

Dr. sc. Ivana Šandrk Nukić

Docentica

Građevinski fakultet Osijek

Zavod za organizaciju, tehnologiju i menadžment

E-mail: isandrknukic@gfos.hr

NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA: OČEKIVANJA I PREFERENCIJE PRIPADNIKA GENERACIJE Y

UDK / UDC: 005.66:331.108.009.3

JEL klasifikacija / JEL classification: J28, M51, M54

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: July 10, 2017 / 10. srpanj 2017.

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: November 28, 2017 / 28. studenog 2017.

Sažetak

Kompenzacijski menadžment oslanja se i na materijalne i na nematerijalne nagrade, kako bi zaposlenike stimulirao prema učinkovitom ostvarenju organizacijskih ciljeva. Pri tome strategiju nagrađivanja treba prilagoditi prema preferencijama i očekivanjama pojedinih segmenata zaposlenika. Ovaj rad predstavlja istraživanje očekivanja i preferencija pripadnika Generacije Y prema nematerijalnim nagradama. U teorijskom dijelu elaborirani su pojmovi Generacija Y i nematerijalne nagrade, dok su u empirijskom dijelu, uz korištenje prethodno provjerenim upitnikom, identificirane preferencije pripadnika Generacije Y na uzorku studenata građevinskih fakulteta u Hrvatskoj. Utvrđeno je da, od upitnikom ponuđenih nematerijalnih nagrada, studenti preferiraju prilike za napredovanje na višu hijerarhijsku poziciju, zanimljivost i sigurnost posla. Glede osobnog razvoja i radnog okruženja preferiraju rad uz kvalitetnog mentora. Većina ih je mišljenja da je na istoj radnoj poziciji poželjno ostati između 2 i 5 godina. Ovakvi stavovi sukladni su s rezultatima istraživanja provedenog na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, što sugerira da se mogu smatrati općenitim preferencijama Generacije Y u Hrvatskoj.

Ključne riječi: očekivanja, preferencije, nematerijalne nagrade, Generacija Y

1. UVOD

Nagrađivanje zaposlenika važan je motivacijski instrument kojim menadžeri utječu na zadovoljstvo i učinkovitost pojedinaca i timova. S obzirom na to da je motivacija ključan čimbenik učinkovitosti, izgradnja i održavanje adekvatnog sustava nagrađivanja u poduzeću najvažniji je zadatak menadžera u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima (Galetić, 2015). Takav stav u suvremenim je poslovnim uvjetima razrađen u smislu koncepta ukupne nagrade, koji uključuje i materijalne i nematerijalne nagrade te, kao takav, omogućuje ispunjenje očekivanja, odnosno zadovoljstvo različitih segmenata zaposlenika (Jensen et al., 2007.).

Pojedini se segmenti zaposlenika međusobno razlikuju ne samo prema stručnoj spremi i poziciji svog radnog mjesta u organizacijskoj strukturi poduzeća nego i prema svojim demografskim karakteristikama te organizacijskoj kulturi koja određuje njihovo ponašanje. S obzirom na te karakteristike, o zaposlenicima jednog poduzeća treba razmišljati kao o heterogenoj populaciji, čiji segmenti ne reaguju jednako na iste nagrade (Jensen et al., 2007; Rumpel i Medcof, 2006; Gross i Friedman, 2004). Jedan su od tih segmenata su i pripadnici tzv. Generacije Y, a budući da oni predstavljaju gotovo četvrtinu ukupne populacije u Hrvatskoj (Galetić et al., 2016a), smatra se značajnim istražiti njihove preferencije i očekivanja u vezi s nagrađivanjem te je to polazno istraživačko pitanje ovog rada.

Preferencije i očekivanja ispitani su na uzorku studenata svih građevinskih fakulteta u Hrvatskoj, a istraživanje se, kao takvo, nastavilo na prethodna proučavanja preferencija studenata Ekonomskog fakulteta u Zagrebu (Galetić et al., 2016a), kako bi se dobio uvid u stavove većeg dijela odabrane populacije. Istraživanje na temelju kojeg je napisan ovaj rad obuhvatilo je i materijalne i nematerijalne preferencije studenata građevinskih fakulteta u Hrvatskoj, no zbog opsežnosti materije rezultati o materijalnim preferencijama objavljeni su zasebno (Šandrk Nukić, 2017), dok će se ovaj rad fokusirati primarno na nematerijalna očekivanja i preferencije.

2. MODEL UKUPNE NAGRADE

Već neko vrijeme ističe se kako su u nastojanjima da pridobiju, ali i zadrže najbolje zaposlenike menadžeri ljudskih potencijala angažirani prema njima kroz razvoj modela ukupne nagrade (Jensen et al., 2007). Model ukupne nagrade smatra se jednim od najcitiranijih koncepata kompenzacijskog menadžmenta posljednjih godina (Brown, 2015), a uključuje sve potencijalno raspoložive materijalne i nematerijalne nagrade. Model ukupne nagrade uključuje sve vrijednosti koje je neki poslodavac voljan ponuditi svojim zaposlenicima (Gross i Friedman, 2004).

Model ukupne nagrade temelji se na činjenici da zaposlenici u zamjenu za svoja znanja i vještine, kojima se koriste u interesu poslodavca, žele dobiti

najbolju moguću nagradu. Plaća, odnosno razne vrste materijalnih nagrada po svojoj su prirodi vrlo izravne s obzirom na to da su utemeljene primarno na zahtjevnosti zadataka pojedinog radnog mjesta te stručnoj spremi osobe koja radi na tom radnom mjestu. S druge strane, nematerijalne (relacijske) nagrade podrazumijevaju nefinancijske načine kojima se nastoji usmjeriti ponašanje zaposlenika u željenom pravcu, odnosno kojima se nastoji postići ravnoteža poslodavčevih i zaposlenikovih interesa (Thompson, 2004). Upravo zbog tako različitog pristupa i djelovanja materijalnih i nematerijalnih nagrada učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima mora obuhvatiti oba aspekta kompenzacijskog menadžmenta jer studije pokazuju (Milkowich i Newman, 2006) da pojedina strategija nagrađivanja generira konkurentsku prednost samo ako stvara dodatnu vrijednost u očima zaposlenika, a istovremeno je teško kopiraju drugi poslodavci.

