

Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**GENERACIJSKE RAZLIKE U PSIHOLOŠKOM UGOVORU ZAPOSLENIKA I  
ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

Mojra Dautović

Mentor: Dr. sc. Zvonimir Galić, doc.

Zagreb, 2015.

## SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	1
<i>Psihološki ugovor</i> .....	2
<i>Evaluacija psihološkog ugovora</i> .....	5
<i>Generacijske razlike u sadržaju psihološkog ugovora</i> .....	6
<i>Generacijske razlike u reakcijama na prekršaj psihološkog ugovora</i> .....	7
<i>Naše istraživanje i hrvatski kontekst</i> .....	9
<b>CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE</b> .....	10
<b>METODA</b> .....	11
<i>Sudionici</i> .....	11
<i>Postupak</i> .....	12
<i>Instrumenti</i> .....	13
<b>REZULTATI</b> .....	14
<i>Generacijske razlike u sadržaju psihološkog ugovora: očekivanja od poslodavca</i> .....	14
<i>Generacijske razlike u sadržaju psihološkog ugovora: očekivanja o obavezama zaposlenika</i> .....	15
<i>Generacijske razlike u reakcijama na prekršaj psihološkog ugovora</i> .....	16
<b>RASPRAVA</b> .....	19
<i>Generacijske razlike u sadržaju psihološkog ugovora</i> .....	20
<i>Generacijske razlike u reakcijama na prekršaj psihološkog ugovora</i> .....	23
<i>Metodološka ograničenja</i> .....	24
<i>Praktične implikacije</i> .....	25
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	26
<b>LITERATURA</b> .....	27
<b>PRILOZI</b> .....	31

Generacijske razlike u psihološkom ugovoru zaposlenika i organizacije  
Generational differences in psychological contract between employees and organizations

Mojra Dautović

*Sažetak:* Prvi cilj ovog rada bio je opisati razlike između različitih generacija u Hrvatskoj u sadržaju psihološkog ugovora. U istraživanju su sudjelovala 432 sudionika zaposlena kod trenutnog poslodavca duže od 6 mjeseci. Sudionike smo podijelili u dvije grupe: rođeni od 1946. do 1980. ( $N=237$ ) i rođeni od 1981. do 1993. ( $N=195$ ). Sadržaj psihološkog ugovora ispitali smo *Tilburškim upitnikom psihološkog ugovora*. Utvrdili smo da stariji percipiraju više obaveza poslodavca vezanih uz organizacijsku politiku, a mlađi više obaveza vezanih uz razvoj karijere, ravnotežu privatnog života i posla i socijalno okruženje. Nismo utvrdili nikakve razlike za dimenzije sadržaja posla i nagrada. Stariji zaposlenici su percipirali i više vlastitih dužnosti vezanih uz osnovne radne zadatke, a razlika za ostala ponašanja na poslu nije utvrđena. Međutim, sve dobivene veličine učinka iznimno su male te ih treba interpretirati s oprezom. Drugi cilj istraživanja bio je ispitati moderacijski utjecaj pripadnosti generaciji na povezanosti prekršaja psihološkog ugovora i radnih ishoda. Kao radne ishode u obzir smo uzeli zadovoljstvo poslom, organizacijsku odanost i namjeru napuštanja organizacije. Pritom smo koristili globalnu mjeru prekršaja psihološkog ugovora. Moderacijski utjecaj pripadnosti generaciji na navedene povezanosti nismo utvrdili ni za jedan radni ishod.

*Ključne riječi:* psihološki ugovor, generacijske razlike, prekršaj psihološkog ugovora, radni ishodi

*Abstract:* The first aim of this study was to describe the differences in psychological contract content between different generations in Croatia. The study was conducted on 432 participants that have been employed with their current organization for more than 6 months. We divided them into two groups: born from 1946 to 1980 and born from 1981 to 1993. Psychological contract content was measured using the Tilburg Psychological Contract Questionnaire. The results showed that the older generation perceived more employer duties related to organizational policy, while the younger generation perceived more employer duties related to career development, work-life balance and social atmosphere. No differences were found for the dimensions of job content and rewards. Older employees also perceived a higher level of their own in-role duties towards the organization, but no difference was found for extra-role duties. However, all differences should be interpreted with caution due to very small effect sizes. The second aim of this study was to test for the moderating effect of generation on the relationship between psychological contract breach and work outcomes. We used a global measure of contract breach, while considered work outcomes included job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. The moderating effect of generation was not found for any of these work outcomes.

*Keywords:* psychological contract, generational differences, psychological contract breach, work outcomes

## UVOD

Globalni ekonomski trendovi u proteklih 30 godina preoblikovali su moderno tržište rada. Njihove posljedice očitovale su se u promjenama vrijednosnog sustava u svijetu rada, promjenama u načinu poslovanja, praksi zapošljavanja i uvjetima na tržištu (Mars, 2008). U jugoistočnoj i istočnoj Europi, vrijednosni sustav socijalističkih ekonomija, obilježen planskim gospodarstvom, kolektivističkim vrijednostima i jasnom organizacijskom hijerarhijom zamijenile su kapitalističke vrijednosti tržišnog gospodarstva koje potiče konkurentnost, individualizam, privatno vlasništvo i fleksibilnost organizacija. S početkom tranzicije organizacije se usmjeravaju na smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti te se napuštaju monopoli, provodi privatizacija i otpuštaju zaposlenici u svrhu ostvarenja veće konkurentnosti (Schalk; 2004; Rama, 2002), uvode se nove tehnologije, a kolektivistički orijentirani radni odnosi zamjenjuju se individualističkim. Odnos s poslodavcem više nije određen moralnim pravilima, visokom odanošću, konsenzusom u donošenju odluka i usmjerenošću na grupne ciljeve. U sve više individualističkoj kulturi naglasak je individualnoj inicijativi i postignuću; zaposlenici su emocionalno neovisni o organizaciji, donose vlastite odluke, a organizacija mora brinuti o ciljevima pojedinaca da bi postigla grupne ciljeve (Hofstede, 1984).

Spomenute promjene društveno-ekonomskog sustava u Hrvatskoj su započele mijenjati tržište rada njenim osamostaljenjem 1991. godine. Ratna razaranja, prijelaz s planskog na tržišno gospodarstvo i posljedični proces privatizacije koji je u mnogim slučajevima proveden neadekvatno (Gregurek, 2011) uzrokovali su porast nezaposlenosti i promjene u organizaciji poslovanja i radnim uvjetima. Na modernom tržištu rada sve je više zaposlenih na fleksibilne radne ugovore poput ugovora na određeno vrijeme i honorarnih ugovora, radi se u timovima, rad postaje dinamičniji, tehnologija postaje sve važnija u radnoj okolini, a radni zadaci postaju raznovrsniji i kompleksniji (Freese, Schalk i Croon, 2011). Sigurnost zaposlenja zamijenjena je fleksibilnošću i razvijanjem zapošljivosti pri čemu zaposlenici sami moraju preuzeti odgovornost za vlastiti razvoj (Hiltrop, 1995; Anderson i Schalk, 1998; Schalk, 2004). Ove promjene uvjeta rada značajno su promijenile odnose zaposlenika i poslodavaca. Osim što su se promijenili zahtjevi za zaposlenike, promijenilo se i ono što im organizacija može ponuditi u zamjenu za njihov rad i odanost. Zbog čestih otpuštanja i restrukturiranja organizacija mnogi zaposlenici su postali razočarani i cinični prema organizacijama (Andersson, 1996). Također, smanjuje se njihovo zadovoljstvo poslom, odanost organizaciji i povjerenje u organizaciju

(Robinson i Rousseau, 1994). Upravo zbog toga je psihološki ugovor postao vrlo važan koncept za razumijevanje modernog tržišta rada (Chaudry, Wayne i Schalk, 2009; Cohen, 2011).

### *Psihološki ugovor*

Rousseau (1995) definira psihološki ugovor kao vjerovanja zaposlenika o međusobnim obavezama između njega i organizacije. Utemeljen na procesu socijalne razmjene, on predstavlja implicitnu i jednostranu definiciju uvjeta zaposlenja iz pozicije zaposlenika – što zaposlenik smatra da mora pružiti organizaciji i što zauzvrat očekuje za pruženo. Ti uvjeti odraz su percipiranog međusobnog obećanja, uz pretpostavku da obje strane dijele istu interpretaciju ugovora (Robinson i Rousseau, 1994).

Specifična vjerovanja koja čine psihološki ugovor možemo promatrati kroz njihovu prirodu, sadržaj ili evaluaciju ugovora. Priroda psihološkog ugovora opisuje vjerovanja pojedinaca na temelju nekog zajedničkog atributa ili dimenzije. Po tom obilježju najčešća je podjela na transakcijski ugovor i ugovor usmjeren na odnos. Transakcijski ugovor obilježava kratkoročna orijentacija s naglaskom na instrumentalnu recipročnu razmjenu između zaposlenika i poslodavca, dok je ugovor usmjeren na odnos dugoročnijeg karaktera s naglaskom na međusobnu odanost i stabilnost veze zaposlenika i poslodavca (Dabos i Rousseau, 2004). Promatranje sadržaja psihološkog ugovora usmjereno je na identifikaciju konkretnih dužnosti vezanih uz pojedine aspekte rada. Primjerice, De Vos, Buyens i Schalk (2005) identificirali su pet glavnih dimenzija sadržaja psihološkog ugovora: razvoj karijere, sadržaj posla, novčane nagrade, socijalno okruženje i uvažavanje privatnog života zaposlenika. Sve ove dimenzije definiraju one obaveze za koje zaposlenik smatra da ih je poslodavac dužan ispuniti. Obaveze za koje zaposlenik smatra da ih je dužan ispuniti prema poslodavcu nisu detaljnije istražene, pa tako nema jasnog konsenzusa oko dimenzija rada koje čine ovaj aspekt sadržaja psihološkog ugovora. Evaluacijski orijentirani pristup usmjeren je na utvrđivanje percepcije zaposlenika o ispunjenosti ugovora. S jedne strane, ispunjenost ugovora može se promatrati globalno pri čemu zaposlenik procjenjuje u kojoj je mjeri poslodavac ispunio obaveze definirane cjelokupnim ugovorom. Druga mogućnost je da zaposlenik procjenjuje ispunjenost obaveza vezanih uz pojedine segmente posla, npr. u kojoj je mjeri poslodavac ispunio svoje obaveze vezane uz osiguravanje prilika za razvoj karijere zaposlenika.

