također pokazala da je pripadnicima generacije Y na radnom mjestu pored obvezne edukacije, koja je nužna za kvalitetno obavljanje posla, važna i dodatna edukacija i ulaganja u znanja za koja očekuju da budu plaćena od strane poslodavca te da je edukacija u sklopu njihovog radnog dana i za vrijeme posla, odnosno da ne moraju svoje slobodno vrijeme trošiti na edukacije koje su važne organizaciji.

Kvalitetnija ulaganja u zaposlenika kroz razne seminare i edukacije direktno utječu i na zanimljivost radnog mjesta koje je kao čimbenik odanosti s prosječnom vrijednosti od 4,25 na šestom mjestu čimbenika koji utječu na odanost ispitanika organizaciji. Rezultati istraživanja pokazuju da je 45,3 % i 41,3 % ispitanika označilo da bi ponuda zanimljivijeg posla sigurno utjecala odnosno utjecala na promjenu trenutne organizacije, pri čemu postotak neodlučnih ispitanika (odgovor „Ne znam bi li me potaknulo na promjenu sadašnjeg poslodavca“) iznosi 8 %. Ako se zbroje prva dva navedena postotka, dolazi se do zaključka da ovaj čimbenik više utječe na odluku o promjeni poslodavca od prethodno analiziranog, petog čimbenika odanosti (kvalitetnija ulaganja u zaposlenika). Dodatno, samo 2 % svih ispitanika smatra da neki drugi zanimljiviji posao ne bi utjecao na njihovu odluku o promjeni posla, što potvrđuje da milenijalcima ponavljajući poslovi iz kojih ne mogu puno naučiti vrlo brzo dosade te od poslodavca traže neke nove zadatke koji su drugačiji i zanimljiviji od prethodnih.

S prosječnom vrijednosti od 4,21 na sedmom mjestu čimbenika koji utječu na odanost ispitanika je čimbenik fleksibilnije radno vrijeme. Ukupno je 51,3 % ispitanika odgovorilo da bi fleksibilnije radno vrijeme u drugoj organizaciji sigurno utjecalo odnosno 28,7 % da bi utjecalo na njihovu odanost trenutnoj organizaciji.

Rezultati istraživanja pokazuju da je na osmom mjestu čimbenik stres na poslu. Prosječna vrijednost je 4,11, a 50,7 % ispitanika je stava da bi manje stresan posao u drugoj organizaciji sigurno utjecao na njihovu odluku o promjeni trenutne organizacije, dok samo 10 % ispitanika smatra da navedeno ne bi utjecalo na njihovu odluku.

Prvi čimbenik kojemu je prosječna vrijednost dodijeljenih ocjena u ovom istraživanju ispod 4,00 je stabilnost organizacije i siguran posao na neodređeno, koji se nalazi na devetom mjestu čimbenika odanosti s prosječnom vrijednosti 3,94. Mogućnost rada na ugovor na neodređeno milenijalci tumače na način da su važni za organizaciju, da im se vjeruje i od njih očekuje da svojim radom pridonose rastu i napretku organizacije, što je milenijalcima vrlo važno za motivaciju i odanost. Za 40 % ispitanika ovaj je čimbenik izrazito važan, a za 30 % ispitanika važan za odluku o promjeni organizacije.

Zanimljivo je istaknuti da 18 % ispitanika nije sigurno bi li ovaj čimbenik utjecao ili ne na njihovu odluku o promjeni organizacije, a 12 % smatra da ne bi utjecao na odluku o promjeni organizacije. Takav rezultati bi se mogao protumačiti na način da mnogim pripadnicima generacije Y ovaj čimbenik nije od velike važnosti ako su prethodno nabrojani čimbenici zadovoljeni te im ne smeta što u organizaciji rade na ugovor koji je na određeno vrijeme s obzirom na to da se većina milenijalaca zapošljava s pretpostavkom da neće dugoročno ostati u istoj organizaciji ili na istoj poziciji.

Čimbenik bolji odnosi s menadžmentom, s prosječnom vrijednosti od 3,88, nalazi se na desetom mjestu. Ukupno 39,3 % ispitanika izjasnilo se da bi ih ovaj čimbenik potaknuo na promjenu sadašnjeg poslodavca, a 30,7 % da bi ih sigurno potaknulo na takvu odluku. Takav rezultat ukazuje da odanosti organizaciji pridonosi i korektan odnos s nadređenima, jer zaposlenici vole biti pohvaljeni od strane svog nadređenog i imati otvoren odnos s njim te vole osjećaj da im radno mjesto omogućava da mogu izraziti svoje mišljenje, znanje i osobnost.

Generacija Y je na tržištu rada poznata kao generacija kojoj rutinski poslovi vrlo brzo mogu dosaditi te su u potrazi za nekim promjenjivijim i dinamičnijim poslom, koji kao čimbenik odanosti ima prosječnu vrijednost 3,78. Ukupno 5,3 % ispitanika smatra da ovaj čimbenik ne bi utjecao na njihovu odluku o promjenu poslodavca, što se može objasniti činjenicom da je dinamičan posao u nekim organizacijama rezultat neorganizacije i loše raspodjele odgovornosti, a što može nositi i stalnu dozu stresa kojeg milenijalci nastoje izbjegavati prilikom biranja poslodavca.