3. NEMATERIJALNE NAGRADE

Nagrade nematerijalnog karaktera koje poslodavac može pružiti svojim zaposlenicima vrlo su kompleksne jer ih se može primijeniti na neograničeno mnogo načina te ih je stoga izuzetno teško klasificirati. „Zapravo svaka aktivnost koja u pozitivnom smislu ima utjecaja na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje pojedinog zaposlenika, a ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada, čini dio nematerijalnog nagrađivanja“ (Galetić, 2015: 21).

Prijašnje studije ukazuju na različite razloge koji argumentiraju nužnost nematerijalnih nagrada. Istraživanja koja su proveli Kaplan i Norton (1996) sugeriraju da, ako se organizacija želi diferencirati u odnosu na svoje konkurente, mora sagledati i širu sliku od kratkoročnih ciljeva kao što je profitabilnost. Ta šira slika uključuje dugoročne, strateške aspekte koji se ostvaruju primarno u obliku nematerijalnih nagrada kao što su učenje, oblikovanje posla, radna atmosfera. U literaturi se mogu naći i drukčiji argumenti. Primjerice, Wah (2000) smatra da je do općeg prihvaćanja nematerijalnih nagrada doveo stalni i sve veći pritisak na menadžere organizacija da reduciraju troškove.

Složenost nematerijalnih nagrada sugeriraju prije svega njihove klasifikacije. Tako Henderson (2006: 21) navodi sedam dimenzija nematerijalnog sustava nagrađivanja:

- povećanje dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla
- poboljšanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog razvoja i emotivne zrelosti
- poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima
- oblikovanje posla koji zahtijeva adekvatnu pozornost i napor
- dodjela dovoljnih resursa za obavljanje radnih zadataka
- odobrenje dovoljne kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe
- poticajno vodstvo i menadžment.

Dodatno, isti autor ističe i da postoji uska međuzavisnost te često isprepletanje materijalnih i nematerijalnih nagrada. Prema njemu, iako nematerijalne nagrade nisu u izravnoj vezi s količinom isporučenih dobara/usluga, one povećavaju produktivnost zbog dvaju osnovnih razloga (Henderson, 2006: 421):

1. povećavaju zadovoljstvo zaposlenika, uslijed čega dolazi do povećanja kvalitete i aktivnosti te smanjenja izbjivanja s posla
2. pružaju zaposlenicima veći osjećaj sigurnosti.

Ponekad je financijska vrijednost takvih nagrada mjerljiva, ali uglavnom nije izravna. U obama slučajevima nematerijalne nagrade predstavljaju poticaj u kojem zaposlenici percipiraju određenu dodatnu vrijednost. Upravo iz toga proizlazi motivacijski karakter, kao zajednički element svih nematerijalnih nagrada. Budući da je još Peter Drucker (1992) rekao kako je bit menadžerskog posla pronaći najbolje ljude, adekvatno ih motivirati, a zatim pustiti da rade svoj posao najbolje što znaju, može se reći da, uz materijalne nagrade, ove relacijske nagrade svakako imaju značajnu ulogu.

Pri tome njihov motivacijski karakter ipak ima različito djelovanje (Chiang i Birch, 2012), uslijed kojeg nije dovoljno primjenjivati samo jednu od navedenih dimenzija. Istraživanje navedenih autora pokazalo je da, primjerice, trening i obrazovanje povećavaju ljudski kapital, dok priznanja i pohvale za rad djeluju gradeći samopouzdanje djelatnika.

Izuzetno je bitna spoznaja da različiti zaposlenici, ovisno o svojim socio-demografskim osobinama, nisu jednako motivirani istim nematerijalnim nagradama, pa, posljedično tomu, na njih i različito reaguju (Calo et al., 2014; Bellou, 2010; Kanfer i Ackerman 2004). Iz toga se može zaključiti da je važno istražiti i identificirati preferencije različitih kategorija zaposlenika, kako bi se različitim motivacijskim instrumentima moglo usmjeravati njihovo ponašanje prema ostvarenju organizacijskih ciljeva na najučinkovitiji način. U nastavku će ovog rada fokus biti na preferencijama pripadnika Generacije Y.

4. GENERACIJA Y

Proces starenja podrazumijeva, između ostalog, psihološke promjene kroz koje prolaze pojedinci, pri čemu dob utječe primarno na promjene u emocijama, dok dominantan utjecaj na kognitivne reakcije u profesionalnom kontekstu ima količina radnog iskustva (Ng i Feldman, 2009). Iako ne mora nužno značiti da stariji zaposlenici imaju veliko profesionalno iskustvo, za one mlade se sa sigurnošću može tvrditi da nemaju veliko radno iskustvo. U svakom slučaju, prethodna su istraživanja pokazala da se utjecaj različitih motivacijskih čimbenika na zaposlenike mijenja tijekom vremena (Smola i Sutton, 2002), uslijed čega se mnogi autori slažu da zaposlenicima različitih generacija treba upravljati na različite načine (Guillot-Soulez i Soulez, 2014). Naime, čini se da pojedine generacije imaju jedinstven obrazac ponašanja, koji su razvile uslijed

izloženosti istom kulturnom, političkom, tehnološkom i ekonomskom kontekstu tijekom svog odrastanja (Galetić et al., 2016b).