Složenost današnje radne okoline onemogućava jasno određenje svih međusobnih dužnosti unutar ugovora o radu pa je zaposlenik primoran formirati implicitna vjerovanja o važnim segmentima razmjene koji nisu definirani ugovorom o radu. Funkcija ovog procesa je smanjenje nesigurnosti i uspostavljanje osjećaja kontrole nad radnom okolinom (McFarlane Shore i Tetrick, 1994) te regulacija ponašanja (Robinson, Kraatz i Rousseau, 1994; McFarlane Shore i Tetrick, 1994). Kako bi što bolje predvidio tijek razmjene s poslodavcem, zaposlenik opaža svoju okolinu te na temelju prikupljenih informacija s vremenom stvara mentalni model tog odnosa. Na oblikovanje tog mentalnog modela odnosno specifičnih vjerovanja o razmjeni utječu norme i vjerovanja usvojena prije zaposlenja, proces regrutacije, rana socijalizacija unutar organizacije i kasnija iskustva u organizaciji (Rousseau, 2001). Dok posljednja tri faktora predstavljaju izvore informacija o specifičnom radnom odnosu, profesionalne norme i društvena vjerovanja formiraju vrijednosti zaposlenika prema kojima oni interpretiraju radne odnose.

Unatoč tome što predstavlja relativno stabilnu shemu, psihološki ugovor po svojoj prirodi nije statičan, već se uvjeti ugovora revidiraju i mijenjaju tijekom radnog staža u organizaciji (Robinson i sur., 1994). Zaposlenici kontinuirano opažaju aktualnu razmjenu s poslodavcem, iskustva drugih i radne uvjete. Ukoliko dođe do promjena u ovim faktorima mijenjat će se i percepcija ugovora te njegova evaluacija. Primjerice, restrukturiranje organizacije može dovesti do povećanog pritiska na zaposlenike i do promjena u radnim zadacima što može rezultirati promjenama njihovih očekivanja ili do osjećaja prekršaja ugovora. Međutim, doživljaj odnosa s poslodavcem može se promijeniti tijekom vremena i bez promjena u spomenutim faktorima. Naime, na formiranje specifičnih vjerovanja o tom odnosu ne utječu samo društveni kontekst i prilike u organizacijama, već i tijekom privatnog života pojedinca. Schalk (2004) ističe da zaposlenici različite dobi imaju različite prioritete koji su posljedica prirodnog razvojnog procesa, a mogu također utjecati na njihovu ideju o tome što im poslodavac mora pružiti i obrnuto. Primjerice, osobe u kasnim 20-im i ranim 30-im godinama postaju usmjerene na osnivanje obitelji što rezultira povećanjem obaveza u privatnom životu. Time mogućnost poslodavca da bude fleksibilan za zaposlenikove privatne obaveze dobiva važniju ulogu u tumačenju i evaluaciji njihovog međusobnog odnosa.

Prema tome, bezgranične su kombinacije međusobnih dužnosti poslodavca i zaposlenika koje čine psihološki ugovor. Pa ipak, zbog nekih zajedničkih društvenih, organizacijskih i individualnih činitelja određene grupe mogu dijeliti sličan sadržaj ugovora.

Tako autori smatraju da se u današnjem radnom kontekstu razvija novi tip psihološkog ugovora. Temelje tradicionalnog ugovora poput sigurnosti, stabilnosti, pravednosti, poštivanja autoriteta, predvidljivosti i odgovornosti organizacije za razvoj zaposlenika zamjenjuju fleksibilnost, zapošljivost, osobna dobit, poduzetništvo, nesigurnost i odgovornost zaposlenika za vlastiti razvoj (Hiltrop, 1995; Schalk i Rousseau, 2001; Anderson i Schalk, 2009).

Istraživanja sadržaja psihološkog ugovora detaljnije mogu opisati percipirane međusobne obaveze zaposlenika u odnosu s organizacijom (Freese i Schalk, 2008). Stoga je važno spomenuti najutjecajnije operacionalizacije ovog konstrukta koje uključuju dva aspekta: zaposlenikove percepcije obaveza poslodavca i njegove percepcije vlastitih obaveza prema poslodavcu. Rousseau (2000) koristi iste dimenzije za opisivanje oba aspekta obaveza: 1) *kratkoročnost* (usmjerenost na kratkoročni radni odnos), 2) *odanost* (kao obaveza poslodavca odnosi se na brigu prema zaposleniku, a kao obaveza zaposlenika na privrženost organizaciji), 3) *ograničenost* (ograničavanje djelovanja zaposlenika samo na osnovne radne zadatke), 4) *podršku učinku* (kao obaveza poslodavca odnosi se na osiguravanje povoljnih uvjeta za maksimalan učinak, a kao obaveza zaposlenika na fleksibilnost u poslu i prihvaćanje izazova), 5) *razvoj* (kao obaveza poslodavca odnosi se na osiguravanje prilika za učenje i napredovanje unutar organizacije, a kao obaveza zaposlenika na aktivan rad na povećanju vlastite vrijednosti za organizaciju), 6) *eksternalnu mobilnost* (kao obaveza poslodavca odnosi se na osiguravanje prilika za profesionalni razvoj izvan organizacije, a kao obaveza zaposlenika na aktivan rad na povećanju vlastitih šansi na tržištu rada) i 7) *stabilnost* (kao obaveza poslodavca odnosi se na sigurnost posla i adekvatne nagrade, a kao obaveza zaposlenika na dugotrajni odnos s organizacijom). S druge strane, Freese i Schalk (1997) koriste različite dimenzije za opisivanje obaveza poslodavca u odnosu na obaveze zaposlenika. Prema njihovoj operacionalizaciji obaveze poslodavca čine: 1) *sadržaj posla* (osiguravanje poželjnih karakteristika radnih zadataka), 2) *razvoj karijere* (pružanje prilika za učenje i profesionalni razvoj), 3) *socijalno okruženje* (omogućavanje kvalitetne suradnje s kolegama), 4) *ravnoteža između posla i privatnog života* (prilagodba posla privatnim okolnostima), 5) *organizacijska politika* (kvaliteta komunikacije prema zaposlenicima i nepristranost) i 6) *nagrade* (adekvatna kompenzacija za trud zaposlenika). Obaveze zaposlenika čine dvije dimenzije: 1) *osnovni radni zadaci* (trud koji treba uložiti u obavljanje osnovnog posla) i 2) *ostala ponašanja na poslu* (dodatna ulaganja poput profesionalnog usavršavanja i rada izvan radnog vremena te fleksibilnost i otvorenost za promjene). S obzirom da ova skala bolje odražava najčešće istraživane dimenzije psihološkog ugovora, zbog lakše usporedbe s dosadašnjim istraživanjima koristit ćemo ju ovom radu.

## *Evaluacija psihološkog ugovora*

Svaka revizija psihološkog ugovora, podrazumijeva i evaluaciju njegove ispunjenosti. Ako zaposlenik zaključi da je za ispunjenje svojih dužnosti od organizacije dobio ono za što smatra da je obećano ugovorom, ugovor se smatra ispoštovanim. U toj situaciji ostvaren je željeni reciprocitet ulaganja obje strane u međusobni odnos. Takva evaluacija psihološkog ugovora pozitivno utječe na predanost poslu, ostanak u organizaciji i poželjno organizacijsko ponašanje (Schalk i Freese, 1996). Međutim, ako zaposlenik zaključi da mu poslodavac nije u mogućnosti pružiti očekivano prema važećem psihološkom ugovoru dolazi do percepcije prekršaja psihološkog ugovora. Prekršaj ugovora predstavlja kognitivnu procjenu diskrepance između onoga što je poslodavac obećao zaposleniku i onoga što je ispunio. Prema modelu Morrison i Robinson (1997) doživljaj prekršaja može dovesti do osjećaja povrede psihološkog ugovora koja označava emocionalne reakcije na percipiranu nezadovoljenost uvjeta ugovora poput frustracije, ljutnje i osjećaja izdaje. Doživljaj povrede psihološkog ugovora i posljedice koje ga slijede različite su ovisno o procjeni posljedica prekršaja, atribuciji uzroka prekršaja, doživljaju pravednosti i društvenom ugovoru. Razmotrimo primjer uspješnog zaposlenika koji je očekivao promaknuće na poslu, a ono mu nije dodijeljeno što je dovelo de njegove percepcije prekršaja psihološkog ugovora. Ovaj prekršaj rezultira i nekim sekundarnim posljedicama za zaposlenika poput izostanka povećanja plaće i sniženog samopouzdanja. Uz to, ako zaposlenik procijeni da mu je organizacija svjesno i nepravedno nanijela štetu uskraćivanjem napredovanja te time zanemarila društvenu normu nagrađivanja za izvrstan učinak, veća je vjerojatnost njegovog doživljaja povrede ugovora. S druge strane, ukoliko zaposlenik procijeni da se radi o nehotičnom previdu organizacije, da posljedice tog događaja za njega nisu toliko snažne ili da je osoba koja je dobila promaknuće također to zaslužila, manja je vjerojatnost da će doći do osjećaja povrede.

Istraživanja pokazuju da je između 50% i 80% zaposlenika doživjelo prekršaj psihološkog ugovora u barem jednom segmentu ugovora (Dulac, 2005). Turnley i Feldman (2000) utvrdili su da na globalnoj mjeri ispunjenosti obećanja poslodavca, 52% ispitanika važeći psihološki ugovor doživljava prekršenim. Robinson i Morrison (2000) utvrdile su da postoji veća vjerojatnost doživljaja prekršaja kod zaposlenika koji su vlastiti učinak i učinak cijele organizacije procijenili slabijim, koji nisu prošli formalnu socijalizaciju po zapošljavanju, koji su imali manje kontakata s predstavnicima organizacije u procesu regrutacije, koji su imali prethodno iskustvo prekršaja ugovora te koji su percipirali više alternativa sadašnjem



zaposlenju. Utvrđeno je i da je pojava prekršaja češća kada su u tijeku organizacijske promjene i kada u organizaciji vlada nesigurnost (Morrison i Robinson, 1997).

Prekršaj psihološkog ugovora povezan je s nižim zadovoljstvom poslom, nižim povjerenjem prema organizaciji, većom namjerom odlaska i nižim radnim učinkom (Robinson i Rousseau, 1994), traženjem novog zaposlenja, namjernim zanemarivanjem radnih dužnosti i smanjenim poželjnim organizacijskim ponašanjem izvan osnovne radne uloge (Turnley i Feldman, 2000). Prema teoriji socijalne razmjene (Thibaut i Kelley, 1959) ove povezanosti odraz su pokušaja vraćanja ravnoteže ulaganja u odnos s poslodavcem i traženja boljih alternativa tom odnosu.

### *Generacijske razlike u sadržaju psihološkog ugovora*

Demografska predviđanja za kretanja strukture radne snage pokazuju kako je sve više starijih među tom populacijom te da će taj udio nastaviti rasti (UN, 2004). Zbog toga su stručnjaci za ljudske potencijale prisiljeni upravljati multigeneracijskom radnom snagom (Lub, Matthijs Bal, Blomme i Schalk, 2015), a istraživanja razlika u sadržaju psihološkog ugovora imaju značajne implikacije za trenutni radni kontekst. Zaposlenici starije generacije su pojam o razmjeni s poslodavcem formirali u drugačijim uvjetima od onih koji danas vladaju na tržištu rada, te se pretpostavlja da su u tom kontekstu suočeni s neizbježnom prilagodbom očekivanja od poslodavaca i vjerovanja o vlastitim obavezama. S druge strane, mlađa generacija je od početka stasala u tržišnoj ekonomiji te je u startu razvila drugačije vrijednosti i potrebe što oblikuje i drugačiju percepciju odnosa s poslodavcem u odnosu na starije zaposlenike.