Čimbenik rada za multinacionalnu kompaniju i u međunarodnom okruženju ima prosječnu vrijednost 3,76. Mnogi milenijalci teže zaposlenju u nekoj od multinacionalnih organizacija jer smatraju da tamo mogu najviše naučiti i razvijati karijeru. S druge strane, razlog zašto se ovaj čimbenik nalazi tek na 12. mjestu je vjerojatno što rad u multinacionalnim organizacijama može imati i negativnu stranu, kao npr. da prilike za rast i napredak na više pozicije dolaze sporije jer se prioritet daje zaposlenicima koji su duže zaposleni i imaju više iskustva, kao i da se od mlađih zaposlenika traži da duže ostaju na poslu i više rade kako bi se dokazali, a što se milenijalcima u pravilu ne sviđa s obzirom da im je mogućnost napredovanja i razvoja karijere prvo rangirani čimbenik odanosti.

Iako na tržištu mnoge međunarodne organizacije nude mogućnost sudjelovanja u vlasništvu kroz dioničke opcije, pripadnicima generacije Y ovaj čimbenik, s prosječnom vrijednosti 3,64, nije izrazito važan za odluku o promjeni poslodavca. Samo 32,7 % ispitanika bi radi ovog čimbenika sigurno promijenilo poslodavca.

Čimbenik kod kojeg se najveći postotak odgovora odnosi na opciju „Ne znam bi li me potaknulo na promjenu sadašnjeg poslodavca“, s prosječnom vrijednosti 3,51, je manje administrativnih poslova, a slijedi ga čimbenik želja za istraživanjem drugih mogućnosti i stjecanjem različitih poslovnih iskustava, koji je mnogim zaposlenicima generacije Y na početku karijere glavni razlog mijenjanja poslodavca. Prosječna vrijednost je 3,45, a najveći postotak ispitanika, njih jedna trećina, nije siguran bi li promijenili ili ne bi mijenjali poslodavca u ovom slučaju jer su svjesni prednosti i mana koje takva promjena donosi i koje je potrebno dobro sagledati prije donošenja konačne odluke.

Ukupno 30 % ispitanika smatra da bi bolja ekološka i socijalna osviještenost organizacije utjecala na njihovu odanost trenutnoj organizaciji, a 18 % njih da bi sigurno utjecala na promjenu trenutne organizacije. Prosječna vrijednost ovog čimbenika je 3,31, što se podudara s istraživanjima navedenim u prvom dijelu rada koja pokazuju da su pripadnici generacije Y više ekološki osviješteni od starijih generacija. Čak 26,7 % ispitanika ne zna koliko bi ovaj čimbenik odanosti utjecao na njihovu odluku ukoliko su svi prethodni čimbenici zadovoljeni.

Prosječna vrijednost čimbenika posao s više odgovornosti je 3,03, a samo 6 % ispitanika bi sigurno promijenilo trenutnu organizaciju radi više odgovornosti u drugoj. Može se pretpostaviti da mnogi ispitanici koji su zadovoljni svojom organizacijom već imaju dovoljnu mjeru odgovornosti za postupke i zadatke koji pridonose radu organizacije te su svjesni da bi im više odgovornosti donijelo i više stresa, dužeg ostajanja i mogućeg *izgaranja* na poslu, a što

si ne žele priuštiti. Iako više odgovornosti na poslu nosi i veća novčana primanja, najveći postotak ispitanika, njih 44 %, ne zna bi li ovaj čimbenik utjecao na njihovu odanost jer znaju da više odgovornosti nosi i više stresa te može negativno utjecati na ravnotežu između poslovnog i privatnog života, a što je pripadnicima generacije Y vrlo važno.

Čimbenik bolji imidž organizacije ima prosječnu vrijednost 2,99, te se u ovom istraživanju nalazi u donjem dijelu poretka čimbenika koji utječu na odanost organizaciji. Mnoge organizacije koje rade na izgradnji svojeg imidža poželjnog poslodavca kroz nove načine poslovanja, dobre uvjete rada, pogodnosti i ukupnu plaću koju nude, a ne grade ga na marki proizvoda kao što su to organizacije tradicionalno radile, na taj način privlače nove i entuzijastične zaposlenike koji su tek kročili na tržište rada. Navedeno se poklapa i s rezultatima ovog istraživanja u kojem se 35,3 % ispitanika izjasnilo da bi ovaj čimbenik odanosti utjecao na njihovu odanost trenutnoj organizaciji, jer smatraju da im takva organizacija osigurava preduvjete za brži razvoj karijere.

Prema rezultatima ankete, ukoliko su pripadnici generacije Y zadovoljni s trenutnim poslodavcem, čimbenik imidž organizacije im ne predstavlja dobar razlog za promjenu organizacije, te tako njih 31,3 % nije sigurno koliko im je ovaj čimbenik važan za odanost. Njih 16,7 % smatra da ovaj čimbenik sigurno ne bi utjecao na njihovu odanost, vjerojatno jer su mnogi od njih svjesni da ukoliko neka organizacija i ima dobar imidž to ne znači nužno da je ekološki osviještena, fleksibilna te da svojim zaposlenicima daje mogućnost balansiranja privatnog i poslovnog života, kao i da osigurava prilike za brzi razvoj karijere, a što je ispitanim milenijalcima najvažnije za odanost organizaciji.

Ispitanici nisu sigurni da bi im druga organizacija koja je manje hijerarhična pružila jednako zadovoljstvo rada kao što imaju u trenutnoj organizaciji, odnosno najveći postotak ispitanika, ukupno njih 38 %, nije sigurno bi li ovaj čimbenik utjecao na njihovu odanost. Ako se zbroje postotci ocjena četiri i pet, veći broj ispitanika smatra da ovaj čimbenik ne bi utjecao na njihovu odanost trenutnoj organizaciji nego što ih smatra da bi. Hijerarhičnost u organizaciji nosi i sporije donošenje i provođenje odluka, odnosno dugo čekanje koje milenijalci ne preferiraju s obzirom da im je kvalitetno provođenje vremena vrlo važno.

