

# ORGANIZACIJSKE PROMJENE I DOBNA STRUKTURA ZAPOSLENIKA

---

Ivkić, Leonarda

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:829483>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-21**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Leonarda Ivkić

**ORGANIZACIJSKE PROMJENE I DOBNA STRUKTURA  
ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Menadžment*

Leonarda Ivkić

**ORGANIZACIJSKE PROMJENE I DOBNA STRUKTURA  
ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment promjena**

JMBAG: 0010234360

e-mail: livkic@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study *Management*


Leonarda Ivkić

**ORGANIZATIONAL CHANGES AND AGE STRUCTURE OF  
EMPLOYEES**

Final paper

Osijek, 2023.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Leonarda Ivkić

**JMBAG:** 0010234360

**OIB:** 14024711243

**e-mail za kontakt:** leonarda.ivkicc@gmail.com

**Naziv studija:** Prijediplomski studij poslovna ekonomija smjer Menadžment

**Naslov rada:** Organizacijske promjene i dobna struktura zaposlenika

**Mentorica rada:** izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

**Komentorica rada:** doc.dr.sc. Ana Živković

U Osijeku, 2023. godine

Potpis Leonarda Ivkić

## **Organizacijske promjene i dobna struktura zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Današnje dinamično i promjenjivo tržište zahtjeva od organizacije konstante promjene kako bi zadržale svoju konkurentnost i opstale na tržištu. Kako današnje tržište rada uključuje četiri dobne skupine, odnosno generacije zaposlenika: generaciju *baby boomera*, generaciju *X*, generaciju *Y* i generaciju *Z*, organizacijama je teže neko ikada uskladiti potrebe organizacije i organizacije promjene koje mora provesti sa mogućnostima i zahtjevima zaposlenika. Svaka generacija zaposlenika razumije i prihvaća promjenu na drugačiji način, te se njihove reakcije na organizacijske promjene razlikuju. Cilj rada bio je istražiti odnos između organizacijskih promjena i dobi zaposlenika, te otkriti postoji li razlika u prihvaćanju promjena s obzirom na dob, a posebna se pažnja posvetila čimbenicima koji utječu na pojedine skupine zaposlenika. Istražio se i utjecaj vodstva organizacije na stav zaposlenika prema promjenama. Za istraživanje teme korišteni su sekundarni izvori podataka kao što su znanstvene knjige, znanstveni i stručni radovi i slično. U radu je utvrđeno kako se generacije zaposlenika razlikuju s obzirom na njihov odnos prema organizacijskim promjenama, odnosno da promjene prihvaćaju i razumiju na drugačiji način, te su navedeni čimbenici koji na to utječu, a posebno je istaknuta tehnologija. Zaključeno je kako se sve generacije na kraju prilagode promjenama i prihvate ih, no dinamika kojom prihvaćaju promjene i stječu novo znanje se razlikuje. Dokazano je i da menadžment organizacije ima značajan utjecaj na odnos između zaposlenika različitih dobnih skupina i njihovog prihvaćanja organizacijske promjene.

**Ključne riječi:** dob zaposlenika, generacija, organizacijske promjene

## **Organizational changes and age structure of employees**

### **ABSTRACT**

Today's dynamic and changing market requires constant changes from organizations to maintain its competitiveness and survive in the market. As today's labor market includes four age groups, ie generations of employees: the baby boomer generation, the X generation, the Y generation and the Z generation, organizations find it harder than ever to align the needs of the organization and organizational changes they must implement with the capabilities and requirements of employees. Each generation of employees understands and accepts change in a different way, and their reactions to organizational change vary. The aim of this paper was to explore the relationship between organizational changes and the age of employees, and to find out if there is a difference in accepting changes in terms of age, where special attention was paid to factors affecting individual groups of employees. The impact of the organizations' leadership on employees' attitudes toward change was also explored. Secondary data sources such as scientific books, scientific and professional papers and the like were used to research the topic. The paper determines how generations of employees differ in their attitude towards organizational change, ie that changes are accepted and understood in a different way, and the factors that affect it are listed, and technology is particularly prominent. It was concluded that all generations eventually adapt to change and accept it, but the dynamics by which they accept change and acquire new knowledge differ. It has also been proven that the management of an organization has a significant impact on the relationship between employees of different age groups and their acceptance of organizational change.