Razvoj novog psihološkog ugovora i demografska kretanja radne snage potaknuli su istraživanja generacijskih razlika u sadržaju psihološkog ugovora. Istraživači smatraju da su različite kohorte zbog različitih iskustava i društvenih okolnosti tijekom formativnih godina razvile različite mentalne modele društva i tržišta rada (Lub, Bal, Blomme i Schalk, 2015). Stoga, logično je pretpostaviti da postoje i generacijske razlike u sadržaju psihološkog ugovora. Ovakva istraživanja su relativno rijetka, a najčešće koriste podjelu generacija prema godini rođenja na „*Baby Boomere*“ (1945.-1964.), *Generaciju X* (1965.-1980.) i *Generaciju Y* (1981.-1993.) (Lub, Nije Bijvank, Matthijs Bal, Blomme i Schalk, 2012; Lub, i sur., 2015). Lub i suradnici (2012) utvrdili su da generacije X i Y više nego „*Baby Boomeri*“ smatraju da je poslodavac dužan osigurati poticajan posao i intraorganizacijsku mobilnost. Generacija X

zahtijeva više ravnoteže između privatnog života i posla u odnosu na preostale generacije te više autonomije i sigurnosti nego Generacija Y. Istraživanje Lub i suradnika (2015) koje je bilo usmjereno na generacijske razlike u reakcijama na ispunjenost određenih obaveza poslodavca, a biti će detaljnije opisano u sljedećem odjeljku, ukazuje na potencijalno veću važnost razvoja karijere i sadržaja posla za Generaciju Y te veću važnost socijalnog okruženja za „Baby Boomere“ i Generaciju X, što može značiti da u tim segmentima posla pojedine generacije očekuju više od svojih poslodavaca.

### *Generacijske razlike u reakcijama na evaluaciju psihološkog ugovora*

Ako razlike u uvjetima formiranja psihološkog ugovora dovode do njegovih različitih reprezentacija kroz generacije, a te reprezentacije služe interpretaciji događaja i oblikovanju ponašanja, logično je zaključiti da se generacije razlikuju i u reakcijama na evaluaciju psihološkog ugovora (Zhao, Wayne, Glibkowski i Bravo, 2007). Većina istraživanja na ovom području usmjerila se na moderacijski utjecaj dobi na odnos između prekršaja psihološkog ugovora i radnih ishoda poput zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti, povjerenja prema organizaciji i radne uspješnosti (Matthijs Bal, de Lange, Jansen i Van der Velde, 2013; Matthijs Bal, de Lange, Jansen i Van der Velde, 2008). Izuzetak je ono Lub i suradnika (2015) koje je utvrdilo upravo moderacijski utjecaj pripadnosti određenoj generaciji između percepcije ispunjenosti obaveza psihološkog ugovora (a ne prekršaja kao u drugim istraživanjima) te afektivne odanosti i odlaska iz organizacije. Pri mjerenju ispunjenosti psihološkog ugovora koristili su mjeru ispunjenosti specifičnih obaveza koje čine sadržaj ugovora. Utvrdili su da pripadnici različitih generacija reagiraju različito na ispunjenje obaveza vezanih za razvoj karijere, sadržaj posla, organizacijsku politiku i socijalno okruženje. Generacija Y reagirala je većom odanošću nego druge dvije generacije kada je poslodavac ispunio svoje obaveze vezane za razvoj karijere te većom odanošću i manjom namjerom odlaska kada je ispunio obaveze vezane uz sadržaj posla. Što se tiče obaveza vezanih za socijalno okruženje, njihova ispunjenost jače je povezana s radnim ishodima za Generaciju X i „Baby Boomere“, nego za Generaciju Y. Generacija X je također značajno manjom namjerom odlaska reagirala na ispunjenost obaveza vezanih uz organizacijsku politiku nego druge dvije generacije. Ispunjenost obaveza vezanih uz nagrade bila je za sve generacije povezana samo s ishodom odlaska organizacije i to najjače kod Generacije Y. Pretpostavlja se da su ove razlike posljedica različite važnosti ovih segmenata posla za pojedine generacije što može imati i implikacije po sadržaj psihološkog ugovora. Točnije, moguće je da generacije očekuju više od poslodavca za segmente posla koji

su im važniji – Generacija Y mogla bi percipirati više obaveza poslodavca vezanih uz sadržaj posla i razvoj karijere, a stariji više obaveza vezanih uz pružanje dobrog socijalnog okruženja.

Prema Zhao i sur. (2007) prekršaj psihološkog ugovora je za zaposlenike negativan događaj, te će prema teoriji emocionalnih događaja (Weiss i Cropanzano, 1996) oni na njega reagirati negativnim emocijama. Zreliji i iskusniji, stariji zaposlenici su bolji u regulaciji emocija nakon negativnih događaja od mladih (Carstensen, Fung i Charles, 2003; Gross i sur., 1997). Prema teoriji socio-emocionalne selektivnosti (Carstensen, 1993) stariji zaposlenici su također više usmjereni na održavanje pozitivne slike o trenutnom radnom odnosu te su skloniji pamtiti pozitivne emocionalne događaje (Charles, Mather i Carstensen, 2003). Carstensen, Isaacowitz i Charles (1999) smatraju da je to dijelom odraz vremenske perspektive. Stariji zaposlenici se približavaju umirovljenju i percipiraju manje alternativa trenutnom radnom odnosu. S druge strane, mladi još ne razmišljaju o završetku radnog odnosa i percipiraju više alternativa trenutnom zaposlenju. Carstensen i sur. (1999) smatraju da taj osjećaj konačnosti radnog odnosa kod starijih zaposlenika dovodi do istaknutosti cilja ostvarivanja kvalitetnog emocionalnog odnosa s poslodavcem. Pritom oni više cijene pozitivna, a ublažuju negativna iskustva s poslodavcem zbog čega su skloniji iskazivanju pozitivnijih stavova prema njemu. Istraživanja moderacijskog efekta dobi na povezanosti evaluacije psihološkog ugovora i radnih ishoda dala su potporu ovim objašnjenjima. Ta istraživanja su pokazala da mlađi zaposlenici snažnije reagiraju na prekršaj psihološkog ugovora od starijih. Kod mladih je snažnija povezanost između prekršaja ugovora i nižeg zadovoljstva poslom (Matthijs Bal i sur., 2013) te slabijeg radnog učinka (Matthijs Bal i sur., 2013; Matthijs Bal i sur., 2008) te između prekršaja i nižeg povjerenja i odanosti organizaciji (Matthijs Bal i sur., 2008).

Ipak, nalazi nisu konzistentni za sve radne ishode. Meta-analiza moderacijskog utjecaja dobi između prekršaja psihološkog ugovora i radnih ishoda (Matthijs Bal i sur., 2008) pokazala je da je za ishod zadovoljstva poslom ta povezanost jača za stariju dobnu skupinu. Matthijs Bal (2009) nudi više objašnjenja za ovaj nalaz. On smatra da osjećaj zadovoljstva poslom za starije zaposlenike proizlazi više iz odnosa s organizacijom, a za mlade više iz samog posla kojeg obavljaju. Za starije zaposlenike poštivanje obećanja ključan je element kvalitete odnosa s poslodavcem zbog čega će njihovo kršenje dovesti do snažnijeg nepovjerenja prema organizaciji te do većeg nezadovoljstva poslom. Druga mogućnost je da stariji zaposlenici percipiraju slabije mogućnosti za promjenu posla što umanjuje njihovo zadovoljstvo u odnosu na mlađe zaposlenike. Treće potencijalno objašnjenje jest da si stariji zaposlenici mogu priuštiti

niže zadovoljstvo poslom s obzirom da njihovo cjelokupno zadovoljstvo životom više proizlazi iz drugih segmenata života poput obitelji, hobija i zajednice (Clark, Oswald i Warr, 1996).

### *Naše istraživanje i hrvatski kontekst*

Demografske projekcije UN-a (2004) za Hrvatsku pokazuju kontinuirano starenje populacije. 1950. godine prosječna dob stanovnika iznosila je 27.9 godina, 2000. godine 38.9 godina, a predviđa se da će do 2050. godine doseći 44.5 godina. Uz promjenu radnog konteksta potaknutu prelaskom s planskog na tržišno gospodarstvo, upravljanje zaposlenicima različitih generacija postaje velik izazov za organizacije. Ovo istraživanje polazi od pretpostavke da su zaposlenici različitih generacija imali različita formativna iskustva u društvu i na tržištu rada te da će se zbog toga razlikovati u sadržaju psihološkog ugovora i reakcijama na njegov prekršaj. Iako su neke generacijske razlike utvrđene u istraživanjima, one nisu jednoznačne te ne možemo generalizirati rezultate jer definiranje granica pojedinih generacija nije univerzalno za sve kulture. Pojam generacije obilježen je dijeljenjem sličnih iskustava pojedinaca u sličnom društveno-ekonomskom kontekstu tijekom formativnih godina (16-25 godina) (Manheim, 1952). Taj kontekst nije isti u vremenu za različite zemlje, pa je tako prikladnije govoriti o nacionalnim generacijama. Kako bismo opisali te razlike u Hrvatskoj, odlučili smo usporediti Generaciju Y (rođeni od 1981. do 1993. godine) sa starijom generacijom koja obuhvaća i Generaciju X (rođeni od 1965. do 1980. godine) i generaciju „Baby Boomera“ (rođeni od 1945. do 1964. godine). Ovakva podjela proizlazi iz činjenice da je Generacija Y bila izložena značajno različitim socijalizacijskim utjecajima u odnosu na druge dvije generacije. Ova generacija je u startu svoje radno iskustvo stekla u trenutnom društveno-ekonomskom sustavu koji određuje i današnje tržište rada. Točnije, uspoređujemo Generaciju Y koja je provela većinu života u kapitalistički usmjerenom i samostalnoj Republici Hrvatskoj (1991. – danas) i generaciju rođenih od 1946. do 1980. godine koja je većinu života provela u socijalističkoj Jugoslaviji (1943. – 1991.). Generacija Y, odrasla u razdoblju tehnološkog napretka i u duhu pretpostavke da mogu raditi što god žele (Eisner, 2005), više nego starije generacije cijeni svoje slobodno vrijeme te im je posao manje važan u životu (Twenge i Campbell, 2008). Oni su također više motivirani mogućnostima za razvoj karijere i zanimljivošću samog posla nego stariji zaposlenici (Lub i sur., 2015). U ovom radu, ispitat ćemo razlikuju li se pripadnici ovih generacija u samom sadržaju psihološkog ugovora, ali i u reakcijama na prekršaj ugovora.