Čimbenik posao s manje odgovornosti prema ocjenama ispitanika ima prosječnu vrijednost 2,82, pri čemu gotovo jednak broj ispitanika, po približno 30 %, smatra da ovaj čimbenik ne bi utjecao na njihovu odanost ili ne znaju koliko bi utjecao na odanost organizaciji. S druge strane, 28 % ispitanika smatra da bi ovaj čimbenik utjecao na odanost trenutnoj organizaciji, što se

može objasniti na način da manje odgovornosti za zadatke i poslove koji se obavljaju u organizaciji nosi i manje stresa.

Na posljednjem mjestu ponuđenih čimbenika odanosti organizaciji s prosječnom vrijednosti od 2,61 je čimbenik državna organizacija. Ovo je ujedno i jedini čimbenik kod kojeg najveći postotak ispitanika, njih 31,3 %, smatra da sigurno ne bi utjecao na njihovu odanost trenutnoj organizaciji. Milenijalci su odrastajući u tehnološkom, naprednom i globalnu svijetu razvijali i kritično mišljenje prema politici i državnim organizacijama kojima upravljaju vladajuće stranke te unatoč sigurnim primanjima i mnogim pogodnostima koje država kao poslodavac nudi, pripadnike ove generacije kojima je želja mijenjati svijet i sustav u kojem žive, te koji žele jednake mogućnosti za sve, ne privlači mogućnost rada u nekoj državnoj organizaciji.

#### 4.2.2. Analiza odgovora prema demografskim obilježjima ispitanika

U nastavku su analizirani odgovori ispitanika prema njihovom spolu, dobi i stupnju obrazovanja koje su stekli. U Tablici 2. prikazane su prosječne vrijednosti ocjena koje su pojedinim čimbenicima odanosti organizaciji dodijelili ispitanici prema spolu. U tablici su podebljano otisnuta tri čimbenika s najvećim prosječnim vrijednostima te su za svaki čimbenik plavom bojom označene veće prosječne vrijednosti. Crvenom bojom je označena najveća prosječna vrijednost prikazana u tablici, dodijeljena čimbeniku mogućnost napredovanja i razvoja karijere koji je najvažniji čimbenik odanosti za oba spola.

**Tablica 2. Prosječne ocjene čimbenika odanosti organizaciji prema spolu ispitanika**

ČIMBENICI ODANOSTI ORGANIZACIJI	MUŠKARCI (M)	ŽENE (M)
<b>1. Mogućnosti napredovanja i razvoja karijere</b>	<b>4,53</b>	<b>4,53</b>
<b>2. Bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života</b>	4,50	4,51
<b>3. Veća ukupna plaća i bolje pogodnosti</b>	4,42	4,42
4. Bolja radna atmosfera i odnosi s kolegama	4,30	4,29
5. Kvalitetnija ulaganja u razvoj zaposlenika	4,26	4,26
6. Zanimljiviji posao	4,25	4,23
7. Fleksibilnije radno vrijeme	4,20	4,21
8. Manje stresan posao	4,11	4,12

9. Stabilnost organizacije i siguran posao na neodređeno	3,95	3,96
10. Bolji odnosi s menadžmentom (nadređenim/poslodavcem)	3,88	3,88
11. Dinamičniji posao	3,78	3,79
12. Multinacionalna kompanija i međunarodno okruženje	3,76	3,77
13. Dodatne zarade kroz dioničke opcije i sudjelovanje u vlasništvu	3,65	3,65
14. Manje administrativnih poslova	3,51	3,51
15. Želje za istraživanjem drugih mogućnosti i stjecanjem različitih poslovnih iskustava	3,44	3,45
16. Ekološka i socijalna osviještenost organizacije	3,31	3,32
17. Posao s više odgovornosti	3,03	3,00
18. Imidž organizacije	2,99	2,98
19. Manje hijerarhičnosti u organizaciji	2,86	2,88
20. Posao s manje odgovornosti	2,82	2,85
21. Državna organizacija	2,62	2,65

Prilikom usporedbe prosječnih vrijednosti ocjena koje su dali muškarci i žene vidljivo je da su njihovi odgovori vrlo slični te da je poredak čimbenika odanosti jednak kao kod ukupnog poretka prosječnih vrijednosti ocjena koje su ispitanici dodijelili čimbenicima odanosti. Iz tablice je vidljivo da neki čimbenici imaju jednake prosječne vrijednosti za oba spola i to: mogućnosti napredovanja i razvoja karijere, veća ukupna plaća i bolje pogodnosti, kvalitetnija ulaganja u razvoj zaposlenika, bolji odnosi s menadžmentom (nadređenim/poslodavcem), dodatne zarade kroz dioničke opcije i sudjelovanje u vlasništvu te manje administrativnih poslova. Može se primijetiti da je ženama većina navedenih čimbenika važnija za odanost organizaciji. S druge strane, čimbenici kojima su prosječne vrijednosti više kod muškaraca nego kod žena su: bolja radna atmosfera i odnosi s kolegama, zanimljiviji posao, imidž organizacije i posao s više odgovornosti.

Ovakvi rezultati se poklapaju s istraživanjima da muškarci više teže razvoju karijere i dinamičnijim i odgovornijim pozicijama koje nose viša novčana primanja, ali i više stresa, dok žene više od muškaraca teže manje stresnom poslu i radu u državnoj organizaciji. Takav rezultat se može povezati s trenutnom slikom rada u državnim organizacijama, a koje pružaju rad na manje stresnim pozicijama, dobra primanja i siguran posao koji omogućuje usklađivanje privatnog i poslovnog života koje je ženama vrlo važno s obzirom da im je obiteljski život često važniji od posla.