**Key words:** age of employees, generation, organizational changes

## **Sadržaj**

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	<b>3</b>
3.1. Organizacijske promjene .....	3
3.2. Organizacijske promjene i stariji zaposlenici.....	5
3.2. Organizacijske promjene i mlađi zaposlenici .....	13
<b>4. Rasprava</b> .....	<b>17</b>
<b>5. Zaključak</b> .....	<b>21</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>23</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>25</b>



## 1. Uvod

U današnje vrijeme globalizacija, tržišno natjecanje i tehnološki progres tjeraju organizacije na konstante promjene koje moraju provoditi kako bi ostali konkurentni. Organizacije promjene ne mogu smatrati opcijom koja im je na raspolaganju, nego kao temeljnu potrebu ukoliko žele ostvariti uspjeh u novom konkurentskom okruženju. Promjene koje se moraju provesti dovode u pitanje relevantnost dosadašnjih znanja o tome kako treba upravljati organizacijom i što je razlog njezina uspjeha. Organizacije u svim sektorima i nebitno o poslu kojim se bave implementiraju u svoje poslovanje nove tehnologije i radne prakse. Sve te organizacijske promjene znatno utječu na zaposlenike koji moraju biti spremni prilagoditi se novim zadacima i načinima poslovanja u organizaciji. Očekivani rezultat promjene uvelike će ovisiti o zaposlenicima i njihovom prihvaćanju.

U vrijeme stalnih promjena, vještine i poslovi starijih zaposlenika posebno su u riziku od zastarijevanja, što od njih zahtjeva da se nose s promjenama koje možda ne žele. Radne promjene mogu izazivati otpor, stres i lošije ponašanje kod zaposlenika pogotovo ako su promjene nametnute. Za starije zaposlenike se često pretpostavlja da žele zadržati stare poslovne rutine, da nisu spremni na promjene i da tijekom provođenja organizacijskih promjena pate više nego mlađi zaposlenici. Takve pretpostavke mogu dolaziti iz stvarnog iskustva, ali mogu biti i stereotipi. Organizacije u praksi mogu iskusiti to da stariji zaposlenici negativno reagiraju na promjene što rezultira lošijom dobrobiti tijekom i nakon promjene. Stariji zaposlenici čine sve veći dio radne snage u većini europskih zemalja (OECD 2021.), a ti bi negativni odgovori bili ozbiljna prijetnja uspješnosti i radnoj snazi organizacija. Štoviše, nisko zadovoljstvo poslom zaposlenike bi potaknulo da ranije odlaze u mirovinu čime bi se povećao nedostatak radne snage. Zaposlenici su ti koji posjeduju vještine, znanja, iskustva i alate te obavljaju posao i zbog toga je jasno da organizacijske promjene ne mogu biti provedene bez njihove uključenosti i pristanka. Menadžment bi trebao prepoznati važnost zaposlenika u procesu provođenja promjene i osigurati da za zaposlenike taj proces prođe uspješno. Dakle, potrebno je prepoznati potrebe svih zaposlenika i pomoći im u prilagođavanju na promjene.

## 2. Metodologija

Predmet istraživanja ovoga rada su organizacijske promjene i odnos zaposlenika prema organizacijskim promjenama s obzirom na njihovu dob. U radu će se velika važnost pridati podjeli zaposlenika prema dobnoj strukturi te opisu i analizi čimbenika koji posreduju odnos između dobi zaposlenika i odnosa prema organizacijskim promjenama. Istražiti će se što zaposlenici očekuju od organizacije, te na što organizacija treba obratiti pažnju kod pojedine skupina zaposlenika.

Informacije koje se nalaze u ovom radu pribavljene su iz sekundarnih izvora podataka. Kao izvor korištene su znanstvene knjige, stručni, znanstveni, znanstvenoistraživački radovi i članci.

U radu su se koristile sljedeće metode: metoda klasifikacije kako bi se zaposlenici podijelili u skupine, te metoda analize koja je omogućila proučavanje prethodno klasificiranih skupina zaposlenika. Također, korištena je metoda deskripcije kako bi se opisali pojmovi, činjenice, čimbenici koji se spominju u radu i slično. Metoda kompilacije korištena je prilikom istraživanja znanstvenoistraživačkih radova koji su poslužili kao izvor podataka. Statistička metoda korištena je kako bi se istaknule prosječne vrijednosti nekih pojava potrebnih u radu. Delfi metoda korištena je prilikom prognoziranja budućih problema i izazova s kojim bi se menadžment organizacije mogao susresti. Još neke od korištenih metoda su: metoda indukcije, dedukcije i metoda sinteze.

Cilj ovoga rada bio je istražiti odnos između organizacijskih promjena i dobi zaposlenika u organizaciji, odnosno postoji li razlika u prihvaćanju promjena s obzirom na dob, te utvrditi koji čimbenici utječu na pojedine dobne skupine zaposlenika. Istražilo se i što menadžment promjena može poduzeti kako bi što učinkovitije proveo zaposlenike kroz proces organizacijske promjene.