## **CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE**

Cilj ovog istraživanja bio je opisati razlike između različitih generacija zaposlenika u Hrvatskoj u sadržaju psihološkog ugovora i reakcijama na njegov prekršaj. Kao potencijalne reakcije na percepciju prekršaja psihološkog ugovora promatrali smo zadovoljstvo poslom, organizacijsku odanost i namjeru napuštanja organizacije.

*Problem 1.* Ispitati generacijske razlike u sadržaju psihološkog ugovora.

*Hipoteza 1.* Pretpostavljamo da će se generacija rođenih do 1980. godine i generacija rođenih od 1981. godine statistički značajno razlikovati u vjerovanjima o obavezama poslodavca prema zaposleniku i obavezama zaposlenika prema poslodavcu. No s obzirom na nejednoznačne nalaze ranijih istraživanja i drugačije definiranje generacija u našoj studiji, nemamo jasna očekivanja o smjeru razlika na pojedinim dimenzijama psihološkog ugovora.

*Problem 2.* Ispitati generacijske razlike u reakcijama na percepciju prekršaja psihološkog ugovora.

*Hipoteza 2a.* Prema teoriji socijalne razmjene (Thibaut i Kelley, 1959), pretpostavljamo da će doživljaj prekršaja psihološkog ugovora biti negativno povezan sa zadovoljstvom poslom te organizacijskom odanošću, odnosno pozitivno povezan s namjerom napuštanja organizacije. Ova teorija nalaže da će zaposlenici, koji za uloženi trud nisu od poslodavca dobili obećano, reagirati negativnim emocijama i traženjem boljih alternativa trenutnom zaposlenju.

*Hipoteza 2b.* Pripadnost generaciji biti će moderator povezanosti između prekršaja psihološkog ugovora s jedne strane, te zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti i namjere napuštanja organizacije s druge strane. Prema teoriji socio-emocionalne selektivnosti (Carstensen, 1993) stariji zaposlenici će biti više usmjereni na održavanje pozitivne slike o poslodavcu pa očekujemo da će ove povezanosti biti slabije kod pripadnika starije generacije. Drugim riječima, očekujemo da će mlađa generacija snažnije reagirati na prekršaj psihološkog ugovora.

## METODA

### *Sudionici*

Podatke smo prikupili na prigodnom uzorku zaposlenih osoba u Hrvatskoj koje nisu samozaposlene, a rade za trenutnog poslodavca dulje od 6 mjeseci. Ukupan uzorak činila su 432 zaposlenika. Generaciju 1946.-1980. činilo je 237, a generaciju 1981.-1993. 195 sudionika.

Uzorak rođenih od 1946. do 1980. godine činilo je 177 žena (74.7%) i 60 muškaraca (25.3%) prosječne dobi 46.2 godine ( $SD=7.39$ ). 54.8% uzorka činili su visokoobrazovani zaposlenici, većinom zaposleni u javnom sektoru (59.9%). Prosječni ukupni radni staž iznosio je 21.3 godine ( $SD=8.9$ ), a prosječni staž u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni iznosio je 14.9 godine ( $SD=9.9$ ). 42.6% ih je zaposleno u velikim poduzećima s više od 500 zaposlenika. Skoro svi zaposlenici u uzorku su zaposleni na neodređeno vrijeme (89.9%).

Uzorak rođenih od 1981. do 1993. godine činilo je 125 žena (64.4%) i 69 muškaraca (35.6%) prosječne dobi 28.1 godina ( $SD=3.2$ ). Prema razini obrazovanja u ovom uzorku nešto veći udio nego u prethodnom su činili visokoobrazovani zaposlenici (64.1%) te je veći udio zaposlenih u privatnom sektoru (65.1%). Prosječni ukupni radni staž iznosi 4.12 godina ( $SD=3.3$ ) a prosječni radni staž u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni iznosi 3.11 godinu ( $SD=2.9$ ). Za razliku od drugog uzorka, najveći udio čine zaposleni u srednjim poduzećima sa 10 do 100 zaposlenika (44.8%). U odnosu na stariju generaciju, udio zaposlenih na neodređeno vrijeme je manji (51.8%), a udio zaposlenih na određeno vrijeme iznosi 26.2%.

S obzirom da je usporedba sudionika iz različitih generacija u središtu našeg rada usporedili smo ove dvije generacije po demografskim karakteristikama. U uzorku starije generacije je bilo statistički značajno više žena ( $\chi^2 (1, 432)=5.35; p<.05; \varphi=.11$ ) i statistički značajno manje visokoobrazovanih ( $\chi^2 (4, 432)=24.6; p<.01; \varphi=.24$ ). Također, među tom generacijom je statistički značajno više zaposlenih u javnom sektoru nego u privatnom ( $\chi^2 (1, 432)=42.94; p<.01; \varphi=.33$ ), te u tvrtkama s više od 500 zaposlenika ( $\chi^2 (3, 432)=28.74; p<.01; \varphi=.26$ ). Pritom primaju statistički značajno višu plaću ( $\chi^2 (5, 432)=49.98; p<.01; \varphi=.34$ ), više rade na rukovodećim pozicijama ( $\chi^2 (3, 432)=16.2; p<.01; \varphi=.19$ ) i veći ih je udio zaposlen na neodređeno vrijeme ( $\chi^2 (1, 432)=86.43; p<.05; \varphi=.45$ ) u odnosu na mlađu generaciju. Pritom su razlike u plaći, razini rukovodeće pozicije i vrsti ugovora povezane s dobi prema kojoj smo

sudionike podijelili u skupine zbog čega su te razlike očekivane. Mlađi zaposlenici su u prosjeku kraće zaposleni. Oni zato još nisu imali priliku napredovati na više pozicije s većom plaćom, te ih je manje vjerojatno uspjelo osigurati trajno zaposlenje na neodređeni vremenski period.

### *Postupak*

Podatke smo prikupljali tijekom travnja 2015. godine. Uz uputu za ispunjavanje u konstruirani upitnik uvrstili smo i eliminacijsko pitanje kako bismo odmah izdvojili osobe koje su samozaposlene i/ili trenutno zaposlene kraće od 6 mjeseci. Samozaposlene nismo uključili u istraživanje jer su oni svoji vlastiti poslodavci te kod njih psihološki ugovor ni ne možemo promatrati. Kriterij minimalnog zaposlenja od 6 mjeseci uveli smo kako bismo osigurali sudionike sa jasnim očekivanjima od trenutnog radnog odnosa koji su već prošli fazu rane socijalizacije u organizaciji.

Uz mjere glavnih konstrukata, u upitnik smo uključili i sociodemografska pitanja. Najprije smo konstruirali on-line formu upitnika koju smo distribuirali putem društvenih mreža, poslovnih portala i portala za zapošljavanje. Na taj način smo prikupili rezultate za 337 sudionika (78.01% ukupnog uzorka). Inicijalno je prikupljeno više sudionika no 24 sudionika za koje smo utvrdili da im nedostaje više od 20% podataka te 8 sudionika kojima je nedostajao ključan podatak o dobi smo isključili iz daljnjih analiza.

Kako bismo prikupili što veći broj sudionika i izjednačili njihovoj broj po generacijskim skupinama, naknadno je konstruirana i papir-olovka verzija upitnika. Taj upitnik distribuirali smo metodom snježne grude i prikupili rezultate za dodatnih 95 sudionika (21.99% ukupnog uzorka). Da bismo utvrdili opravdanost zajedničke analize podataka prikupljenih različitim metodama proveli smo dva Mann-Whitneyev U-testa kojim smo testirali razlike u razinama ključnih varijabli između uzoraka. Usporedili smo uzorak mlađe generacije prikupljen online metodom s uzorkom mlađe generacije prikupljenim metodom papir-olovka te uzorak starije generacije prikupljen online metodom s uzorkom starije generacije prikupljenim papir-olovka metodom. Utvrdili smo da se uzorak starijih prikupljen on-line metodom ne razlikuje statistički značajno u razini nezavisnih i zavisnih varijabli od uzorka starijih prikupljenog metodom papir-olovka. Isto se pokazalo i za mlađu generaciju te smo sve prikupljene podatke uvrstili u konačnu analizu ( $N=432$ ).

## *Instrumenti*

Primijenjeni upitnik sastojao se od eliminacijskog pitanja, upitnika sadržaja psihološkog ugovora, sociodemografskih pitanja te mjera organizacijske odanosti, namjere napuštanja organizacije, zadovoljstva poslom i prekršaja psihološkog ugovora. Sociodemografske karakteristike uključivale su dob, spol, obrazovanje, ukupni radni staž, trenutni radni staž, razinu rukovodeće pozicije, plaću, sektor, djelatnost, veličinu tvrtke i vrstu radnog ugovora.

*Sadržaj psihološkog ugovora.* Kao mjeru sadržaja psihološkog ugovora koristili smo Tilburški upitnik psihološkog ugovora (*Tilburg Psychological Contract Questionnaire*) kojeg su razvili Freese i Schalk (1997). Upitnik se sastoji od dva dijela pri čemu prvi ispituje vjerovanja o obavezama poslodavca prema zaposleniku, a drugi vjerovanja zaposlenika o njegovim obavezama prema poslodavcu. Prvi dio upitnika sastoji se od 33 čestice koje čine 6 dimenzija: *sadržaj posla, razvoj karijere, socijalno okruženje, organizacijska politika, ravnoteža privatnog života i posla i nagrade*. Sudionicima se postavlja pitanje „*U kojoj mjeri smatrate da Vam je poslodavac dužan osigurati sljedeće...*“. Pritom odgovore daju na skali od 1 (*uopće nije dužan*) do 5 (*u potpunosti je dužan*). Drugi dio upitnika čine 22 čestice raspoređene na 2 dimenzije: 1) *osnovni radni zadaci i ostala ponašanja na poslu*). Sudionike smo pitali „*U kojoj mjeri smatrate da ste svom poslodavcu dužni osigurati sljedeće...*“ na što su oni odgovarali na skali od 1 (*uopće nisam dužan*) do 5 (*u potpunosti sam dužan*). Provedbom dviju faktorskih analiza za svaki dio upitnika metodom glavnih komponenti s oblimin rotacijom potvrdili smo pretpostavljenu faktorsku strukturu. Za oba dijela upitnika, ukupni rezultat na pojedinoj dimenziji jednak je zbroju odgovora podijeljenim s brojem čestica. Pritom smo eliminirali česticu „*vremenski uravnoteženog radnog opterećenja*“ s dimenzije sadržaja posla zbog vrlo niskog faktorskog opterećenja te lošeg utjecaja na pouzdanost dimenzije. Cronbach  $\alpha$  indikatori pouzdanosti dimenzija ovog upitnika kretali su se između .81 i .89 osim za dimenziju ravnoteže privatnog života i posla čija je pouzdanost iznosila  $\alpha=.72$ .