Pristup definiranju Generacije Y, tj. određivanju koja je to točno generacija i tko su njezini pripadnici nije jednoznačan (Martin, 2005.) pa će se za potrebe ovog rada prihvatiti stav da su to osobe rođene između ranih 80-ih i kasnih 90-ih godina prošlog stoljeća. Generacija Y naziva se još i Milenijska generacija.

Generacija Y predstavlja 24,05% ukupne populacije u Hrvatskoj te se očekuje da će postajati dijelom radne snage sve do 2022. godine (Galetić et al., 2016c). Zbog tako velikog udjela smatra se bitnim identificirati preferencije tih mladih ljudi prema različitim nagradama za svoj rad. Dodatan razlog potrebe istraživanja Generacije Y nalazi se i u zajedničkom stavu mnogih autora (Eisner i O'Grady, 2009; Meier i Crocker, 2010) koji tvrde da, zbog velike promjene do koje je došlo u demografskom profilu i sociološkim normama ove generacije, ona predstavlja najveći upravljački izazov za poslodavce.

Istraživanje motivacijskih faktora koji bi trebali utjecati na pripadnike Milenijske generacije (Kultalahti i Viitala, 2014) pokazalo je da oni više reagiraju na intrinzične, a manje na ekstrinzične motivatore. U skladu s tim, isti autori utvrdili su da osobe iz Generacije Y ne smatraju novac primarnim motivatorom, nego ih dominantno pokreću prilike za napredovanje u karijeri, kao i mogućnost ravnoteže privatnog i poslovnog života.

U hrvatskom je kontekstu do sada provedeno vrijedno istraživanje na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu (Galetić et al., 2016c), koje je pokazalo da i studenti ekonomije percipiraju prilike za napredovanje te ravnotežu poslovnog i privatnog života najvažnijima, uz dodatak sigurnosti zaposlenja kao jednog od dominantnih motivatora. U nedostatku spoznaje može li se takve rezultate smatrati jedinstvenim stavom i načinom razmišljanja Generacije Y u Hrvatskoj, bilo je korisno istraživanje provesti i na drugom uzorku. Rezultati do kojih se pri tome došlo opisani su u sljedećem poglavlju.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PREFERENCIJAMA PREMA NEMATERIJALNIM NAGRADAMA PRIPADNIKA GENERACIJE Y

S jedne strane, sustav nagrađivanja koji nije usklađen s preferencijama zaposlenika predstavlja neopravdano visok trošak za organizaciju (Brown, 2001), dok istovremeno organizacije koje poznaju preferencije svojih postojećih i potencijalnih zaposlenika mogu povećati atraktivnost svog sustava nagrađivanja bez dodatnih troškova (Cable i Judge, 1994). Takva saznanja bila su povodom da se detaljnije istraže preferencije jednog od najvećih i time najutjecajnijih segmenata radne snage i populacije u Hrvatskoj općenito – preferencije pripadnika Generacije Y. Zbog opsežnosti, dio istraživanja i pripadajućih

rezultata koji se odnosi na materijalne nagrade objavljen je zasebno (Šandrk Nukić, 2017), dok se ovaj rad odnosi na dio istraživanja u vezi s nematerijalnim nagradama.

5.1. Uzorak i primijenjene znanstveno-istraživačke metode

Na početku istraživanja trebalo je odabrati uzorak koji će se ispitati. Pri tome je ideja bila nadovezati se na istraživanje nedavno provedeno na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu (Galetić et al., 2016a), kako bi se proširio promatran uzorak, ali i dobio uvid u ponešto drukčiji segment pripadnika Generacije Y. Naime, studenti Ekonomskog fakulteta pripadaju području društvenih znanosti, dok je ovdje prezentirano istraživanje provedeno na području tehničkih znanosti, kako bi se utvrdile sličnosti i razlike u preferencijama studenata različitih područja te približilo spoznaji općeprihvaćenih preferencija u vezi s nematerijalnim nagrađivanjem pripadnika Generacije Y u Hrvatskoj.

Istraživanjem su obuhvaćeni studenti svih četiriju građevinskih fakulteta u Hrvatskoj: Građevinskog fakulteta u Osijeku, Građevinskog fakulteta u Zagrebu, Građevinskog fakulteta u Rijeci te Fakulteta građevinarstva, arhitekture i geodezije u Splitu. Cilj je bio obuhvatiti cjelokupno razdoblje koje se odnosi na Generaciju Y, dakle studente rođene između sredine 1980-ih i kraja 1990-ih godina. Zbog toga su u ispitivanje bili uključeni studenti i preddiplomske i diplomske razine studija. Prikupljeno je ukupno 105 ispunjenih upitnika.

Istraživanje je provedeno uz korištenje upitnikom koji je kreiran i verificiran upotrebom na prethodno provedenom istraživanju na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu (Galetić et al., 2016a; Galetić et al., 2016b; Galetić et al., 2016c). Najvažniji dio upitnika predstavljaju zatvorena pitanja o nematerijalnim motivacijskim nagradama (npr. fleksibilno radno vrijeme, pohvale za kvalitetno obavljen posao itd.), uz koje su ispitanici trebali pridružiti odgovarajuću ocjenu svoje preferencije prema Likertovoj mjernoj ljestvici od 1 do 5 (pri čemu je ocjena 1 značila „uopće nije važno“, a ocjena 5 „izrazito je važno“). Nadalje, upitnik sadrži i nekoliko zatvorenih pitanja o vrstama treninga i razvojnim prilikama te aspektima radnog okruženja, među kojima su ispitanici trebali označiti što im je bitno od ponuđenog (1 = bitno, 0 = nebitno). Osim toga, upitnikom su ponuđena i zatvorena pitanja o tome koliko su dugo pripadnici Generacije Y voljni ostati na istoj radnoj poziciji. U konačnici, u upitniku se nalazi i nekoliko otvorenih pitanja kontrolnog i informativnog karaktera: o godini rođenja, spolu, mjestu studiranja i razini studija. Trajanje ispunjavanja upitnika procijenjeno je na 15 minuta.