### 3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

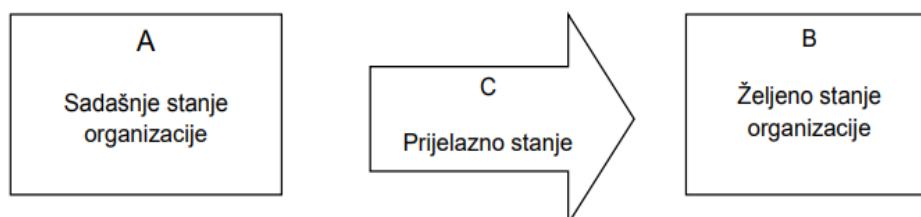
Ludviga i Sennikova (2016) ističu da se današnja radna snaga sastoji od nekoliko generacija koje rade zajedno, a to su: generacija *baby boomera* koji su rođeni između 1946. i 1964. godine, generacija *X* rođena između 1965. i 1980. i generacija *Y* rođena između 1981. i 2000. godine. U radnu snagu ulazi i nova generacija zaposlenika, generacija *Z* koja je rođena nakon 2000. godine. Sve generacije prihvaćaju i razumiju promjenu na drugačiji način. Upravljanje radnom snagom koja se sastoji od različitih generacija u vrijeme provođenja promjene je veliki izazov s obzirom da se njihove reakcije na promjene razlikuju.

#### 3.1. Organizacijske promjene

„Organizacija nije statična pojava. Jednom definirana, organizacija nastavlja funkcionirati primorana da se neprestano prilagođava različitim utjecajima činitelja, kako pretežito unutarnjih tako i onih iz okoline, ako želi opstati.“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004:158)

Organizacijska promjena je svaka temeljna, stvarna promjena nekog dijela organizacije. Promjena djelovanja bilo kojeg činitelja može prouzročiti promjene u organizaciji, a neki od najčešćih izvora organizacijskih promjena su: nove tehnologije, dinamičnost tržišta, društveno – ekonomski trendovi, proces organizacijskog rasta, promjena strategije te organizacijske krize i problemi. Promjene mogu biti korisne za organizaciju i rezultirati rastom organizacije, ali mogu biti uzrok neizvjesnosti i rizika, a u najgorem slučaju i propasti organizacije. Bitno je odrediti optimalan trenutak za provođenje organizacijskih promjena jer loše tempiranje vremena za provođenje promjene može dovesti do loših posljedica za organizaciju.

Prema Sikavici (2011:677), proces provođenja promjena sastoji se od nekoliko koraka koje je potrebno razumjeti kako bi se promjena uspješno provela. Ti koraci su: sadašnje stanje organizacije, prijelazno stanje i buduće, odnosno željeno stanje organizacije.



Slika 1. Koraci procesa provođenja promjene (izrada autora prema: Sikavica, 2011).

Prema Sikavici (2011:677), prva faza, odnosno sadašnje stanje, prikazuje kako organizacija funkcionira prije provođenja promjene. U toj fazi se mora stvoriti motivacija za provođenjem promjena. Zaposlenike je potrebno uputiti u probleme zbog kojih se promjena mora provesti kako bi oni bili pripremljeni na promjenu i prepoznali potrebu za istom. Upućenost zaposlenika u situaciju i pripremljenost za provođenjem promjene povećava šanse organizacije da promjenu uspješno provede. Sljedeća faza u provođenju promjene je faza prijelaza iz sadašnje u buduće stanje organizacije. To je faza u kojoj se zamišljena promjena provodi. Zadnja faza, odnosno željeno stanje, prikazuje i opisuje kako bi organizacija trebala funkcionirati nakon provođenja promjene, odnosno to je faza koja se odnosi na održavanje provedene promjene. Cilj posljednje faze je implementirati i održati provedenu promjenu kao normalan, prirodni dio organizacije. Uspješno provedenom promjenom smatra se ona promjena koja organizaciju dovede iz sadašnjeg u željeno stanje, pri čemu su ispunjena očekivanja organizacije i za nju nema važnijih posljedica kao ni štete za zaposlenike u organizaciji.

Kako bi se promjena uspješno provela ključno je prihvaćanje promjene od strane zaposlenika. Zaposlenici vole osjećaj sigurnosti, a bilo kakve promjene, zbog straha od nepoznatog, sprječavaju ljude u prihvaćanju promjena. Osim straha od neznanja, neki od najčešćih razloga otpora su: loši međuljudski odnosi, pogrešne informacije, navike, nedostatak znanja, organizacijska struktura, slabo povjerenje između ljudi u organizaciji i slično. Upravljanje promjenom povezano je uglavnom s ljudima, te je bitno da menadžment organizacije ima dobar odnos prema ljudima i pristup prema promjenama. Poduzeće će se mijenjati onoliko brzo koliko su njegovi zaposlenici sposobni i voljni za promjene, stoga je, prema Sikavici (2011) bitno osigurati zaposlenicima informacije koje će im pružiti sigurnost i smanjiti otpor.