U sljedećoj tablici su prikazane prosječne ocjene čimbenika odanosti organizaciji ovisno o stupnju obrazovanja koje je ispitanik stekao. U tablici su podebljanim slovima istaknuta tri čimbenika odanosti s najvećim prosječnim vrijednostima te je plavom bojom istaknuta najveća vrijednost po pojedinom čimbeniku. Crvenom bojom je označena najveća prosječna vrijednost prikazana u tablici, dodijeljena čimbeniku bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života od strane ispitanika koji imaju završen poslijediplomski studij.

**Tablica 3. Prosječne ocjene čimbenika odanosti organizaciji prema stupnju obrazovanja ispitanika**

<b>ČIMBENICI ODANOSTI ORGANIZACIJI</b>	<b>Srednjo-školsko obrazovanje (M)</b>	<b>Pred-diplomski studij (M)</b>	<b>Diplomski studij (M)</b>	<b>Poslije-diplomski studij (M)</b>
<b>1. Mogućnosti napredovanja i razvoja karijere</b>	4,53	4,52	4,53	4,51
<b>2. Bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života</b>	4,50	4,50	4,52	<b>4,55</b>
<b>3. Veća ukupna plaća i bolje pogodnosti</b>	4,42	4,43	4,42	4,42
4. Bolja radna atmosfera i odnosi s kolegama	4,30	4,30	4,30	4,34
5. Kvalitetnija ulaganja u razvoj zaposlenika	4,26	4,26	4,26	4,33
6. Zanimljiviji posao	4,25	4,23	4,23	4,27



7. Fleksibilnije radno vrijeme	4,20	4,23	4,21	4,24
8. Manje stresan posao	4,11	4,12	4,12	4,23
9. Stabilnost organizacije i siguran posao na neodređeno	3,95	3,96	3,95	4,06
10. Bolji odnosi s menadžmentom (nadređenim/poslodavcem)	3,88	3,88	3,87	3,95
11. Dinamičniji posao	3,78	3,79	3,79	3,87
12. Multinacionalna kompanija i međunarodno okruženje	3,76	3,77	3,76	3,71
13. Dodatne zarade kroz dioničke opcije i sudjelovanje u vlasništvu	3,65	3,65	3,66	3,65
14. Manje administrativnih poslova	3,51	3,50	3,50	3,54
15. Želje za istraživanjem drugih mogućnosti i stjecanjem različitih poslovnih iskustava	3,44	3,45	3,44	3,46
16. Ekološka i socijalna osviještenost organizacije	3,31	3,31	3,31	3,31
17. Posao s više odgovornosti	3,03	3,00	3,00	3,11
18. Imidž organizacije	2,99	2,97	2,97	3,00
19. Manje hijerarhičnosti u organizaciji	2,86	2,90	2,86	2,92
20. Posao s manje odgovornosti	2,82	2,85	2,83	2,78
21. Državna organizacija	2,62	2,66	2,64	2,77

Iz tablice 3. je vidljivo da su najveći broj razmatranih čimbenika odanosti u prosjeku najvišim ocjenama ocijenili ispitanici koji imaju završen poslijediplomski studij.

Za ispitanike koji imaju završen poslijediplomski studij čimbenik s najvećom prosječnom vrijednosti je bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života ( $M = 4,55$ ), zatim čimbenik mogućnost napredovanja i razvoja karijere ( $M = 4,51$ ) te čimbenik veća ukupna plaća i bolje pogodnosti ( $M = 4,42$ ). Za razliku od ispitanika koji imaju završen poslijediplomski studij, ispitanicima koji imaju završeno srednjoškolsko obrazovanje, preddiplomski i diplomski studij najvažniji je čimbenik mogućnost napredovanja i razvoja karijere, koji su ispitanici sa završenim srednjoškolskim obrazovanjem i diplomskim studijem ocijenili u prosjeku s 4,53, a ispitanici sa završenim preddiplomskim obrazovanjem s 4,52. Drugi najvažniji čimbenik ovim obrazovnim skupinama je bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života koji su ispitanici sa završenom srednjom školom i preddiplomskim studijem ocijenili prosječnom vrijednosti 4,50, a ispitanici sa završenim diplomskim studijem prosječnom vrijednosti 4,52. Treći najvažniji čimbenik za sve obrazovne skupine je čimbenik veća ukupna plaća i bolje pogodnosti, kojemu su najveću prosječnu vrijednost dali ispitanici sa završenim preddiplomskim studijem ( $M = 4,43$ ). Ispitanici sa srednjoškolskim obrazovanjem te oni sa završenim diplomskim studijem su ovaj čimbenik odanosti u prosjeku ocijenili s 4,42.

Čimbenik koji najmanje utječe na odanost organizaciji bez obzira na stečeni stupanj obrazovanja je rad u državnoj organizaciji, s prosječnim vrijednostima od 2,62 (za ispitanike sa završenim srednjoškolskim obrazovanjem) do 2,77 (za ispitanike sa završenim poslijediplomskim studijem).

U tablici se ističe i čimbenik odanosti ekološka i socijalna osviještenost organizacije, kojemu je prosječna vrijednost jednaka bez obzira na stupanj obrazovanja ispitanika i iznosi 3,31. Ovaj rezultat ukazuje da stupanj obrazovanja ne utječe na ekološku osviještenost ispitanika.