*Odanost organizaciji.* Kao mjeru odanosti organizaciji koristili smo skalu pripadnosti organizaciji koju je predložio Colquitt (2001). Ona se sastoji od 3 tvrdnje, s kojima sudionici izražavaju slaganje na skali od 1 (*uopće se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*). Primjer tvrdnje je: „*Smatram da su ciljevi organizacije i moji vlastiti ciljevi*“. Ukupan rezultat na ovoj skali zbroj odgovora podijeljen brojem čestica. Pritom viši rezultat označava višu razinu odanosti organizaciji. Cronbach  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti iznosio je .82.



*Namjera napuštanja organizacije.* Ovu varijablu mjerili smo skalom od 3 tvrdnje koju su predložili Konovsky i Cropanzano (1991). Sudionici su izražavali svoje slaganje sa svakom tvrdnjom na skali od 1 (*uopće se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*). Primjer tvrdnje je: „Često razmišljam o davanju otkaza“. Ukupni rezultat izražen je zbrojem vrijednosti odgovora podijeljenim s brojem tvrdnji. Pritom viši rezultat na ovoj skali označava veću namjeru napuštanja organizacije. Cronbach  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti iznosio je .83.

*Zadovoljstvo poslom.* Zadovoljstvo poslom mjerili smo česticom preuzetom iz Skale općeg zadovoljstva poslom (Maslić Seršić i Šverko, 2000), a koja glasi: „Koliko ste, u cjelini, zadovoljni Vašim poslom?“. Sudionici su na ovo pitanje odgovarali na skali od 1 (*vrlo sam zadovoljan*) do 5 (*vrlo sam nezadovoljan*). Odgovori su rekodirani kako bi viši rezultat označavao veće zadovoljstvo poslom.

*Prekršaj psihološkog ugovora.* Ovu varijablu mjerili smo globalnom mjerom percipiranog prekršaja psihološkog ugovora od 5 tvrdnji (Robinson i Morrison, 2000). Sudionici izražavali slaganje s tvrdnjama na skali od 1 (*uopće se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*). Primjer tvrdnje je: „Nisam dobio sve što mi je obećano u zamjenu za moj doprinos na poslu“. Ukupni rezultat predstavlja zbroj odgovora podijeljen brojem čestica. Pritom viši rezultat označava veći prekršaj psihološkog ugovora. Cronbach  $\alpha$  koeficijent iznosio je .92.

## **REZULTATI**

### *Generacijske razlike u sadržaju psihološkog ugovora: očekivanja od poslodavca*

Prije analize razlika u sadržaju psihološkog ugovora izračunali smo korelacije između demografskih pokazatelja i dimenzija očekivanja od poslodavca kako bismo razmotrili postojanje kovarijata. Sve demografske varijable su statistički značajno korelirale s barem nekom od navedenih dimenzija osim razine rukovodeće pozicije. S obzirom da je podjela na generacije izravno vezana uz dob, koja pak određuje ukupni staž, staž u trenutnoj organizaciji, razinu rukovodeće pozicije, plaću i vrstu ugovora o radu ove varijable nisu uzete kao kovarijate. Kovarijate uključene u analizu generacijskih razlika u očekivanjima od poslodavca bile su spol, obrazovanje, sektor i veličina organizacije koje su se ujedno pokazale i kao razlikovne varijable za uzorke ovih dviju generacija. Detaljniji pregled korelacija između kovarijata i dimenzija sadržaja psihološkog ugovora nalazi se u Prilogu A.

Ako promotrimo deskriptivne pokazatelje za dimenzije očekivanja od poslodavca u Tablici 1 vidimo da se rangovi tih dimenzija ne razlikuju između generacija. Obje generacije smatraju da poslodavac ima najviše obaveza vezanih uz organizacijsku politiku, a najmanje onih vezanih uz sadržaj posla. Međutim, rezultati analize kovarijance prikazani u istoj tablici pokazuju da se ove generacije ipak razlikuju u razinama tih očekivanja.

*Tablica 1*

Prikaz deskriptivnih pokazatelja za dimenzije očekivanja od poslodavca i rezultati analize kovarijance na uzorku generacija 1946.-1980. ( $N=220$ ) i 1981.-1993. ( $N=183$ )

Dimenzija	Generacija 1946.-1980.		Generacija 1981.-1993.		F (5/402)
	M (SD)	Prilagođeni M	M (SD)	Prilagođeni M	
Organizacijska politika	4.28 (.71)	4.25	4.14 (.64)	4.18	4.66**
Razvoj karijere	3.87 (.79)	3.82	3.89 (.74)	3.94	3.59**
Nagrade	3.79 (.87)	3.77	3.84 (.76)	3.87	1.75
Socijalno okruženje	3.70 (.87)	3.70	3.76 (.77)	3.77	2.83*
Ravnoteža privatnog života i posla	2.87 (.81)	2.88	3.11 (.82)	3.12	2.76*
Sadržaj posla	2.70 (1.01)	2.71	2.90 (.96)	2.86	1.65

Napomena: prilagođeni M označava aritmetičke sredine korigirane za kovarijate spola, obrazovanja, sektora i veličine organizacije; \* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$

Analizom kovarijance utvrdili smo statistički značajne razlike između generacija na dimenzijama organizacijske politike, razvoja karijere, socijalnog okruženja i ravnoteže između posla i privatnog života. U odnosu na starije, mlađi percipiraju više obaveza poslodavca vezanih uz razvoj karijere ( $\eta^2=.043$ ) socijalno okruženje ( $\eta^2=.034$ ) i ravnotežu između privatnog života i posla ( $\eta^2=.034$ ), a manje obaveza vezanih uz organizacijsku politiku ( $\eta^2=.055$ ).

#### *Generacijske razlike u sadržaju psihološkog ugovora: očekivanja o obavezama zaposlenika*

Najprije smo ispitali korelacije između dimenzija očekivanja zaposlenika o vlastitim obavezama i demografskih varijabli. Jedina statistički značajna korelacija utvrđena je između varijable spola i dimenzije osnovnih radnih zadataka ( $r(432)=-.16$ ;  $p<.01$ ). U analizu su ponovno kao kovarijate uvršteni spol, obrazovanje, sektor i veličina organizacije. Deskriptivni indikatori u Tablici 2 pokazuju da nema generacijskih razlika u rangovima dviju dimenzija obaveza zaposlenika. Obje generacije smatraju da imaju više obaveza vezanih uz osnovne radne zadatke nego uz ostala ponašanja na poslu. Ipak, starija generacija u odnosu na mlađu percipira više vlastitih obaveza vezanih uz osnovne radne zadatke ( $\eta^2=.035$ ). Točnije, u odnosu na mlađe stariji smatraju da moraju više truda ulagati u obavljanje osnovnih radnih zadataka.

Tablica 2

Prikaz deskriptivnih pokazatelja za dimenzije očekivanja o obavezama zaposlenika i rezultati analize kovarijance na uzorku generacija 1946.-1980. ( $N=220$ ) i 1981.-1993. ( $N=183$ )

Dimenzija	Generacija 1946.-1980.		Generacija 1981.-1993.		$F(5/402)$
	$M(SD)$	Prilagođeni $M$	$M(SD)$	Prilagođeni $M$	
Osnovni radni zadaci	4.53 (.55)	4.52	4.44 (.48)	4.46	2.86*
Ostala ponašanja na poslu	3.23 (.72)	3.23	3.17 (.73)	3.17	.60

Napomena: prilagođeni  $M$  označava aritmetičke sredine korigirane za kovarijate spola, obrazovanja, sektora i veličine organizacije; \* $p<.05$

### Generacijske razlike u reakcijama na prekršaj psihološkog ugovora

U Tablici 3 prikazane su korelacije između kriterijskih varijabli i prekršaja psihološkog ugovora za pojedinu generaciju. Sukladno Hipotezi 2a prekršaj psihološkog ugovora bio je pozitivno povezan s namjerom napuštanja organizacije, a negativno sa zadovoljstvom poslom i odanošću organizaciji.

Tablica 3

Prikaz Pearsonovih koeficijenata korelacije između kriterijskih varijabli radnih ishoda i prediktorske varijable prekršaja psihološkog ugovora za pojedinu generaciju

Varijabla	1.	2.	3.	4.
1.Zadovoljstvo poslom		.51**	-.60**	-.61**
2.Organizacijska odanost	.54**		-.55**	-.52**
3.Namjera napuštanja	-.58**	-.43**		.59**
4.Prekršaj psihološkog ugovora	-.60**	-.46**	.49**	

Napomena: ispod dijagonale - generacija 1946.-1980.; iznad dijagonale - generacija 1981.-1993.  
\*\*  $p<.01$

Zatim smo analizom kovarijance ispitali generacijske razlike u razinama kriterijskih varijabli i varijable prekršaja psihološkog ugovora. Ponovno smo kao potencijalne kovarijate u analizu uvrstili spol, obrazovanje, sektor i veličinu organizacije pri čemu su se utvrđene statistički značajne korelacije kovarijata s kriterijskim varijablama i varijablom prekršaja psihološkog ugovora kretale od  $r(432) = -.11$  ( $p<.05$ ) za povezanost prekršaja ugovora i obrazovanja do  $r(432) = .22$  ( $p<.01$ ) za povezanost namjere napuštanja i sektora. Rezultati u Tablici 4 pokazuju da se generacije statistički značajno razlikuju u rezultatima na svim varijablama. Stariji su manje zadovoljni poslom i imaju manju namjeru napuštanja organizacije, ali iskazuju višu odanost organizaciji i prekršaj psihološkog ugovora nego mlađa generaciju.

Ipak, veličine učinka su vrlo male te se kreću od  $\eta^2=.035$  za organizacijsku odanost do  $\eta^2=.088$  za namjeru napuštanja organizacije.

Tablica 4

Deskriptivni pokazatelji za kriterijske varijable i varijablu prekršaja psihološkog ugovora i rezultati analize kovarijance na uzorku generacija 1946.-1980. ( $N=220$ ) i 1981.-1993. ( $N=183$ )

Dimenzija	Generacija 1946.-1980.		Generacija 1981.-1993.		F (5/401)
	M (SD)	Prilagođeni M	M (SD)	Prilagođeni M	
Zadovoljstvo poslom	3.76 (.96)	3.78	3.80 (.86)	3.77	3.69**
Organizacijska odanost	3.51 (.92)	3.54	3.35 (.90)	3.31	2.87*
Namjera napuštanja organizacije	2.10 (1.05)	2.15	2.67 (1.08)	2.61	7.62**
Prekršaj psihološkog ugovora	2.77 (1.03)	2.71	2.50 (.99)	2.57	3.99**

Napomena: prilagođeni M označava aritmetičke sredine korigirane za kovarijate spola, obrazovanja, sektora i veličine organizacije; \* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$

Kako bismo utvrdili generacijske razlike u reakcijama na prekršaj psihološkog ugovora testirali smo moderacijski efekt generacije hijerarhijskom regresijskom analizom. Provedena je po jedna analiza za svaki radni ishod. U prvom koraku smo uvrstili kontrolne varijable spola, obrazovanja, sektora i veličine organizacije koje su statistički značajno korelirale s promatranim kriterijima, a prema kojima su se generacije statistički značajno razlikovale. U drugom koraku uvrstili smo varijable generacije i prekršaja psihološkog ugovora. U trećem koraku uvrštena je interakcija generacije i prekršaja ugovora. Obje varijable smo centralizirali da bismo izbjegli utjecaj multikolinearnosti. Rezultati ovih analiza nalaze se u Tablicama 5, 6 i 7.