Otpor, prema Sikavici (2011), mogu smanjiti učinkovita komunikacija te edukacija zaposlenika, sudjelovanje samih zaposlenika u promjenama koje se provode, davanje jamstva zaposlenicima da neće izgubiti posao, izgradnja povjerenja između zaposlenika i menadžmenta, savjetovanje, pomaganje i podrška zaposlenicima kako bi lakše prihvatili promjenu, pregovaranje između zaposlenika i menadžmenta i slično. Kako bi smanjili otpor promjenama zaposlenicima je potrebno osigurati i vrijeme. Ljudima je potrebno vrijeme za prilagodbu na promjene. Prema Žugaju i drugima (2004), učestale i brze promjene uvjetuju stresne situacije koje pogađaju gotovo svakog pojedinca. Previše promjena u kratkom vremenu stvara dodatan stres i pritisak na zaposlenike i zato je promjene potrebno provoditi postepeno. Promjene su jedan od najčešćih uzročnika stresa. Stres je važno proučavati i na

njega obratiti pozornost zato što izaziva velike posljedice. Stres, prema Žugaju i drugima (2004), izaziva poremećaje koji djeluju na tjelesno i psihičko zdravlje pojedinca, a utječe i na njegove funkcije u društvu, na poslu i u obitelji, te se može prenositi s jednog pojedinca na drugoga. Prema Sikavici (2011), stres utječe na smanjenje koncentracije, a tako i efikasnosti zaposlenika, te smanjuje sposobnost donošenja odluka. Zbog toga što izaziva apsentizam u vidu bolovanja i slično stres može izazvati velike probleme i troškove za organizaciju, te ga je bitno prepoznati na vrijeme, proučiti i znati upravljati njime. Zaposlenici s obzirom na dobi i generacijsku pripadnost različito reagiraju na organizacijske promjene, te je bitno poznavati zaposlenike, njihova ograničenja i znati odgovoriti na njihove potrebe.

### **3.2. Organizacijske promjene i stariji zaposlenici**

Autori Kunze i drugi (2013) navode kako postoje tri faze karijere: probna faza u kojoj se nalaze ljudi do 31 godine života, faza stabilizacije u koju ulaze ljudi od 31 do 44 godine života te faza održavanja u kojoj se nalaze ljudi stariji od 45 godina. Prema tome, u skupinu starijih zaposlenika ulaze zaposlenici koji pripadaju generaciji *baby boomera* i skupina zaposlenika koji pripadaju *X* generaciji. Ludviga i Sennikova (2016) navode da je generacija *baby boomera* rođena između 1946. i 1964. godine. Pretpostavlja se da ova generacija traži siguran posao, a jedan od glavnih razloga može biti taj što su prošli kroz velike recesije osamdesetih i devedesetih godina koje su ih učinile opreznima prema promjenama. Autori Huyler i drugi (2015) ističu kako ova generacija cijeni naporan rad i da su izuzetno odani poslodavcu. U vrijeme kada je ova generacija ulazila na tržište rada i razvijala se bilo je uobičajeno zaposliti se u jednoj organizaciji i u njoj izgraditi i provesti cijelu karijeru, sve do umirovljenja. Iako su odani organizacijama, više ih brinu novac i priznanja nego druge generacije.

Generacija *X* uključuje ljude koji su rođeni između 1965. i 1980. godine. Huyler i drugi (2015) navode kako ova generacija stavlja naglasak na zadovoljstvo poslom i osnaživanje na radnom mjestu. Zbog čestih financijskih i obiteljskih problema, te društvenih nesigurnosti generacija *X* utjelovila je osjećaj individualizma preko kolektivismu. Oni su obično odani svojoj profesiji, a ne poslodavcu i traže mogućnost za poboljšanje svojih individualnih vještina, a ne mogućnosti za unaprjeđenje organizacije. Stoga će se, prema Bussines Bliss Consultants (2018), generacija *X* osjećati nemotivirano posvetiti promjeni ukoliko je ona u sukobu s njihovim vlastitim interesima, poput nečega što su prethodno radili, njihovim vještinama ili ukoliko im prepušta manje ovlasti. Autor Glass (2007) ističe kako ova

generacija, kao i generacija *baby boomera*, koristi bilo koji oblik komunikacije koji je najučinkovitiji, no najviše cijene i preferiraju komunikaciju licem u lice. U usporedbi s *baby boomerima* ova generacija bolje prihvaća organizacijske promjene. Postoji mnoštvo pretpostavki zbog koji se smatra da se stariji zaposlenici teže nose sa organizacijskim promjenama u odnosu na mlađe zaposlenike, a neke od njih će se u nastavku rada istaknuti i pojasniti.