U tablici 4. analizirani su odgovori ispitanika prema godini rođenja ispitanika, pri čemu su ispitanici grupirani u četiri starosne skupine. U tablici su podebljanim slovima istaknuta tri čimbenika odanosti s najvećim prosječnim vrijednosti te je plavom bojom istaknuta najveća vrijednost po pojedinom čimbeniku. Crvenom bojom je označena najveća prosječna vrijednost prikazana u tablici, dodijeljena čimbeniku mogućnost napredovanja i razvoja karijere od strane ispitanika koji su rođeni između 1980 i 1985. godine.

**Tablica 4. Prosječne ocjene čimbenika odanosti organizaciji prema godini rođenja ispitanika**

ČIMBENICI ODANOSTI ORGANIZACIJI	1980-1985	1986-1990	1991-1995	1996-2000
	(M)	(M)	(M)	(M)
1. Mogućnosti napredovanja i razvoja karijere	4,53	4,49	4,51	4,50
2. Bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života	4,50	4,45	4,53	4,53
3. Veća ukupna plaća i bolje pogodnosti	4,40	4,42	4,43	4,43
4. Bolja radna atmosfera i odnosi s kolegama	4,33	4,24	4,21	4,20
5. Kvalitetnija ulaganja u razvoj zaposlenika	4,27	4,23	4,26	4,25
6. Zanimljiviji posao	4,27	4,19	4,11	4,12
7. Fleksibilnije radno vrijeme	4,27	4,17	4,30	4,30
8. Manje stresan posao	4,21	4,18	4,25	4,25
9. Stabilnost organizacije i siguran posao na neodređeno	4,05	3,99	3,94	3,95
10. Bolji odnosi s menadžmentom (nadređenim/poslodavcem)	3,96	3,88	3,88	3,88
11. Dinamičniji posao	3,87	3,75	3,78	3,79
12. Multinacionalna kompanija i međunarodno okruženje	3,65	3,73	3,64	3,65
13. Dodatne zarade kroz dioničke opcije i sudjelovanje u vlasništvu	3,64	3,60	3,76	3,77
14. Manje administrativnih poslova	3,54	3,49	3,51	3,50
15. Želje za istraživanjem drugih mogućnosti i stjecanjem različitih poslovnih iskustava	3,41	3,39	3,45	3,46

16. Ekološka i socijalna osviještenost organizacije	3,27	3,24	3,31	3,32
17. Posao s više odgovornosti	3,03	3,03	3,03	3,01
18. Imidž organizacije	3,00	2,89	2,82	2,83
19. Manje hijerarhičnosti u organizaciji	2,99	2,96	2,99	2,97
20. Posao s manje odgovornosti	2,83	2,79	2,61	2,64
21. Državna organizacija	2,82	2,83	2,86	2,87

Najviše čimbenika odanosti su u prosjeku najvišim ocjenama ocijenile osobe koje su rođene između 1980. i 1985. godine. Za ovu skupinu ispitanika najvažniji čimbenik odanosti je mogućnost napredovanja i razvoja karijere ( $M = 4,53$ ), a najmanje važan čimbenik rad za državnu organizaciju ( $M = 2,82$ ), kojeg su ispitanici rođeni u ovom razdoblju sveukupno u prosjeku ocijenili najnižim ocjenama u usporedbi s ispitanicima drugih starosnih skupina pa se može zaključiti da je ovoj skupini ispitanika rad u državnoj organizaciji najmanje privlačan. Čimbenik mogućnost napredovanja i razvoja karijere s prosječnom vrijednosti 4,52 najvažniji je za ispitanike koji su rođeni između 1986. i 1990. godine. Za ovu skupinu ispitanika najmanju prosječnu vrijednost od 2,83 također ima čimbenik rada za državnu organizaciju. Ispitanicima rođenim između 1991. i 1995. godine, kao i ispitanicima rođenim između 1995. i 2000. godine, najvažniji čimbenik je bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života s prosječnom vrijednosti 4,53. Najmanje važan im je također čimbenik rada za državnu organizacija, s prosječnom vrijednosti od 2,86 za ispitanike rođene između 1991. i 1995. godine, odnosno 2,87 za ispitanike rođene između 1996. i 2000. godine.

### 4.3. Ograničenja istraživanja

Ključno ograničenje istraživanja je činjenica da je gotovo 50 % svih ispitanika rođeno u razdoblju od 1991. do 1995. godine, pa tako, na primjer, samo 2 % ispitanika ima završen poslijediplomski studij. Uzorak bi trebao biti heterogeniji s obzirom na ove dvije kategorije.

Ograničenje istraživanja je i samo-evaluacijska vrsta instrumenta istraživanja, što potencijalno rezultira davanjem socijalno-poželjnih odgovora.

Dodatna preporuka je da bi bilo poželjno, kako bi se dokazale specifičnosti stavova generacije Y vezane uz razloge ostanka u organizaciji, u istraživanje uključiti i pripadnike drugih generacije kako bi se stavovi generacijski usporedili.

## 5. Zaključak

Pripadnici generacije Y često mijenjaju poslove, tražeći nove izazove i mogućnosti koje odgovaraju željenim uvjetima, životnim vrijednostima i njihovim tipičnim značajkama kao što su društvenost, optimizam, tehnološka obrazovanost, ambicioznost, fleksibilnost i drugo. Čimbenici koji najviše utječu na odanost organizaciji milenijalaca su izravno ili neizravno povezani s novčanim primanjima koja bi trebala odgovarati njihovim potrebama i mogućnostima da se usklade poslovni i privatni život, ali i mogućnostima razvoja karijere, što je ovoj generaciji od izrazite važnosti.