Tablica 5

Prikaz rezultata hijerarhijske regresijske analize za predikciju kriterija zadovoljstva poslom ( $N=432$ )

Prediktor	1.Korak $\beta$	2.Korak $\beta$	3.Korak $\beta$
Spol	.064	.021	.022
Obrazovanje	.202**	.125**	.124**
Sektor	.016	-.045	-.047
Veličina organizacije	-.017	.018	.018
Generacija		-.043	-.042
Prekršaj psihološkog ugovora		-.593**	-.592**
Generacija*Prekršaj psihološkog ugovora			.022
R <sup>2</sup>	.046**	.380**	.380**
$\Delta R$	.046**	.334**	.000

Napomena: \*\*  $p<.01$ ; generacija (1=1946.-1980., 2=1981.-1993.); sektor (1=javni, 2=privatni).

Pretpostavljenim prediktivnim modelom objasnili smo sveukupno 38% varijance zadovoljstva poslom. Pritom su samo prvi i drugi korak regresije objasnili značajan postotak varijance. U prvom koraku, kao značajan prediktor se pokazalo obrazovanje čime je objašnjeno 4.6% kriterija. Drugi korak objasnio je najveći dio varijance kriterija (33.4%). Uz obrazovanje, u ovom koraku značajan doprinos objašnjenju zadovoljstva poslom ostvaruje i prekršaj psihološkog ugovora s najvećim  $\beta$  koeficijentom od svih prediktorskih varijabli. Interakcija prekršaja ugovora i generacije uvedena u posljednjem koraku nije statistički značajno doprinijela objašnjenju kriterija te moderacijski utjecaj dobi na povezanost prekršaja psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom nije utvrđen. Na razini cijelog modela, zaposlenici koji su obrazovaniji te koji imaju manji doživljaj prekršaja psihološkog ugovora bili su zadovoljniji poslom.

Tablica 6

Prikaz rezultata hijerarhijske analize za predviđanje kriterija organizacijske odanosti ( $N=432$ )

Prediktor	1.Korak $\beta$	2.Korak $\beta$	3.Korak $\beta$
Spol	-.083	-.101*	-.102*
Obrazovanje	.101*	.051	.052
Sektor	.044	.033	.037
Veličina organizacije	-.058	-.047	-.045
Generacija		-.162**	-.163**
Prekršaj psihološkog ugovora		-.476**	-.477**
Generacija*Prekršaj psihološkog ugovora			-.033
$R^2$	.022	.252**	.253**
$\Delta R$	.022	.230**	.001

Napomena: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; generacija (1=1946.-1980., 2=1981.-1993.); sektor (1=javni, 2=privatni).

Pri predikciji organizacijske odanosti cijelim modelom smo objasnili 25.3% varijance kriterija čemu je statistički značajno doprinio samo drugi korak regresije. U prvom koraku spol je ipak ostvario značajan samostalan doprinos pri čemu je tim korakom objašnjeno 2.2% varijance kriterija. Drugi korak je objasnio dodatnih 23% varijance pri čemu su se i generacija i prekršaj psihološkog ugovora pokazali kao značajni prediktori. Pritom je doprinos prekršaja nešto veći nego doprinos generacije. Interakcija uvrštena u trećem koraku nije se pokazala značajnim prediktorom što znači da nismo utvrdili moderacijski utjecaj generacije na povezanost prekršaja psihološkog ugovora i organizacijske odanosti. Ukupno, žene i pripadnici starije generacije, uz slabiji doživljaj prekršaja psihološkog ugovora bili su odaniji organizaciji.

Tablica 7

Prikaz rezultata hijerarhijske analize za kriterij namjere napuštanja organizacije (N=432)

Prediktor	1.Korak $\beta$	2.Korak $\beta$	3.Korak $\beta$
Spol	-.003	.010	.011
Obrazovanje	-.014	.035	.033
Sektor	.204**	.191**	.185**
Veličina organizacije	-.060	-.066	-.066
Generacija		.248**	.251**
Prekršaj psihološkog ugovora		.537**	.538**
Generacija*Prekršaj psihološkog ugovora			.056
R <sup>2</sup>	.053**	.365**	.368**
$\Delta R$	.053**	.312**	.003

Napomena: \*\*  $p < .01$ ; generacija (1=1946.-1980., 2=1981.-1993.); sektor (1=javni, 2=privatni).

Prediktori su u slučaju predviđanja namjere napuštanja organizacije objasnili ukupno 36.8% varijance kriterija. Pritom je varijabla sektora uvrštena u prvom koraku objasnila statistički značajnih 5.3% varijance. U drugom koraku i generacija i prekršaj psihološkog ugovora pokazali su se kao značajni prediktori pri čemu objašnjenju kriterija nešto više doprinosi prekršaj psihološkog ugovora. Interakcija uvrštena u posljednjem koraku nije se pokazala statistički značajnom te nije utvrđen moderacijski utjecaj generacije na povezanost između prekršaja psihološkog ugovora i namjere napuštanja organizacije. Na razini cijelog modela, zaposlenici mlađe generacije, zaposleni u privatnom sektoru uz veći doživljaj prekršaja psihološkog ugovora su iskazali veću namjeru napuštanja organizacije.

## RASPRAVA

Prva hipoteza o postojanju generacijskih razlika u sadržaju ugovora djelomično je potvrđena. Razlike smo utvrdili za dimenzije *razvoja karijere, socijalnog okruženja, organizacijske politike, ravnoteže između privatnog života i posla te osnovnih radnih zadataka*, ali ne i za dimenzije *sadržaja posla i nagrada*. Drugom hipotezom pretpostavili smo se da će pripadnost generaciji moderirati povezanost između prekršaja psihološkog ugovora i radnih ishoda, tako da će ta ona biti slabija kod starije generacije, no takvu razliku nismo utvrdili.

## *Generacijske razlike u sadržaju psihološkog ugovora*

Analize su pokazale da mlađa generacija više nego starija smatra da poslodavac ima obaveze vezane uz razvoj karijere zaposlenika. Dodatno utvrdili smo da ova generacija više nego starija smatra da je osiguravanje ravnoteže između posla i privatnog života obaveza poslodavca. Isto tako, ova generacija je u odnosu na stariju percipirala više obaveza poslodavca da osigura pogodno socijalno okruženje. S druge strane, starija generacija više nego mlađa naglašava dužnosti poslodavca vezane uz organizacijsku politiku te u većoj mjeri ističu vlastite dužnosti vezane uz osnovne radne zadatke. Moguća objašnjenja tih razlika pronalazimo u generacijskim razlikama u socijalizacijskim iskustvima te prioritetima vezanih uz životne stadije.

Društveni i radni kontekst u kojem su pripadnici starije generacije formirali svoje prve mentalne modele odnosa s poslodavcem uvelike se razlikuje od onog u kojem danas moraju djelovati. Promjena uvjeta rada kojoj su bili izloženi izazvala je i potrebu za prilagodbom njihovog psihološkog ugovora. Međutim, s obzirom da psihološki ugovor oblikuje relativno stabilne sheme poput radnih i općih društvenih vrijednosti (Cohen, 2011; De Vos i sur., 2005; Rousseau i Schalk, 2000; Thomas i sur., 2003) te da je velik dio ukupnog radnog iskustva starije generacije proveden u prijašnjem radnom kontekstu, moguće je da se njihov sadržaj psihološkog ugovora razlikuje od mlađe generacije. S druge strane, zaposlenici koji se nalaze u različitim životnim stadijima imaju različite prioritete koji mogu oblikovati i sadržaj njihovog psihološkog ugovora (Schalk, 2004).

*Obaveze poslodavca - Razvoj karijere.* Starija generacija velik je dio svog radnog vijeka provela u sustavu u kojem je karijerni uspjeh bio definiran dugotrajnim ostankom u jednoj organizaciji dok je on danas definiran zapošljivošću (Anderson i Schalk, 1998). Istovremeno, dužnost poslodavca da osigura trajnost zaposlenja zamijenjena je dužnošću da osigura prilike za razvoj zapošljivosti (Clark i Patrickson, 2008). Mogli bismo zaključiti da ti rezultati odražavaju razliku u dominantnim radnim vrijednostima u kontekstu u kojem je pojedina generacija stekla većinu svojih radnih iskustava. Međutim, ponešto drugačije objašnjenje vezano je za različite prioritete koje imaju zaposlenici u različitim životnim stadijima. Istraživanja su pokazala da su mlađi općenito više usmjereni na rast i razvoj, dok se stariji više fokusiraju na održavanje postojećeg stanja (Ebner, Freund i Baltes, 2006), te su mlađi više orijentirani na budućnost, a stariji na sadašnjost (Matthijs Bal i sur., 2010). U radnom kontekstu,

meta-analiza koju su proveli Ng i Feldman (2012) pokazala je da s dobi opada motivacija za razvojem karijere i kontinuiranom profesionalnom edukacijom. Čestice dimenzije *razvoja karijere* većinom se odnose upravo na prilike za razvoj karijere i profesionalnu edukaciju. Prema tome, dobivene razlike na ovoj dimenziji mogu upućivati na drugačiju razinu salijentnosti cilja razvoja karijere kroz povećanje zapošljivosti za pojedinu generaciju. Ovaj nalaz u skladu je s rezultatima Lub i suradnika (2015) koji su utvrdili da zaposlenici Generacije Y očekuju od poslodavca da im osigura prilike za razvoj karijere više nego Generacija X i „Baby Boomeri“.

*Obaveze poslodavca - Organizacijska politika.* Zbog spomenute orijentacije na sadašnjost i održavanje postojećeg stanja, stariji zaposlenici se više usmjeravaju na socio-emocionalni aspekt odnosa s organizacijom (Matthijs Bal, 2009). Dimenzija organizacijske politike sadržajno je povezana upravo s ovim aspektom odnosa s poslodavcem (komunikacija, povjerenje), a manje je usmjerena na samu transakciju ulaganja. U skladu s tim je i nalaz da stariji zaposlenici imaju veću potrebu za otvorenom i izravnom komunikacijom s organizacijom (Schalk, 2004). Ova potreba može biti dodatno naglašena u trenutnom radnom kontekstu obilježenom većom nesigurnošću i nižim osjećajima kontrole na radnom mjestu koje su uvjetovane novim radnim uvjetima za ovu generaciju i povećanom nesigurnošću posla. Restrukturiranja organizacija, privatizacija i ekonomska kriza u tranzicijskim zemljama rezultirali su otpuštanjem velikog broja zaposlenika, u nekim slučajevima čak i do 50% (Rama, 2002) zbog čega raste percepcija nesigurnosti posla, pogotovo za starije zaposlenike jer su uslijed negativnih dobnih stereotipa izloženi sve većim pritiscima. U Hrvatskoj, dobná diskriminacija se pokazala najčešćim oblikom diskriminacije na tržištu rada (Zekić-Eberhand, 2012). Ovoj tezi u prilog govori i naš nalaz da starija generacija percipira višu razinu prekršaja psihološkog ugovora nego mlađa generacija. Morrison i Robinson (1997) utvrdile su veću učestalost doživljaja prekršaja kod zaposlenika s povećanim osjećajem nesigurnosti na radnom mjestu. Moguće je stoga da stariji percipiraju nižu razinu kontrole u radnoj okolini te traže više otvorene komunikacije i međusobnog povjerenja kako bi uklonili osjećaj nesigurnosti.