Autori Kunze i drugi (2013) pretpostavljaju da stariji zaposlenici, koji se nalaze u fazi održavanja karijere, imaju kraći fokus i kognitivno su rigidniji, te su uglavnom povezani s manjim razvojnim potencijalom i većim stupnjem stabilnosti. Navedene pretpostavke ukazuju na moguću povećanu razinu otpora promjenama. S otporom starijih zaposlenika promjenama može biti povezana razina fluidnih i kristaliziranih sposobnosti zaposlenika. Fluidna inteligencija se odnosi na obradu novih informacija, odnosno mogućnost apstraktnog razmišljanja, rasuđivanja i rješavanja problema te sposobnost prilagodbe i suočavanja s novim situacijama na fleksibilan način, dok je kristalizirana inteligencija skup znanja, vještina, strategija i iskustava, odnosno predstavlja razinu kognitivnog razvoja postignutog kroz iskustvo i učenje. Postoje dokazi kako fluidna inteligencija doseže svoj vrhunac u dobi od oko dvadeset i pet godina i da nakon toga opada, dok kristalizirana inteligencija ostaje stabilna tijekom cijelog života. Prema Kunzeu i drugima (2013), ako je fluidna inteligencija povezana o obradom informacija, zadatci i poslovi koje karakterizira novost, kao što su promjene, biti će izazovniji i manje lakši za postizanje starijim zaposlenicima i zbog toga se može pojaviti povećani otpor prema njima. U skladu s tim, starenje je povezano s povećanjem kristalizirane inteligencije, stoga treba obratiti pažnju na to da će stariji zaposlenici više težiti poslovnim situacijama gdje mogu koristiti i raditi na svojoj kristaliziranoj inteligenciji. To znači da će stariji zaposlenici više cijeniti stabilne radne uvijete u organizacijama, a moguće je da će izbjegavati ili se čak opirati situacijama, kao što su radne promjene, u kojima učinkovitost njihovog kristaliziranog znanja, odnosno iskustva postaje ugrožena.

Fizički resursi, prema autorima Nielsenu i drugima (2020), također s godinama prirodno opadaju, što dovodi po postupnog smanjenja radne sposobnosti zaposlenika, poteškoća u suočavanju s radnim potrebama i zahtjevima, te se na taj način može povećati rizik od prijevremenog prekida rada, što je u današnjim uvjetima veliki problem. Na primjer, mišićna se čvrstoća u prosjeku smanjuje za 1-2% godišnje u dobi od trideset godina. To znači da će zaposlenik između pedeset i šezdeset godina u prosjeku izgubiti više od trećine svoje izvorne mišićne snage. Također, kako je već istaknuto, neki se aspekti kognitivnih resursa, kao što su

rasuđivanje, pamćenje, semantičke i fonetske sposobnosti smanjuju s dobi od oko četrdeset i pet godina, iako neki zaposlenici u praktičnom radnom životu uspijevaju nadoknaditi ovo smanjenje. Autori Niessen i drugi (2010) navode kako bi se, kada osobe postanu svjesne pada svojih kognitivnih sposobnosti, njihova radna motivacija mogla smanjiti, a zaposlenici bi doživjeli neusklađenost svojih sposobnosti i znanja u odnosu na nove zahtjeve zadataka nakon promjene. Dakle, kada se provode organizacijske promjene, mijenjaju se radni zadatci i zaposlenici se moraju osloniti na kognitivne sposobnosti, dok im iskustvo ne može naročito pomoći u savladavanju novih zahtjeva. U tom slučaju zaposlenici moraju naučiti rješavati zadatke na nov način, bez oslanjanja na svoja prethodna znanja i vještine, te bi stariji zaposlenici mogli svoje sposobnosti i znanja nakon promjene percipirati kao nedostatna u odnosu na nove zahtjeve, te bi mogli pokazati lošiji učinak prilikom obavljanja posla.