Podaci su se prikupljali tijekom siječnja i veljače 2017. godine, nakon čega je odmah uslijedila druga faza – analiza i interpretacija podataka. Struktura ispitanika prikazana je Tablicom 1.

Tablica 1.

Struktura ispitanog uzorka

Nezavisne karakteristike N = 105	Frekvencije	Relativni udjeli
Spol		
Muško	61	58%
Žensko	44	42%
Godina rođenja		
1987. – 1988.	3	3%
1989. – 1990.	6	6%
1991. – 1992.	25	24%
1993. – 1994.	34	32%
1995. – 1996.	35	33%
1997. – 1998.	2	2%
Lokacija fakulteta		
Zagreb	32	30%
Split	25	24%
Rijeka	30	29%
Osijek	18	17%
Razina studiranja		
Preddiplomski studij	45	43%
Diplomski studij	60	57%

Izvor: autoričina vlastita izrada, 2017.

Kao što je prikazano tablicom 1., 58% uzorka činili su muški ispitanici, što je logično jer korelira s općenitom spolnom strukturom osoba koje studiraju na građevinskim fakultetima u Hrvatskoj. Godine rođenja potvrđuju da ispitane osobe pripadaju Generaciji Y. Prema očekivanju, većina ispitanih studenata ima između 21 i 26 godina. Budući da se radi o redovitim studentima, ponešto je iznenađujuće da među ispitanicima ima čak 9% studenata starijih od 26 godina, a među njima 3 osobe koje imaju 29, odnosno 30 godina. Iako to ne utječe na rezultate ovog istraživanja, dosta govori o duljini studiranja na građevinskim fakultetima. Što se tiče mjesta studiranja, istraživanjem su podjednako obuhvaćeni studenti sa svih četiriju građevinskih fakulteta u Hrvatskoj: 30% ispitanika studira na Građevinskom fakultetu u Zagrebu, 24% ispitanika na Fakultetu građevinarstva, arhitekture i geodezije u Splitu, 29% ispitanika bilo je s Građevinskog fakulteta u Rijeci, a 17% ispitanika s Građevinskog fakulteta u Osijeku. Razlike u veličini tih potkategorija relativno odgovaraju razlikama u veličini navedenih fakulteta prema njihovu ukupnom broju studenata. Na kraju, što se tiče razine studiranja, među ispitanicima bilo je 43% studenata preddiplomske i 57% studenata diplomske razine studija.

5.2. Rezultati i diskusija

Ispitanike se zamolilo da iskažu svoje preferencije prema različitim načinima nematerijalnog nagrađivanja koje očekuju od budućeg poslodavca. Rezultati njihovih odgovora prikazani su Tablicom 2.

Tablica 2.

Preferencije prema očekivanim nematerijalnim nagradama

Varijabla (nematerijalne nagrade)	Deskriptivna statistika					
	N	Srednja vrijednost	Medijan	Min.	Max.	Std. Dev.
Prilika za napredovanje (na višu hijerarhijsku poziciju, s više odgovornosti)	105	4,67	5	3	5	0,51
Vrhunski trening i obrazovanje na radnome mjestu	105	4,35	4	2	5	0,72
Fleksibilno radno vrijeme (važno je da je posao obavljen, neovisno o vremenu dolaska i odlaska s posla)	105	4,10	4	3	5	0,71
Etičke poslovne prakse poslodavca koje odgovaraju vlastitim uvjerenjima	105	3,76	4	1	5	0,90
Imidž poslodavca koji zapošljava talentirane i obrazovane pojedince	105	3,90	4	1	5	0,91
Priznanje i pohvala za kvalitetan rad	105	4,43	5	2	5	0,68
Razrađen plan karijere	105	3,79	4	1	5	0,76
Zanimljivost posla	105	4,50	5	2	5	0,65
Sigurnost posla (primjerice, ugovor na neodređeno vrijeme, jak sindikat i slično)	105	4,50	5	2	5	0,68
Kvalitetno vodstvo (neposredni nadređeni, menadžeri)	105	4,49	5	3	5	0,61
Uravnoteženost poslovnog i privatnog života	105	4,47	5	1	5	0,83
Pružanje potrebne autonomije za obavljanje radnih zadataka (samostalnost u obavljanju zadataka)	105	4,07	4	2	5	0,68
Timska radna okolina	105	4,18	4	1	5	0,83
Prestizžno radno mjesto ili titula	105	3,46	4	1	5	0,98
Participacija u donošenju odluka (mogućnost sudjelovanja u odlukama koje se tiču organizacije)	105	3,78	4	2	5	0,72
Dobivanje povratnih informacija o svom radu	105	4,37	4	2	5	0,65

Izvor: autoričina vlastita izrada, 2017.

Rezultati analize o preferencijama i očekivanjima prema različitim nematerijalnim nagradama prikazani Tablicom 2 pokazuju da ispitanici najveću važnost pripisuju prilikama za napredovanje na višu hijerarhijsku poziciju s više odgovornosti ($\chi = 4.67$, $\delta = 0.51$), nakon čega su im podjednako bitne zanimljivost ($\chi = 4.50$, $\delta = 0.65$) i sigurnost posla ($\chi = 4.50$, $\delta = 0.68$). Uzevši u obzir da su se prethodnim istraživanjem upravo te nematerijalne nagrade pokazale najvažnijima i studentima Ekonomskog fakulteta u Zagrebu (Galetić et al., 2016c), može se pretpostaviti da su ovo generalne preferencije prema nematerijalnim nagradama pripadnika Generacije Y u Hrvatskoj. Ujedno, rezultati pokazuju i to da su preferencije pripadnika hrvatske Milenijske generacije u skladu s rezultatima utvrđenim u inozemstvu (Kultalahti i Viitala, 2014), uz izuzetak malog zaostajanja u važnosti ravnoteže privatnog i poslovnog života ($\chi = 4.47$, $\delta = 0.83$).