*Obaveze poslodavca - Ravnoteža između privatnog života i posla.* Nalaz da mlađa generacija više naglašava obavezu poslodavca da osigura prilike za uspostavljanje ravnoteže između privatnog života i posla sukladan je nalazu Lub i suradnika (2012). Iz društvene perspektive, ta je generacija odrastala u duhu individualizma, te dinamičnog tržišta rada sa sve češćim zapošljavanjem na fleksibilne radne ugovore poput ugovora na određeno vrijeme,



honorarnih ugovora ili ugovora preko agencija za privremeno zapošljavanje. To je dovelo do povećane potrebe zaposlenika da poslodavac vodi računa o njegovim osobnim ciljevima i koji više uvažava ravnotežu između privatnog života i posla (Rousseau i Schalk, 2000). Istraživanje generacijskih razlika radnih vrijednosti Twenge, Campbell, Hoffman i Lance (2010) pokazalo je da generacija rođenih od 1982. u odnosu na starije značajno više vrednuje svoje slobodno vrijeme. Takva promjena u vrijednostima može rezultirati i promjenama u sadržaju psihološkog ugovora. Isto tako, ovaj nalaz možemo objasniti i iz perspektive razvojne psihologije. Freese i Schalk (1995) smatraju da zaposlenici pridaju različitu važnost onome što misle da im poslodavac treba ponuditi ovisno o faktorima u privatnom životu. Mlađoj generaciji potreba za balansiranjem ova dva aspekta života bi mogla biti istaknutija s obzirom da se nalaze u razdoblju velikih promjena u privatnoj sferi. Podaci Državnog zavoda za statistiku (2012) pokazuju da je prosječna dob stupanja u brak za žene 27,7 godina, a za muškarce 30,4 što prema parametrima obuhvaća mlađu generaciju iz ovog istraživanja ( $M=28,4$  godine). Planiranje obitelji te stupanje u brak rezultira novim zahtjevima u privatnom životu. S obzirom da pojedinac mora te zahtjeve uskladiti s onima iz profesionalne sfere života, to se može odraziti i na očekivanja od poslodavca.

*Obaveze poslodavca - Socijalno okruženje.* Nalaz da mlada generacija više nego starija očekuje od poslodavca da osigura adekvatno socijalno okruženje može biti odraz specifičnog društveno-ekonomskog razvoja Hrvatske u odnosu na razvijene zemlje u kojima su provedena dosadašnja istraživanja generacijskih razlika u sadržaju psihološkog ugovora. U pozadini ovih rezultata mogu biti generacijske razlike u iskustvima u regrutacijskom procesu te razlike u iskustvima u organizaciji. Regrutacijska praksa u modernom radnom kontekstu uključuje poimanje posla kao proizvoda, a poslodavca kao *branda* koji odražava sve benefite povezane s pojedinim poslom i poslodavcem (Ambler i Barrow, 1996) te se temelji na marketinškoj strategiji. S obzirom da se ovakva praksa u Hrvatskoj pojavila početkom 21. stoljeća, nešto kasnije nego na razvijenom Zapadu, većina starijih imala je drugačije iskustvo regrutacije u odnosu na mlađu. Moguće je da danas poslodavci u pristupu prema više naglašavaju pozitivnu socijalnu atmosferu na radnom mjestu s obzirom da se pokazalo da je mlađim odraslima ovo drugi najbitniji faktor odabira posla nakon vrste radnog ugovora (Soulez i Guillot-Soulez, 2011). O trendu naglašavanja pozitivnog socijalnog okruženja u stvaranju *branda* poslodavca govore i primjeri poput Google-a koji je imidž poslodavca izgradio upravo na ovom segmentu posla. Prema tome, moguće je da su mlađi zbog više eksplicitnih obećanja poslodavca o

pozitivnom radnom okruženju tijekom regrutacije razvili viša očekivanja od poslodavca za ovaj segment posla.

*Obaveze zaposlenika - Osnovni radni zadaci.* Nalaz da starija generacija percipira više vlastitih dužnosti vezanih uz osnovne radne zadatke nego mlađa može biti odraz sazrijevanja i većeg osjećaja odgovornosti koji se razvija s dobi. Međutim, ovakvom nalazu mogu pogodovati i drugi faktori. Osjećaj nesigurnosti i usmjerenost na prevenciju gubitaka kod starije generacije u situacijama povećanog pritiska i promjenjivog tržišta mogu nagnati starije zaposlenike da se usmjere na ono što mogu kontrolirati, a to je kvaliteta vlastitog radnog učinka (Schaie i Willis, 2000). Prema teoriji socijalne razmjene (Thibaut i Kelley, 1959), oni tako povećaju vlastita ulaganja kako bi smanjili vjerojatnost gubitaka. S druge strane, s obzirom na dob, oni ostvarili dugotrajnije odnose s trenutnim poslodavcem koji se temelje na uzajamnom povjerenju što pokazuje i naš nalaz da su više odani organizaciji nego mlađi. Stoga je moguće da zbog snažnijeg osjećaja pripadnosti organizaciji i dugotrajnosti razmjene percipiraju višu razinu dužnosti prema njoj.

Unatoč utvrđenim razlikama, pri interpretaciji rezultata treba imati na umu vrlo niske veličine učinka dobivene za sve dimenzije sadržaja psihološkog ugovora. Pripadnost generaciji objašnjavala je od 1.9% varijance za dimenziju ravnoteže privatnog života i posla do 4.2% varijance za dimenziju organizacijske politike. Iz toga zaključujemo da su ovako definirane generacije ipak više slične u sadržaju psihološkog ugovora, nego različite. U prilog tom zaključku dodatno govore rangovi dimenzija koji su jednaki za obje generacije pri čemu obje percipiraju najviše dužnosti poslodavca vezanih uz organizacijsku politiku, a najmanje uz sadržaj posla, te više vlastitih dužnosti vezanih uz osnovne radne zadatke. Niske veličine učinka, jednakost rangova te neutvrđene razlike za dimenzije sadržaja posla i nagrada mogu biti posljedica već ostvarene prilagodbe psihološkog ugovora novom tržištu rada, ali i nekih metodoloških ograničenja o kojima će biti više riječi u daljnjem tekstu.

#### *Generacijske razlike u reakcijama na prekršaj psihološkog ugovora*

Hipoteza o postojanju generacijskih razlika u reakcijama na prekršaj psihološkog ugovora nije potvrđena. Potencijalna objašnjenja ovakvih rezultata možemo pronaći u teoriji psihološkog ugovora, ali i u nekim metodološkim ograničenjima ovog istraživanja.

Moguće objašnjenje za dobiveni nalaz jest da se istaknutost pojedinih obećanja koja su prekršena razlikuje između generacija. Dosadašnja istraživanja su pokazala da se reakcije na prekršaj ugovora razlikuju ovisno o tome kakvu važnost zaposlenici pridaju segmentu radnog odnosa u kojem je došlo do prekršaja (Lub i sur., 2015). Prema tome, moguće je da je u ovom istraživanju kod starije generacije, za razliku od mlađe, u većoj mjeri došlo do prekršaja psihološkog ugovora u onim segmentima posla koje oni smatraju važnijima. To je moglo dovesti do poništavanja pozitivnog utjecaja bolje regulacije emocija kod starijih zbog čega nismo utvrdili statistički značajne generacijske razlike u reakcijama na prekršaj psihološkog ugovora. Možda bi dimenzionalna mjera prekršaja psihološkog ugovora koja vodi računa o segmentu posla u kojem je došlo do prekršaja bolje zahvatila potencijalne generalizacijske razlike nego globalna mjera koju smo koristili u ovom istraživanju.

Objašnjenje ovih nalaza koje proizlazi iz metodologije istraživanja jest da možda ovakva podjela na generacije nije prikladna za hrvatski društveno-ekonomski kontekst. Donekle arbitrarna vremenska granica postavljena na temelju istraživanja i teoretskih pretpostavki većinom je definirana prema društvenom kontekstu razvijenih zemalja. Moguće je da nismo adekvatno zahvatili željene kohorte te da je to rezultiralo izostankom generacijskih razlika u reakcijama na prekršaj psihološkog ugovora. Važno je također spomenuti da je istraživanje provedeno na prigodnom uzorku, te većinski metodom online upitnika zbog čega uzorak nije reprezentativan za populaciju što je moglo utjecati na rezultate.

### *Metodološka ograničenja*

Prvo ograničenje ove studije jest da pri objašnjenju dobivenih generacijskih razlika ne možemo razdvojiti utjecaje dobi i generacijskih iskustava. Zbog toga dobiveni rezultati mogu služiti samo kao deskripcija tih razlika, a ne kao potvrda specifične teorije. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na longitudinalno praćenje razvoja psihološkog ugovora kod različitih generacija u Hrvatskoj te uključivanje drugih varijabli koje bi mogle na njega značajno utjecati poput radnih i općih vrijednosti, promjena salijentnosti radnih ciljeva i osjećaja povrede psihološkog ugovora. Isto tako, u budućim istraživanjima trebalo bi koristiti specifičniju mjeru doživljaja prekršaja ugovora kako bi se utvrdilo na koji način radni ishodi ovise o segmentu odnosa s poslodavcem koji je narušen za pojedine generacije zaposlenika.

Donošenje zaključaka i generalizacija rezultata na opću populaciju su u ovom istraživanju također ograničeni zbog prigodnosti uzorka pri čemu nije zahvaćena reprezentativna populacija hrvatskih zaposlenika. Većinu našeg ukupnog uzorka činile su žene, visokoobrazovani zaposlenici i oni zaposleni prema ugovoru na neodređeno vrijeme. Također, zbog činjenice da je većina podataka prikupljena metodom online upitnika vjerojatno smo zahvatili onaj dio zaposlenika starije generacije koji su skloniji služiti se tehnologijom i u poslu i u privatnom životu te koji su se možda bolje prilagodili modernom društveno-ekonomskom kontekstu. Uz to, kao što je već rečeno, i sama prikladnost ovakve podjele na generacije u hrvatskom društveno-ekonomskom kontekstu je donekle upitna. U kombinaciji s vrlo malim veličinama učinka, dobivene razlike treba stoga razmatrati s kritičkim odmakom.