Sljedeći čimbenik kojeg je potrebno istaknuti je samoučinkovitost. Autori Niessen i drugi (2010) navode da je samoučinkovitost, odnosno vjerovanje osobe da može savladati nove zahtjeve zadatka, važna za prilagodbu starijih zaposlenika na promjene. S porastom dobi samoučinkovitost zaposlenika za rješavanjem zadataka koji ne ovise toliko o prethodnim znanjima koliko o kognitivnim sposobnostima zaposlenika može se smanjiti, te je bitno obratiti pažnju na čimbenike koji mogu narušiti samoučinkovitost kod starijih zaposlenika. Jedan od glavnih čimbenika koji utječe na smanjenje samoučinkovitosti su negativni stereotipi o sposobnostima starijih zaposlenika i spremnosti za prilagodbu jer upravo oni utječu na percepciju većine radnika o njihovim vještinama i sposobnostima, a time i na razvoj i učenje starijih zaposlenika. „U Europskoj Uniji je, na primjer, nedavno reprezentativno istraživanje radne snage pokazalo da je 58% zaposlenika navelo da je dobna diskriminacija utemeljena na dobnim stereotipima raširena na tržištu rada.“ (Kunze, Bruch, Boehm, 2013:4).

Autori Van Vianen i drugi (2022) naglašavaju da se organizacije prilikom provođenja promjene mogu osloniti na opće dobne stereotipe, a ti stereotipi bi mogli dovesti do usvajanja mjera koje štite starije zaposlenike od promjena i razvoja, što posljedično može ograničiti doprinos starijih zaposlenika uspješnosti organizacije nakon provedene promjene. Pri donošenju odluka koje omogućuju starijim zaposlenicima bolju prilagodbu treba također obratiti pažnju da donesene odluke i mjere ne ističu dodatno stereotip da je starenje povezano s neizvodivošću, manjom prilagodljivosti, te manjim radnim angažmanom i učinkovitosti. Autori Moen i drugi (2017) navode da dobni stereotipi pridonose preskakanju starijih zaposlenika u promociji i treningu, dok u isto vrijeme zbog toga moraju prihvaćati neželjene zadatke. Organizacije, u ovom slučaju, najčešće ne obučavaju svoje zaposlenike zbog

pretpostavke kako će oni uskoro napustiti tržište rada jer ispunjavaju uvjete za mirovinu ili im treba više vremena za savladavanje obuke zbog toga što sporo uče. Također, manja je vjerojatnost da će stariji zaposlenici promijeniti posao unutar organizacije, što se javlja kao posljedica dobne diskriminacije.

Još jedan čimbenik koji može utjecati na povećan otpor promjenama kod starijih zaposlenika je duljina radnog staža u organizaciji. Prema Kunzeu i drugima (2013) stariji zaposlenici pružat će više otpora organizacijskim promjenama jer dugotrajno zaposlenje na istom radnom mjestu može smanjiti razvojna iskustva radnika dostupna kroz doticaj s većim brojem radnih mjesta i situacija. Kako je za starije generacije zaposlenika bilo uobičajeno da u istoj organizaciji provedu veći dio radnog staža oni nisu bili u doticaju s velikim brojem organizacija i radnih mjesta, te se ovaj čimbenik više odnosi na starije generacije nego na mlađe. Autori Niessen i drugi (2010) navode kako vještine i znanja koja su stariji zaposlenici stekli tijekom godina u istom radnom okruženju i na istom radnom mjestu mogu potaknuti očekivanja koja se ne uklapaju u novo radno okruženje i zadatke na radnom mjestu nakon promjene, odnosno otežavaju razmišljanje o problemu i zadacima na nov način i iskrivljavaju percepciju. Vjerojatno je da će starijim zaposlenicima s više radnog iskustva biti oslabljeno učenje novih vještina zbog starih vještina i znanja koji smanjuju mentalnu sposobnost stjecanja novih.

Također, poteškoće u učenju novih rutina i znanja biti će otežano zbog toga što su stariji zaposlenici proveli godine učeći određene rutine i procese potrebne na radnom mjestu, te mogu imati poteškoća u zanemarivanju tih znanja, rutiniranih postupaka, vještina i zadataka. Niessen i drugi (2010) ističu da duljina iskustva na radnom mjestu može biti rezultat i kronološke dobi. Kako pojedinci stare, manje su voljni mijenjati posao zbog obiteljskih i financijskih obaveza, zadovoljni su trenutnim radnim mjestom i ne vjeruju da će drugi poslodavci htjeti zaposliti starije zaposlenike.