Tablica 2 iznosi i neke neobične, međusobno sukobljene preferencije: studenti ne iskazuju visoku preferenciju prema participaciji u donošenju odluka ($\chi = 3.78$), dok istovremeno žele imati mogućnost napredovanja na višu hijerarhijsku poziciju s više odgovornosti ($\chi = 4.67$). Moglo bi se komentirati da je tu došlo do sraza očekivane mladenačke ambicije i želje za napredovanjem s temeljnim obilježjima nacionalne kulture koja determinira naše stvarno ponašanje na podsvjesnoj razini. Naime, jedna je od temeljnih odlika nacionalne kulture u Hrvatskoj izuzetno visoka nesklonost pojedinaca riziku (Hofstede et al., 2010), a neizvjesnost povezana s donošenjem poslovnih odluka sasvim sigurno uključuje i visoku razinu rizika, osobito za neiskusne ljude na početku karijere.

Evidentno, studenti *a priori* prihvaćaju da je organizacija hijerarhijski ustrojena, iako suvremeni trendovi naglašavaju projektne organizacije i uspostavu međufunkcijskih timova, u kojima i nema značajnijeg hijerarhijskog napredovanja, nego se nagrađivanje provodi s obzirom na preuzimanje odgovornosti. Takvi su rezultati vjerojatno posljedica nekoliko činjenica: čak 23,25% studenata građevinarstva u istočnoj Hrvatskoj priželjkuje poslodavca s hijerarhijskom organizacijskom strukturom i kulturom (Šandrk Nukić i Matotek, 2014). Nadalje, i dominantna organizacijska kultura u građevinskoj industriji Hrvatske upravo je hijerarhijska, ona koja podrazumijeva stabilnost visoko strukturiranih i formaliziranih organizacija (Šandrk Nukić i Huemann, 2016). U konačnici, jedna je od osnovnih karakteristika nacionalne kulture u Hrvatskoj izrazita sklonost hijerarhijskom poretku u društvu općenito (Hofstede et al., 2010).

Zanimljivo je da se iz svih rezultata prezentiranih Tablicom 2 može zaključiti i to da su nematerijalne nagrade općenito bitne pripadnicima Generacije Y jer niti jedna nagrada nije ocijenjena ocjenom manjom od 4. Interesantno je i to da su ispitanici gotovo jednoglasni oko toga koje nematerijalne nagrade smatraju najmanje bitnima te su takvima ocijenili prestižno radno mjesto/titulu ($\chi = 3.46$, $\delta = 0,98$) i etičke poslovne prakse poslodavca koje odgovaraju vlastitim uvjerenjima ispitanika ($\chi = 3.76$, $\delta = 0,90$). Zabrinjavajuća je pri tome niska ocjena etičnosti jer sugerira kako pripadnici Milenijske generacije nisu svjesni da se etičnost odnosi na poželjno poslovno ponašanje prema svima, pa tako i prema zaposlenicima. Budući da etika u hrvatskim poduzećima još uvijek nije na dovoljnoj razini (Gregorić, 2015), bilo bi dobro dodatnom edukacijom mladih raditi na poboljšanju ovih rezultata.

Samo se kod jedne od navedenih varijabli iskazala statistički značajna razlika te je provedena detaljnija analiza s ciljem preciznijeg utvrđivanja preferencija uvažavajući nezavisne karakteristike ispitanika. Ta analiza obavljena je neparametrijskim testovima, kako je prikazano Tablicom 3, a statistički značajna razlika utvrđena je isključivo s obzirom na spol ispitanika. Nema značajnih razlika u preferencijama s obzirom na mjesto i razinu studiranja.

Tablica 3.

Statistički značajne razlike za varijable nematerijalnog nagrađivanja

Varijabla nematerijalnog nagrađivanja	Nezavisna karakteristika ispitanika	Statistički test	p-vrijednost
Sigurnost posla (primjerice, ugovor na neodređeno vrijeme, jak sindikat i slično)	spol	Mann-Whitney U Test	0,001528

Izvor: autoričina vlastita izrada, 2017.

Na razini statističke značajnosti $p=0,05$, analizom varijable “sigurnost posla” utvrđene statistički značajne razlike prema spolu ispitanika prikazane su Tablicom 4.

Tablica 4.

Statistički značajne razlike varijable “sigurnost posla” prema spolu ispitanika

Spol	Frekvencija	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
muško	61	4,311475	0,696204
žensko	44	4,750000	0,575669

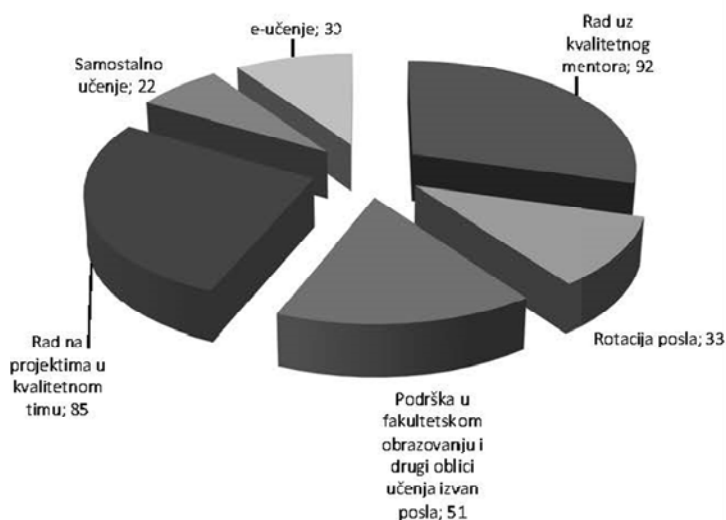
Izvor: autoričina vlastita izrada, 2017.