Empirijsko istraživanje je pokazalo da su pripadnicima generacije Y tri najvažnija čimbenika odanosti organizaciji mogućnost napredovanja i razvoj karijere, bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života te veća ukupna plaća i bolje pogodnosti, a najmanje važan čimbenik mogućnost rada u državnoj organizaciji. Nadalje, poredak čimbenika odanosti prema važnosti za milenijalce je gotovo jednak bez obzira na dob, spol i obrazovanje, uz iznimku da je pripadnicima generacije Y koji imaju završeno poslijediplomsko obrazovanje važnija ravnoteža između poslovnog i privatnog života od napredovanja i razvoja karijere, kao i ispitanicima rođenima između 1991. i 2000. godine. Žene pridaju veću važnost svim čimbenicima odanosti, kao i osobe koje imaju završeni poslijediplomski studij. Dodatno, prisutne su manje razlike u mišljenjima milenijalaca rođenih između 1980. i 1990. godine i onih rođenih između 1991. i 2000. godine. S obzirom da stariji milenijalci imaju više životnog i poslovnog iskustva njihovi se stavovi prema radu i organizacijama razlikuju od stavova mlađih pripadnika generaciji Y koji su tek došli na tržište rada, i to u tome što su starijim pripadnicima generacije Y tri najvažnija čimbenika odanosti mogućnost napredovanja i razvoja karijere, bolja radna atmosfera i odnosi s kolegama te kvalitetnija ulaganja u razvoj zaposlenika, a čimbenik koji im je najmanje važan je rad u državnoj organizaciji. S druge strane, pripadnicima generacije Y rođenim između 1991. i 2000. godine su za odanost organizaciji najvažniji bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života, veća ukupna plaća i bolje pogodnosti te fleksibilnije radno vrijeme, dok najmanju prosječnu vrijednost ima posao s manje odgovornosti. Zanimljivo je istaknuti da milenijalci rođeni između 1995. i 2000. godine najmanje žele posao s više odgovornosti, a najviše rad u državnoj organizaciji.

## Popis izvora

1. Afroz, N., Kumari, N. (2013.), The Impact of Affective Commitment in Employees Life Satisfaction, *Global Journal of Management and Business Research*, 13(7): 25-30.
2. Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990.), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
3. Allen, N. J., Meyer, J. P. (1991.), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
4. Allen, N. J., Meyer, J. P., Smith, C. A. (1993.), Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
5. Angle, H. I., Perry, J. L. (1981.), An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 1-14.
6. Arnold, H. J., Feldman, D. C. (1982.), A multivariate analysis of the determinants of job turnover, *Journal of Applied Psychology*, 67(3): 350-360.
7. Aven, F. F., Parker, B., McEvoy, G. M. (1993.), Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis, *Journal of Business Research*, 26(1): 63-73.
8. Barclay A., Kilber J., Ohmer, D. (2014.), Seven Tips for Managing Generation Y, *Journal of Management Policy & Practice*, 15(4): 80-91.
9. Benson J., Brown M. (2011.), Generations at work: are there differences and do they matter?, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9): 1843-1865.
10. Bergman, M. E., Benzer, J. K., Kabis, A. H., Bhupatkar, A. and Panina D. (2012.), An event-based perspective on the development of commitment, *Human Resource Management Review*, 23(2): 148-160.
11. Buchanan, B. (1974.), Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
12. Caldwell, D., Chatman, J., O'Reilly, C. (1990.), Building organizational commitment: A multiform study, *Journal of Occupational Psychology*, 63(3): 245-261.
13. Cekada, T. L. (2012.), Training a multigenerational workforce, *Professional Safety*, 57(3): 40-44.
14. Chen, S. C. (2012.), The customer satisfaction-loyalty relation in an interactive e-service setting: The mediators, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2): 202-210.

15. Cohen, A. (2009.), A value-based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel, *International Journal of Intercultural Relations*, 33(4): 332-345.
16. Cook, J., Wall, T. (1980.), New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment, *Journal of occupational psychology*, 53(1): 39-52.
17. Dextras-Gauthier, J., Marchand A. (2018.), Does organizational culture play a role in the development of psychological distress?, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12): 1920-1949.
18. Dries, N., Pepermans, R., De Kerpel, E. (2008.), Exploring four generations' beliefs about career. Is satisfied the new successful?, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 907-928.
19. Feldman, D. (1977.), The role of initiation activities in socialization, *Human Relations*, 30(11): 977-990.
20. Glass, A. (2007.), Understanding generational differences for competitive success, *Industrial and Commercial Training*, 39(2): 98-103.
21. Gursoy, D., Maier, A., Chi, C. (2008.), Generational Differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce, *International Journal of Hospitality Management*, 27(3): 448-458.
22. Gibson J. W., Greenwood R. A., Murphy E. F. (2009.), Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs, *Journal of Diversity Management*, 4(3): 1-8.
23. Hewlett, S. A., Sherbin, L., Sumberg, K. (2009.), How Gen Y and Boomers will reshape your agenda, *Harvard Business Review*, 87(7/8): 71-76.
24. Jones, G. R. (1986.), Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers, adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, 29(2): 262-279.
25. Jorgensen, B. (2003.), Baby boomers, generation X and generation Y: Policy implications for defense forces in the modern area, *Foresight*, 5(4): 41-49.
26. Judge, T. A., Kammeyer-Mueller, J. D. (2012.), Job attitudes, *Annual review of psychology*, 63(1): 341-367.
27. Kanwaldeep, K., Sandhu, H. S. (2010.), Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry, *International Journal of Business and Management*, 5(12): 141-152.
28. Kucharova Mackayova, V., Balazova, V. (2011.), Characteristics of generation Y and it's future occupation-comparison of opinions, *Human Resource Management & Economics*, 5(1): 1-16.



29. Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., Ferreira, N. (2011.), Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment, *Southern African Business Review*, 15(1): 100-118.
30. Marić, M., Hernaus, T., Tadić Vujčić, M., Černe, M. (2019.), Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: A Multisource Study on The Role of Work Engagement, *Društvena istraživanja*, 28(1): 25-45.
31. Martin, C. (2005.), From high maintenance to high productivity: what managers need to know about generation Y, *Industrial and Commercial Training*, 37(1): 39-44.
32. Masud, H., Daud, W. N. W., Zainol, F. A., Rashid, N., Afthanorhan, A. (2018.), A Critique of Normative Commitment in Management Research, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11): 1172-1191.
33. Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990.), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
34. Meyer, P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky L. (2002.), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1): 20-52.
35. Meier, J., Crocker, M., Stephen F. (2010.), Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1): 68-79.
36. Mottaz, C. J. (1988.), Determinants of Organizational Commitment, *Human Relations*, 41(6): 467-482.
37. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979.), The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
38. Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982.), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press
39. Nabizadeh, T., GharibTarzeh, Z., Dorbanai, F., YaghoobiJami, A. (2012.), Investigating the Effects of Job Experience, Satisfaction, and Motivation on Organizational Commitment Case Study (The Nurses of Ghaem Hospital in Mashhad, Iran), *Research Journal of Recent Sciences*, 1(7): 59-67
40. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974.), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.

41. Saygan F. N. (2011.), Relationship between affective commitment and organizational silence: a conceptual discussion, *International journal of social sciences and humanity studies*, 3(2): 219-227.
42. Sheehan, C. (2005.), A model for HRM strategic integration, *Personnel Review*, 34(2): 192-209.
43. Steers, R. M. (1977.), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.
44. Suleman, R., Nelson, B. (2011.), Motivating the Millennials: Tapping into the potential of the youngest generation, *Leader to Leader*, 1(62): 39-44.
45. Tulgan, B., Martin, C. (2001.), *Managing Generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties*, Amherst, MA: HRD Press, Inc.
46. Van Maanen, J., Schein, E. H. (1979.), Towards a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264.
47. Wallace, J. E. (1995.), Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations, *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 228-255.
48. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., Coulon, L. (2008.), Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 878-890.

## Popis slika

Slika 1.	Čimbenici odanosti zaposlenika obuhvaćeni anketnim upitnikom .....	23
Slika 2.	Spol ispitanika .....	24
Slika 3.	Godište ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju .....	24
Slika 4.	Obrazovanje ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju .....	25

## Popis tablica

Tablica 1.	Prosječne ocjene dodijeljene čimbenicima odanosti organizaciji .....	26
Tablica 2.	Prosječne ocjene čimbenika odanosti organizaciji prema spolu ispitanika .....	32
Tablica 3.	Prosječne ocjene čimbenika odanosti organizaciji prema stupnju obrazovanja ispitanika .....	34
Tablica 4.	Prosječne ocjene čimbenika odanosti organizaciji prema godini rođenja ispitanika .....	37

## Prilozi

### 1. Anketni upitnik

- 2) Molimo označite svoj spol (M/Ž)
- 3) Molimo navedite svoju godinu rođenja. \_\_\_\_\_
- 4) Molimo označite najviši stupanj stečenog obrazovanja

(Srednjoškolsko, Preddiplomski studij, Diplomski studij, Poslijediplomski studij, Doktorat)

- 5) Koristeći skalu 1-5 procijenite koliko bi Vas činitelji potaknuli na promjenu poslodavca, pod pretpostavkom da ste **trenutno općenito zadovoljni** kod sadašnjeg poslodavca. Trebate zaokružiti samo jedan broj koji označava Vaš stupanj slaganja s određenom tvrdnjom.

**Skala:** 1= *Uopće me ne bi potaknulo na promjenu sadašnjeg poslodavca.*

2= *Ne bi me potaknulo na promjenu sadašnjeg poslodavca.*

3= *Ne znam bi li me potaknulo na promjenu sadašnjeg poslodavca.*

4= *Potaknulo bi me na promjenu sadašnjeg poslodavca.*

5= *Sigurno bi me potaknulo na promjenu sadašnjeg poslodavca.*

### ČIMBENICI ODANOSTI ORGANIZACIJI

Drugi poslodavac ima bolji imidž organizacije.

Drugi poslodavac ima manje hijerarhije u organizaciji.

Drugi poslodavac je bolje ekološki i socijalno osviješten i više doprinosi razvoju i potrebama okoline.

Drugi poslodavac je multinacionalna kompanija, djeluje globalno i konstantno nudi mogućnosti poslovnih putovanja i rad u međunarodnom okruženju.

Drugi poslodavac je u vlasništvu države (državna organizacija).

Drugi poslodavac nudi bolje mogućnosti za napredovanje i razvoj karijere.

Drugi poslodavac nudi bolju ravnotežu između privatnog i poslovnog života.

Drugi poslodavac nudi dinamičniji posao.

Drugi poslodavac nudi fleksibilnije radno vrijeme.

Drugi poslodavac nudi kvalitetnija ulaganja u razvoj zaposlenika.

Drugi poslodavac nudi manje stresan posao.

Drugi poslodavac nudi mogućnost dodatne zarade kroz dioničke opcije i sudjelovanje u vlasništvu kompanije.

Drugi poslodavac nudi posao s manje odgovornosti.

Drugi poslodavac nudi posao s više odgovornosti.

Drugi poslodavac nudi stabilnost organizacije i siguran posao na neodređeno.

Drugi poslodavac nudi veću ukupnu plaća i bolje pogodnosti kao što su: mobitel, automobil, prijenosno računalo ili dodatna osiguranja (mirovinsko, zdravstveno, životno).