Na umu treba imati i mali broj istraživanja ovih utjecaja pri čemu se autori koriste različitim operacionalizacijama relevantnih konstrukata zbog čega je otežana usporedba rezultata. Pitanje je jesmo li korištenom operacionalizacijom dobro zahvatili sav relevantan sadržaj psihološkog ugovora te kakve bi se razlike pokazale korištenjem drugačijeg pristupa. Naime, Freese i Schalk (2008) ističu da je glavni nedostatak svih mjerenja sadržaja psihološkog ugovora činjenica da je beskonačan broj konkretnih obaveza između poslodavca i zaposlenika te da ih je nemoguće adekvatno zahvatiti upitnicima.

### *Praktične implikacije*

S obzirom na vrlo oskudna istraživanja u ovom području u hrvatskom radnom kontekstu ovi nalazi pružaju značajan doprinos razumijevanju odnosa između zaposlenika i organizacije na tržištu rada. Nalaz da različite generacije zaposlenika imaju različita očekivanja od poslodavca i različito viđenje vlastitih dužnosti pruža organizacijama mogućnost za poboljšanje prakse zapošljavanja i upravljanja ljudskim potencijalima usmjeravanjem na ove važnije komponente. Isto tako, potvrdom nalaza drugih istraživanja o snažnoj povezanosti osjećaja prekršaja psihološkog ugovora i nepovoljnih radnih ishoda, naglasili smo važnost jasne i otvorene komunikacije pri utvrđivanju uvjeta zaposlenja. Što više poslodavci pokušavaju „prodati“ posao pretjerujući s obećanjima to su veće šanse da će s vremenom zaposlenici imati osjećaj narušenih očekivanja (Rousseau, 1995), a što će dovesti do negativnih posljedica stavova prema organizaciji. Uspostavljanjem kvalitetnije i otvorenije komunikacije tijekom radnog odnosa bi organizacije tako mogle prevenirati negativne emocije i odlazak svojih zaposlenika što bi zasigurno utjecalo na povećanje uspješnosti. Isto tako, utvrđene razlike u

sadržaju ugovora mogu ukazivati na potrebu za općenito individualiziranim pristupom menadžmenta različitim generacijskim skupinama. Međutim s obzirom na zaista male veličine učinka i jednake rangove dužnosti poslodavaca unutar generacija, za donošenje ovakvog zaključka potrebna su dodatna istraživanja.

## **ZAKLJUČAK**

Pri ispitivanju generacijskih razlika u sadržaju psihološkog ugovora pretpostavili smo da će stariji percipirati više obaveza poslodavca vezanih uz organizacijsku politiku i socijalno okruženje, a mlađi više onih vezanih uz sadržaj posla, razvoj karijere, ravnotežu privatnog života i posla te nagrade. Zbog nedostatka istraživanja o očekivanjima zaposlenika o vlastitim obavezama za ove dimenzije sadržaja ugovora nismo postavili jasnu hipotezu. Utvrdili smo da se rangovi pojedinih dužnosti poslodavaca i vlastitih dužnosti ne razlikuju između kohorti. Međutim, utvrdili smo da mlađa generacija percipira više obaveza poslodavca vezanih uz razvoj karijere, ravnotežu privatnog života i socijalno okruženje, dok starija generacija više naglašava dužnosti vezane uz organizacijsku politiku. Zaposlenici starije generacije također percipiraju više vlastitih dužnosti vezanih uz osnovne radne zadatke nego zaposlenici mlađe generacije. Sve razlike utvrdili smo uz vrlo male veličine učinka. U okviru drugog problema pretpostavili smo da će prekršaj psihološkog ugovora biti pozitivno povezan s namjerom napuštanja organizacije, a negativno sa organizacijskom odanošću i zadovoljstvom poslom, što su rezultati i potvrdili. Zatim smo ispitali moderira li pripadnost generaciji navedene povezanosti. Pretpostavku da će one biti slabije za stariju generaciju nismo potvrdili s obzirom na pripadnost generaciji nije moderirala niti jedan odnos prekršaja psihološkog ugovora i radnih ishoda.

## LITERATURA

- Ambler T. i Barrow S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: Examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Anderson, N. i Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special issue: The Psychological Contract at Work), 637-647.
- Carstensen, L. L., Fung, H. H. i Charles, S. T. (2003). Socioemotional Selectivity Theory and the Regulation of Emotion in the Second Half of Life. *Motivation and Emotion*, 2(2), 103-123.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. i Charles, S. T. (1999). Taking Time Seriously. A Theory of Socioemotional Selectivity. *American Psychologist*, 54, 165–181.
- Charles, S. T., Mather M. i Carstensen, L. L. (2003). Aging and emotional memory: The forgettable nature of negative images for older adults. *Journal of Experimental Psychology: General*, 132(2), 310-324.
- Chaudry, A., Wayne, S. J. i Schalk, R. (2009). A Sensemaking Model of Employee Evaluation and Psychological Contract Fulfillment: When and how do Employees Respond to Change?. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 498-520.
- Clark, A., Oswald, A. i Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Clarke, M. i Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-141.
- Cohen, A. (2011). The relationship between individual values and psychological contracts. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 283-301.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Dabos, G. E. i Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
- De Vos, A., Buyens, D. i Schalk, R. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.

- Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2012). *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2012*. Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. Preuzeto s: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2012/sljh2012.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2012/sljh2012.pdf)
- Dulac, T. (2005). De la formation a l'evaluation de contrat psychologique: revue de la literature et perspectives de recherche. U: N. Delobe, O. Herrbach, D. Lacaze i K. Mignonac, *Comportement Organisationnel Volume 1 – Contrat psychologique, emotions au travail, socialisation organisationnelle*, 69-109. Bruxelles: De Boeck.
- Ebner, N. C., Freund, A. M. i Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21(4), 664-678.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70, 4-15.
- Freese, C. i Schalk, R. (1997). *Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst [Tilburg Psychological Contract Questionnaire]*. Tilburg: Tilburg University. Neobjavljeni rad.
- Freese, C. i Schalk, R. (2008). How to Measure the Psychological Contract: A Critical Criteria-Based Review of Measures. *South African Journal of Psychology*, 38, 269-286.
- Freese, C., Schalk, R. i Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contract: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40(4), 404-422.
- Gregurek, M. (2001). Stupanj i učinci privatizacije u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 52(1-2), 155-178.
- Gross, J. J., Cartensen, L. L., Pasupathi, M., Tsai, J., Skorpen, C. G. i Shu, A. Y. C. (1997). Emotion and aging: Experience, expression and control. *Psychology and Aging*, 12, 590-599.
- Hess, N. i Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14 (3), 261-283.
- Hiltrop, J. M. (1995). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18 (1), 36-49.
- Lub, X. D., Matthijs Bal, P., Blomme, R. J. i Schalk, R. (2015). One job, one deal...or not: Do generations respond differently to psychological contract fulfillment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 1-28.
- Lub, X. D., Nije Bijvank, B., Matthijs Bal, P., Blomme, R. J. i Schalk, R. (2012). Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
- Manheim, K. (1952). The problem of generations. U: P. Kecskemeti (Ur.), *Essays on the Sociology of Knowledge*, 378-404. London: Routledge.

- Mars, G. (2008). *Understanding globalization through cultural theory – effects on community, work and household*. London: University College.
- Maslić Seršić, D. i Šverko, B. (2000). Croatian workers in the period of transition: a five-year follow-up of job-related attitudes. *Social Science Information*, 39(2), 363-376.
- Matthijs Bal, P. (2009). Age and psychological contract breach in relation to work outcomes. VU University Amsterdam: neobjavljeni rad.
- Matthijs Bal, P., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W. i Van Der Velde, M. E. G. (2013). A longitudinal study of age-related differences in reactions to psychological contract breach. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 157-181.
- Matthijs Bal, P., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W. i Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- McFarlane Shore, L. i Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. U: Cooper, C. L. i Rousseau, D. M., *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, 91-109, London: John Wiley & Sons.
- Morrison, E. W. i Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Rama, M. (2002). *Globalisation and Workers in Developing Countries*. Honolulu: East West Center.
- Robinson, S. L. i Morrison, E. W. (2000). The development of psychological breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L. i Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. i Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2).
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M. i Schalk, R. (Ur.) (2000). *Psychological contracts in employment: Cross national perspectives*. Thousand Oaks: Sage.



- Schaie, K. W. i Willis, S. L. (2000). *Psihologija odrasle dobi i starenja*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. U: J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor i L. E. Tetrick (Ur.), *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives*, 284–311. Oxford: Oxford University Press.
- Schalk, R. i Rousseau, D. M. (2001). Psychological contracts in employment. U: N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil i C. Viswesvaran (Ur.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume 2: Organizational Psychology*, 133-142. Thousand Oaks: Sage.
- Soulez, S. i Guillot-Soulez, C. (2011). Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y. *Recherche et Application en Marketing*, 26(1), 39-55.
- Thibaut, J.W. i Kelley, H.H.(1959). *The Social Psychology of groups*. New York:Wiley & sons.
- Turnley, W. H. i Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Twenge, J. M. i Campbell, S. M. (2008). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142.
- Twenge, J. M., Campbell, S.M., Hoffman, B. J. i Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142.
- Ujedinjeni narodi. (2004). World population to 2300. Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat. Preuzeto s: <http://www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300final.pdf>.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. U: B. M. Staw i L. L. Cummings (Ur.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 1–74. Greenwich: JAI Press.
- Zekić Eberhand, N. (2014). Dobna diskriminacija na hrvatskom tržištu rada u kontekstu socijalne osviještenosti i europskog zakonodavnog okvira. *Pravni vijesnik*, 2, 329-344.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

## PRILOZI

### Prilog A.

Prikaz Pearsonovih koeficijenta korelacije između kovarijata i dimenzija sadržaja psihološkog ugovora

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1.Spol												
2.Obrazovanje	.05											
3.Sektor (privatni-javni)	.08	-.18**										
4.Veličina organizacije	.05	-.02	-.24**									
5.Sadržaj posla	.00	.06	.08	.03								
6.Razvoj karijere	-.09	.10*	-.08	.11*	.51**							
7.Socijalno okruženje	-.08	-.10*	.06	-.10*	.41**	.42*						
8.Organizacijska politika	-.16**	.09	-.16**	.07	.22**	.50**	.44**					
9.Ravnoteža privatnog života i posla	-.05	.04	.07	-.06	.41**	.41**	.45**	.32**				
10.Nagrade	-.10*	-.06	.05	.06	.28**	.48**	.41**	.53**	.47**			
11.Osnovni radni zadaci	-.15**	.04	-.05	.06	.12**	.36**	.35**	.56**	.15**	.34**		
12.Ostala ponašanja na poslu	-.06	.00	.01	.03	.32**	.38**	.25**	.36**	.16**	.26**	.44**	

Napomena: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; spol (1=ženski, 2=spol); sektor (1=javni, 2=privatni).