Evidentno, žene pripisuju veću važnost sigurnosti posla od muškaraca, što je još jedna sukladnost s rezultatima prethodnog istraživanja na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu (Galetić et al., 2016c), tijekom kojega su također samo kod te varijable utvrđene statistički značajne razlike. Činjenica da je sigurnost posla evidentno važnija ženama nego muškarcima mogla bi se tumačiti time da žene općenito iskazuju nižu sklonost rizicima, odnosno uvijek stavljaju veći naglasak na sigurnost (Nelson, 2012).

S obzirom na to da je sklonost osobnom razvoju i karijernom napretku uobičajeno jedna od najizraženijih karakteristika pripadnika Generacije Y (Kultalahti i Viitala, 2014), ali i zbog već spomenute činjenice da trening povećava ljudski kapital kao jednu od najznačajnijih stavki nematerijalne imovine (Chiang i Birtch, 2012), nastavljajući se na nematerijalno nagrađivanje, ovim su istraživanjem analizirane i vrste treninga, odnosno razvojne prilike koje pripadnici Generacije Y preferiraju. Pri tome su ispitanici trebali označiti jednu ili više ponuđenih inačica koje smatraju najprivlačnijima:

- rad uz kvalitetnog mentora
- rotacija posla (promjena radnog mjesta u određenim vremenskim intervalima)
- podrška u fakultetskom obrazovanju i drugi oblici učenja izvan posla
- rad na projektima u kvalitetnom timu
- samostalno učenje
- e-učenje (učenje s pomoću suvremene tehnologije).

Od ukupno 105 ispitanih studenata, shemom na Slici 1. prikazano je koliko je studenata odabralo koju inačicu.



Slika 1. Preferirane vrste treninga i razvojnih prilika

Izvor: autorova vlastita izrada, 2017.

Daleko najviše ispitanika, njih 92, tj. 88% preferira rad uz kvalitetnog mentora. Vođeno učenje od strane kolega identificirano je kao poželjna inačica i druga najbiračija opcija, a to je rad na projektima u kvalitetnom timu, koju preferira 85 ispitanika, dakle njih 81%. Najmanje je poželjno samostalno učenje, koje je tek 21% ispitanika označilo kao preferiran način razvoja na radnome mjestu.

U teorijskom dijelu ovog rada predstavlja se Hendersonova klasifikacija nematerijalnog nagrađivanja kao jedna od najčešće citiranih. Postoje, naravno, i druge klasifikacije, pri čemu većina različitim elementima svoje strukture nastoji postići pozitivno radno okruženje (Reilly, 2010). Na temelju empirijskog istraživanja analizirani su i preferirani aspekti radnog okruženja među pripadnicima Generacije Y. Rezultati tog dijela istraživanja prikazani su Tablicom 6.

Tablica 6.

Preferirani aspekti radnog okruženja

Varijable	Deskriptivna statistika					
	N	Srednja vrijednost	Medijan	Min.	Max.	Std. Dev.
Rad s ljudima koji me motiviraju i potiču na bolje radne rezultate	105	4,44	5	2	5	0,68
Rad uz mentora od kojeg mogu puno naučiti i usavršiti znanje	105	4,62	5	3	5	0,58
Oni aspekti koji omogućuju sklad poslovnog i privatnog života	105	4,25	4	1	5	0,87
Društvena odgovornost kompanije	105	3,80	4	1	5	0,96

Izvor: autoričina vlastita izrada, 2017.

Prikazani rezultati još su jednom potvrdili većinsku preferenciju prema radu i učenju uz mentora ($\chi = 4.62$, $\delta = 0,58$), dok je gotovo konsenzusom ocijenjena društvena odgovornost kompanije kao najmanje bitna ($\chi = 3.80$, $\delta = 0,96$). Iako su pripadnici Milenijske generacije upoznati s pojmom društveno odgovornog poslovanja, možda takav njihov stav proizlazi iz činjenice da društveno odgovorno poslovanje još uvijek nije u dovoljnoj mjeri primijenjeno u hrvatskim poduzećima, što je u kontekstu građevinske industrije u Hrvatskoj utvrdilo istraživanje provedeno s namjerom povezivanja društveno odgovornog poslovanja i reputacije poduzeća (Rako, 2016). Moguće je da zbog relativno malog osobnog kontakta sa stvarnom primjenom društveno odgovornog poslovanja mladi ljudi ne prepoznaju sebe kao jednog od njegova dionika te nisu osvijestili da su i oni dio zajednice koja od DOP-a uživa određene koristi, odnosno da je, kao takav, DOP uistinu vid nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika. Želja da se o tome informiraju mladi ljudi, ali i svi ostali članovi poslovne i društvene zajednice rezultirala je u Hrvatskoj pokretanjem Mreže za društveno odgovorno poslovanje te izdavanjem Zbirke studija slučaja društveno odgovornog poslovanja (Omazić, M. A. et al., 2012), kao i brojnim drugim stručnim i znanstvenim radovima, pa će možda rezultati budućih istraživanja u vezi s time biti bolji.

U nastavku pregleda rezultata treba reći da su samo kod jedne stavke koja opisuje radno okruženje identificirane i statistički značajne razlike, kako je prikazano tablicama 7 i 8.

Tablica 7.

Statistički značajne razlike za varijable radnog okruženja

Varijable radnog okruženja	Nezavisna karakteristika ispitanika	Statistički test	p-vrijednost
Rad s ljudima koji me motiviraju i potiču na bolje radne rezultate	spol	Mann-Whitney U Test	0,004731

Izvor: autoričina vlastita izrada, 2017.

Tablica 8.