Drugi poslodavac nudi bolje odnose s menadžmentom (nadređenim/poslodavcem).

Drugi poslodavac nudi bolju radnu atmosferu i odnose s kolegama (radno okruženje).

Drugi poslodavac nudi zanimljiviji posao.

Drugi poslodavac traži manje administrativnih poslova.

Promjena poslodavca radi želje za istraživanjem drugih mogućnosti i stjecanjem različitih poslovnih iskustava („Još ne znam što točno želim raditi.“).

## 2. Životopis studentice

### OSOBNI PODACI

**Ime i prezime:** Maja Šuman  
**Datum i mjesto rođenja:** 21.7.1993. Pula  
**Adresa:** Ferenščica 1/31 Zagreb  
**Telefon:** 098 133 5588  
**E-mail adresa:** [maja.suman@hotmail.com](mailto:maja.suman@hotmail.com)  
**Linkedin profil:** <https://www.linkedin.com/in/majasuman>

### OBRAZOVANJE

**2017. - danas** Ekonomski fakultet u Zagrebu; Diplomski sveučilišni studij Menadžment  
**2012. - 2017.** Ekonomski fakultet u Zagrebu; Preddiplomski sveučilišni studij **Poslovna ekonomija**

### RADNO ISKUSTVO

**4.2.2019. - danas** **Assist d.o.o.**

- HR Recruiter za korisničku podršku

**3.7.2017. - 30.11.2017.** **Commerzbank AG, Frankfurt am Main, Njemačka**

- Studentska praksa na projektu IFRS 9;
- Stipendist programa „Internship Programme of German Business“

**1.1.2017. - 31.12.2017.** **Projekt „Table tennis crosses borders“ sufinanciran „Erasmus + Programme of the European Union“**

- Začetnik, suvoditelj i trener sportskog projekta između četiri države

**1.2.2016. - 26.2.2016.** **INA – Industrija nafte d.d.**

- Stručna praksa, odjel Služba za razvoj i obrazovanje

### VOLONTIRANJE

**1.1.2018. - danas** **Internship Programme of German Business**

- Alumni klub Croatia – HR koordinator

**1.11.2017. - 15.6.2018.** **Udruga studenata turizma Ekonomskog fakulteta**

- Član tima projekti; organizacija i provedba konferencije i evenata

**11.2.2017. - 10.5.2017.** **CEO konferencija, Zagreb 2017.**

- Dio organizacijskog tima regionalnog projekta CEO (Carrier and Entrepreneurship Opportunities) konferencije

**1.11.2015. - 1.7.2017.** **Studentska udruga eSTUDENT, Zagreb**

- Član tima „Startup“ u godini 2016./2017.
- Član tima „Case Study Competition“ u godini 2015./2016.

- 29.8.2016. - 7.10.2016.** **Fundacion Pro Humanae Vitae, La Plata, Argentina**
- Volonterska praksa; studentska udruga AIESEC
- 1.9.2013. - 1.9.2014.** **Europska volonterska služba, SV SCHOTT Jena, Njemačka**
- Planiranje i organizacija festivala „Volunteers go for fair Europe“

## NAGRADE I CERTIFIKATI

- 5.8.2018. - 9.8.2018.** **Leadership Summer School** – The Alumni Association of the Rochus and Beatrice Mummert-Foundation; Stuttgart
- 1.6.2018. - 5.6.2018.** **Youthpass** – Mobility of youth workers – sudionik u projektu mobilnosti „Socijalno poduzetništvo“; Constanta, Rumunjska
- 24.5.2018.** **Case Study Competition 2018.**  
Drugo mjesto u rješavanju poslovnog slučaja GRAWE d.d.
- 18.8.2017.** **Google Online Marketing Challenge (GOMC) 2017.**
- Ocijenjeno kao „Strong performer“ za kreiranje i provedbu AdWords online marketing kampanje za klijenta „Poliklinika Helena“ Zagreb, među 5 % svih rangiranih timova za GOMC
- 4.2.2017.** **Laureate Certificate; Lomonosow Moscow State University Business School; International Universiade 2017; Moskva**
- Priznanje za izvrsne rezultate u individualnom dijelu univerzijade iz područja menadžmenta
- 21.12.2016.** **Posebno rektorovo priznanje** za iznimna sportska postignuća na Europskim sveučilišnim igrama Zagreb - Rijeka 2016.
- 31.8.2014. 2011.** **Youthpass, Europska volonterska služba; Jena, Njemačka Nagrada „Ponos Hrvatske“**, priznanje za hrabrost, snagu volje i upornost tijekom teškog životnog razdoblja

## VJEŠTINE

- Strani jezici:**
- Njemački jezik** - razumijevanje, govor i pisanje B2 razina
- Engleski jezik** - razumijevanje, govor i pisanje B2 razina
- Španjolski jezik** - razumijevanje, govor i pisanje B1 razina
- Komunikacijske vještine:**
- odlične prezentacijske vještine i vještine timskog rada
  - kroz različite projekte razvijene vještine pismene i govorne poslovne komunikacije na hrvatskom i stranim jezicima
  - vještine slušanja, pregovaranja i uvjeravanja u timskom radu
- Osobne vještine:**
- vještina upravljanja vremenom, snalažljivost u stresnim situacijama, spremnost za preuzimanje inicijative
- Digitalne kompetencije:** Microsoft Office paket, Google Docs, Trello
- Vozačka dozvola:** A1, B

## HOBIIINTERESI

Igračica i trenerica u stolnom tenisu, studentske konferencije, posjeti sportskih i kulturnih manifestacija, putovanja