Čimbenik koji također utječe na otpor starijih zaposlenika prema organizacijskim promjenama je obuka i poticanje zaposlenika. Autori Niessen i drugi (2010) navode da stariji zaposlenici mogu biti manje prilagodljivi jer tehnologija, obuka i okruženje za učenje nisu osmišljeni za stariju radnu snagu. Neke organizacije zbog dobi ograničavaju razvojne mogućnosti za starije zaposlenike, te stoga oni duže ostaju na svojim poslovima i stječu više iskustva specifičnog za određeni posao, što je već istaknuto kao negativan čimbenik kada je u pitanju prilagodba starijih zaposlenika organizacijskim promjenama. Menadžeri bi trebali posebno motivirati starije zaposlenike da se kontinuirano razvijaju i uče kako bi izbjegli



zastarijevanje vještina kojima raspolažu. Autori Van Vianen i drugi (2022) naglašavaju da su stariji zaposlenici manje uključeni u aktivnosti obuke, a radne promjene mogu povezati s gubitkom zarađenih privilegija i statusa. Nielsen i drugi (2020) nakon istraživanja ističu kako mogućnosti za daljnje obrazovanje, nakon provedene organizacijske promjene i nezadovoljstva starijih zaposlenika, vjerojatno neće potaknuti starije zaposlenike da u organizaciji ostanu duže ukoliko su dosegli starosnu dob za umirovljenje. No, moguće je da bi kontinuirano usavršavanje i obrazovanje koje će bolje ciljati želje i resurse starijih zaposlenika prije provedene promjene moglo zadržati zaposlenike u radnom odnosu i nakon dosegnute starosne dobi za umirovljenje.

Nielsen i drugi (2020) ističu kako bi osim mogućnosti za učenje i razvoj vještina kroz obuku, menadžment trebao osigurati zaposlenicima priliku za promjenom posla unutar organizacije, odnosno rotaciju posla tijekom radnog vijeka zaposlenika u organizaciji. Ova strategija rotacije podrazumijeva povremeno preseljenje zaposlenika na različite poslove što im omogućuje stjecanje novih iskustava, učenje i izgradnju strategija za brže prilagođavanje. Ova strategija je, korisna kako bi se izbjegla specifikacija samo za jedan posao i tako smanjilo vrijeme prilagodbe i olakšao proces organizacijske promjene starijim zaposlenicima. Međutim, menadžerske odluke u vezi s osposobljavanjem i razvojem starijih zaposlenika mogu biti pod utjecajem normi ili stereotipa prema starijim zaposlenicima koji su često dio opće organizacijske kulture. Autori Nielsen i drugi (2020) predlažu obuku za smanjenje starosnih stereotipa među zaposlenicima koja može pomoći menadžerima da promijene takvu organizacijsku kulturu, a posljedično onda i omogućuje starijim zaposlenicima lakše usvajanje novih vještina i lakšu prilagodbu organizacijskim promjenama.

Niessen i drugi (2010) navode da je starijim zaposlenicima, odnosno onima s dužnim radnim iskustvom posebno potrebna podrška pri prilagođavanju. Emocionalna podrška potrebna im je ukoliko zbog organizacijskih promjena dožive devalvaciju, gubitak radne sposobnosti ili se osjećaju ugroženima zbog novih zahtjeva. Poticanje starijih zaposlenika moglo bi im pomoći da ustraju u prevladavanju poteškoća. Kao i učenje, socijalna podrška i kultura organizacije mogu biti snažna podrška za prilagodbu. Van Vianen i drugi (2022) ističu kako stariji zaposlenici uglavnom pokazuju veće zadovoljstvo životom i poslom u odnosu na mlađe zaposlenike i da su organizacijske promjene, naročito velike reorganizacije, zbog toga značajnije utjecale na njihovu razinu stresa. Uočeno je kako stariji zaposlenici nakon promjena doživljavaju više poremećaja spavanja nego mlađi zaposlenici, a uzrok tom poremećaju je stres nakon promjena na radnom mjestu. Stres se, prema Van Vianenu i

drugima (2022), dodatno pojavljuje i zbog nesigurnosti povezane otpuštanjem starijih zaposlenika jer oni imaju kraću radnu budućnost i mogu primijetiti manje mogućnosti za ostvarenje ciljeva u radnom razdoblju do umirovljenja. Zbog svoje dobi, stariji zaposlenici će se teže zaposliti nego njihovi mlađi kolege i zbog toga im promjene izazivaju dodatnu razinu straha i stresa. Nielsen i drugi (2020) u svome radu prikazuju rezultate analize poduzeća s organizacijskim promjenama i ističu kako se unatoč namjerama i naporima vodstva organizacija da zadrže, prekvalificiraju i zaposle starije zaposlenike, promjene i dalje mogu negativno odraziti na poduzeće i njegove starije zaposlenike. Dokazano je kako su organizacije koje su prolazile kroz organizacijske promjene imale više odsutnosti starijih zaposlenika zbog bolesti, uključujući dugotrajne odsutnosti zbog bolesti, čiji je uzrok bio stres na radnom mjestu, te odsutnost zbog fizičkih zdravstvenih problema.