Statistički značajne razlike za varijablu „Rad s ljudima koji me motiviraju i potiču na bolje radne rezultate“ prema spolu ispitanika

Spol	Frekvencija	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
muško	61	4,295082	0,691478
žensko	44	4,636364	0,613450

Izvor: autoričina vlastita izrada, 2017.

Iz prikazanih rezultata vidljivo je da žene pridaju veću važnost tome s kim rade, konkretno radu s ljudima koji motiviraju i potiču na bolje rezultate.

Na kraju istraživanja, a s obzirom na sklonost pripadnika Generacije Y izazovima (Meier i Crocker, 2010), ispitano je i koliko su dugo spremni ostati na istoj radnoj poziciji tijekom razvojnog procesa svoje karijere. Rezultati su prikazani Tablicom 9.

Tablica 9.

Sklonost ostanku na istoj radnoj poziciji

Razdoblje ostanka na istoj radnoj poziciji	Frekvencija
1 – 2 godine	4,76%
2 – 5 godina	35,24%
Više od 5 godina	12,38%
Cijelu karijeru htio/htjela bih ostvariti u jednoj organizaciji	5,71%
Ne znam/ne mogu procijeniti	41,90%

Izvor: autoričina vlastita izrada, 2017.

Ovi rezultati pokazuju da je pripadnicima Generacije Y ovakvo pitanje još apstraktno, premladi su da bi znali koliko je dugo poželjno biti na istoj radnoj poziciji, pa većina njih ne zna niti iskazati svoju preferenciju. Velikom dijelu ispitanika (35,24%) čini se da je optimalno ono što ih literatura savjetuje, da treba mijenjati posao nakon 2 – 5 godina provedenih na istoj poziciji.

5. ZAKLJUČAK

Učinkovitost sustava nagrađivanja uvelike ovisi o razumijevanju očekivanja i preferencija različitih segmenata zaposlenika, a to se izravno reflektira i na uspješnost u ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Heneman i Judge, 2000). To je osnovni argument polaznog istraživačkog pitanja ovog rada: identificirati očekivanja i preferencije jednog od segmenata, konkretno Generacije Y.

Naime, Generaciju Y čine osobe rođene između ranih 1980-ih i kasnih 1990-ih, što taj segment veličinom čini dominantnim segmentom radne snage (Galetić et al., 2016a). Ujedno, to je segment koji tek ulazi u radnu snagu te će njegove preferencije još dugo biti relevantne, pa je sada pravo vrijeme za njihovo upoznavanje.

Ovim radom predstavljen je dio istraživanja provedenog na uzorku studenata svih četiriju građevinskih fakulteta u Hrvatskoj, i to dio koji se odnosi na njihove preferencije prema nematerijalnom nagrađivanju zaposlenika, kao i na njihova očekivanja od budućih poslodavaca u tom kontekstu.

Rezultati istraživanja ukazuju da ova Milenijska generacija nematerijalno nagrađivanje općenito smatra bitnim, dok najveće značenje pri tome pripisuje prilikama za napredovanje na višu hijerarhijsku poziciju, s više odgovornosti, zatim zanimljivosti te sigurnosti posla. Statistički značajne razlike utvrđene su samo kod jedne varijable, i to s obzirom na spol ispitanika; naime, sigurnost zaposlenja bitnijom smatraju žene nego muškarci. Mjesto studiranja te razina studija ne dovode do statistički značajnih razlika u mišljenju ispitanika.

Analizom vrsta treninga, odnosno razvojnih prilika koje pripadnici Generacije Y preferiraju pokazalo se da daleko najviše ispitanika preferira rad uz kvalitetnog mentora. Takav stav potvrdio se i ispitivanjem očekivanja glede poželjnog radnog okruženja, pri čemu su ispitanici kao najbitnije istaknuli rad uz mentora od kojeg mogu puno naučiti i usavršiti znanje. I u vezi s različitim aspektima radnog okruženja jedino je spol identificiran kao nezavisna karakteristika ispitanika kod koje dolazi do statistički značajnih razlika. Naime, „rad s ljudima koji me motiviraju i potiču na bolje radne rezultate“ važniji je ženama nego muškarcima.

Na kraju, ovom studijom istraženo je i koliko su dugo pripadnici Generacije Y spremni ostati na istoj radnoj poziciji tijekom razvojnog procesa svoje karijere. Iako je utvrđeno da ih većina prije prvog zaposlenja ne zna prepoznati svoju preferenciju u tom smislu, rezultati pokazuju da uglavnom ipak razmišljaju o periodičkim promjenama, što potvrđuje značenje primjenjivanih strategija nagrađivanja, kako bi se ne samo pridobili nego i zadržali najbolji zaposlenici.

Zaključno, ovakvi su rezultati o preferencijama i očekivanjama studenata građevinskih fakulteta uglavnom u skladu sa stavovima Milenijske generacije utvrđenima u inozemstvu (Kultalahti i Viitala, 2014), a što je još značajnije, podudaraju se s nematerijalnim nagradama koje su se pokazale najvažnijima tijekom prethodnog istraživanja na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu (Galetić et al., 2016c), zbog čega se može pretpostaviti da su ovo generalne preferencije prema nematerijalnim nagradama pripadnika Generacije Y u Hrvatskoj.

Zahvala

Ovaj rad napisan je uz podršku Hrvatske zaklade za znanost, u sklopu projekta „Približavanje strategije i prakse nagrađivanja hrvatskih poduzeća europskoj praksi“, voditeljice prof. dr. sc. Lovorke Galetić, s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.

LITERATURA

- Bellou, M. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, Vol. 15, No. 1, pp. 4-19.
- Brown, D. (2015). Total Rewards: Time for Re-appraisal and Re-conceptualization, A Concept past its Sell-by-Date?. *5th EIASM European Reward Management Conference*, Bruxelles, Belgium.
- Brown, M. (2001). Merit pay preferences among public sector employees. *Human Resources Management Journal*, Vol. 11, No. 4, pp. 38-54.
- Cable, D. M.; Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organisation fit perspective. *Personnel Psychology*, Vol. 47, No. 2, pp. 317-348.
- Calo, T. J.; Patterson, M. M.; Decker, W. H. (2014). Age-related work motivation declines: Myth or reality?. *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 14, No. 1, pp. 96-110.
- Chiang, F.; Birtch, T. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian-Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 3, pp. 538-570.
- Drucker, P. (1992). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi liber.
- Eisner, S.; O'Grady, M. A. H. (2009). C-change? Generation Y and the Glass Ceiling. *S. A. M.: Advanced Management Journal*, Vol. 74, No. 1, pp. 13-28.
- Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*. Zagreb: Sinergija.
- Galetić, L.; Klindžić, M.; Načinović Braje, I. (2016c). Millennials' Career Expectations: Exploring Attitudes and Individual Differences in Croatia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol. 10, No. 6, pp. 1725-1728.
- Galetić, L.; Klindžić, M.; Šandrak Nukić, I. (2016a). Work experience related differences in non-financial rewards preferences. *Zbornik radova 8. međunarodne konferencije „An enterprise Odyssey: saving the sinking ship through human capital“*, Galetić, L.; Načinović Braje, I.; Jaković, B. (ur.), pp. 100-107. Zagreb: Ekonomski fakultet.

Galetić, L.; Načinović Braje, I.; Klindžić, M. (2016b). Exploring the gap between Millennials' Pay Preferences and Compensation Practices. *The Business Review Cambridge*, Vol. 24, No. 1, pp. 36-43.

Gregorić, M. (2015). *Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/220133>

Gross, S. E.; Friedman, H. M. (2004). Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success. *Benefits Quarterly*, third quarter, pp. 7-12.

Guillot-Soulez, C.; Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, Vol. 36, No. 4, pp. 319-332.

Henderson, R. I. (2006). *Compensation Management in a Knowledge-Based World*. New Jersey: Prentice Hall.

Heneman, H.; Judge, T. (2000). Compensation Attitudes. In: Rynes, S. L.; Gerhart, B. (eds.), *Compensation in Organizations*, pp. 61-103. San Francisco: Jossey-Bass.

Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw – Hill.

Jensen, D.; McMullen, T.; Stark, M. (2007). *The Manager's Guide to Rewards: What You Need to Know to Get the Best for – and from – Your Employees*. New York: Hay Group Inc.

Kanfer, R.; Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *The Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 440-458.

Kanfer, R.; Beier, M. E.; Ackerman, P. L. (2013). Goals and motivation related to work in later adulthood: an organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22, No. 3, pp. 253-264.

Kaplan, R.; Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Kultalahti, S.; Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27, No. 4, pp. 569-582.

Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: what managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37, No. 1, pp. 39-44.

Milkovich, G. T.; Newman, J. M. (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.

Meier, J.; Crocker, S. F. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *Journal of Human Resources and Adult Learning*, Vol. 6, No. 1, pp. 68-78.

Nelson, J. (2012). Would Women Leaders Have Prevented the Global Financial Crisis? Implications for Teaching about Gender, Behavior, and Economics. *Global Development and Environment Institute Working Paper*, No. 11-03.

Ng, T. W. H.; Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 8, pp. 1053-1075.

Omazić, M. A. et al. (2012). Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja. *Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj*. Dostupno na: http://www.dop.hr/wp-content/uploads/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf

Rako, J. (2016). Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na reputaciju poduzeća industrije građevinarstva. Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu (mentor prof. dr. sc. Dejan Kružić).

Rumpel, S.; Medcof, J. W. (2006). Total rewards: good fit for tech workers. *Research-Technology Management*, September – October, pp. 27-35.

Smola, K. W.; Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4, pp. 363-382.

Šandrak Nukić, I. (2017). Millennials' Pay Preferences: Exploring the Attitudes of Civil Engineering Students in Croatia. *Zbornik radova Interdisciplinary Management Research XIII*, Ekonomski fakultet Osijek, pp. 469-483.

Šandrak Nukić, I.; Huemann, M. (2016). Organizational culture of the Croatian construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 237-260.

Šandrak Nukić, I.; Matotek, J. (2014). Importance and trends of organizational culture in construction in eastern Croatia. *Ekonomski vjesnik: časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku*, Vol XXVII, No. 1, pp. 25-40.

Thompson, P. (2004). *Total reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Wah, L. (2000). Pay design influences company performance. *Management Review*, Vol. 89, No. 3, p. 8.

Ivana Šandrk Nukić, PhD

Assistant Professor
Faculty of civil engineering
Department for organization, technology and management
E-mail: isandrknukic@gfos.hr

**NON-MATERIAL REWARDS TO EMPLOYEES:
EXPECTATIONS AND PREFERENCES OF
GENERATION Y**

Abstract

Compensation management relies on material and non-material rewards to encourage employees to effectively achieve organizational goals. In this respect, the remuneration strategy should be adapted to the preferences and expectations of individual employee segments. This paper presents an exploration of the expectations and preferences of Generation Y towards non-material rewards. In the theoretical part, the concepts of Generation Y and non-material rewards are elaborated, while in the empirical part, using the previously verified questionnaire, the preferences of Generation Y have been identified on a sample of students of the civil engineering faculties in Croatia. The research results revealed that students preferred opportunities to advance to a higher hierarchical position, interestingness of the job as well as the job security. With regard to personal development and work environment, they prefer working with a quality mentor. Most students think that it is desirable to stay in the same job position between 2 and 5 years. Such attitudes are in line with the results of the research conducted at the Faculty of Economics in Zagreb, which suggests that they can be considered as general preferences of Generation Y in Croatia.

Keywords: expectations, preferences, non-material rewards, Generation Y

JEL classification: J28, M51, M54