Jedan od najznačajnijih čimbenika zbog kojih se pojavljuje otpor starijih zaposlenika prema promjenama je tehnologija. Kao odgovor na povećanu nacionalnu i internacionalnu konkurenciju, prema autorima Aubertu i drugima (2006), mnoge organizacije ulažu velike količine financijskih resursa u informacijsku tehnologiju. Informacijska tehnologija ima sve značajniju ulogu u poslovanju organizacija i zbog toga je njezino sve veće korištenje i razvoj neizbježan. Informacijska tehnologija potiče inovacije, a inovacije potiču napredak. Prema autorima Behrensu i Eitheru (2021) digitalni napredak evoluirao i pogađa gotovo sva područja posla i administracije, zbog čega se zaposlenici konstantno suočavaju s novih tehnološkim izazovima i zahtjevima. Broj rutinskih poslova se konstantno smanjuje, a interakcija između čovjeka i softwera postaje normalizirana. Uz trenutne konstante promjene zahtjeva i opisa radnih mjesta, u skorijoj budućnosti će se pojaviti poslovi, koji nam za sada još uvijek nisu poznati, a još jače će utjecati na poslovni svijet i time ga skroz promijeniti. Te promjene u poslovima i poslovnim aktivnostima znače da će u budućnosti i visoko kvalificirani zaposlenici i oni trenutno manje kvalificirani za obavljanje poslova vezanih uz tehnologiju biti potrebni. To znači da je cjeloživotno učenje važnije nego ikada za sve dobne skupine. Prema Behrensu i Eitheru (2021), postoji zabrinutost da je starijim zaposlenicima teže kretati se u poslovnom svijetu u kojem su poznate strukture rada iskorijenjene ili se brzo moraju upoznavati s novim načinima rada i učiti nove vještine.

Kao što je istaknuto ranije, starije generacije, a pogotovo *baby boomeri*, nisu odrasli oslanjajući se na tehnologiju. Razvoj tehnologije omogućuje optimalnije korištenje vremena kroz olakšavanje komunikacija sa svima koje poslovni proces uključuje, kao što su kolege, poslovni partneri, nadređeni i slično, ali također olakšava poslovanje kroz mogućnost

obavljanja posla s drugih lokacija, a ne samo iz ureda, što postaje sve korištenija praksa na radnim mjestima gdje je to moguće. Autor Glass (2007) navodi kako generacija *baby boomera* rad s udaljenih lokacija i virtualne urede smatra neobičnima i ne tako produktivnima kao što je radno okruženje u fizičkom uredu organizacije. Za razliku od mlađih generacija oni nisu rođeni u vrijeme digitalne revolucije, ali tehnološki razvoj za njih ne predstavlja ništa novo zbog toga što su se stariji zaposlenici često morali nositi s tehnološkim promjenama tijekom svog radnog života. Promijenio se uglavnom samo tempo i obujam promjena koje se odnose na digitalizaciju, te stariji zaposlenici imaju znatno kraće vrijeme za prilagodbu na sve više promjena koje sve brže dolaze.

Odnos između digitalizacije i demografije nikada neće biti imun na stereotipna razmišljanja i ponašanja, a to formira značajan izazov za budući menadžment. Autor Rønningen (2007) navodi kako tehnološke organizacijske promjene zbog toga štete zaposlenicima u njihovim pedesetim godinama jer oni trpe pad plaća nakon takvih promjena. Autori Aubert i drugi (2006) također navode da, kada su u vidu inovativne prakse i nove tehnologije, tvrtke imaju tendenciju izdvajanja manjeg dijela računa za plaće zaposlenicima u dobi od pedeset i više godina, a suprotno vrijedi za radnike mlađe od četrdeset godina. To se događa zbog vjerovanja da su stariji zaposlenici manje učinkoviti kada je u pitanju rad s tehnologijom i da će organizaciji donijeti manje uspjeha i prihoda nego mlađi zaposlenici. Nove tehnologije, prema Aubertu i drugima (2006), zbog dobne pristranosti, povećavaju mogućnost zapošljavanja znatno manje za starije zaposlenike nego za mlađe, čak se i smanjuje zapošljavanje starijih kada je riječ o korištenju novih tehnologija. Iako se smatra da je, kada su u pitanju tehnološke promjene, glavni problem kod starijih zaposlenika zastarjelost i nedostatak potrebnih vještina za obavljanje posla, veliku razliku zapravo čini brzina kojom se tehnološke inovacije uvode u organizaciju. Istraživanje pokazuje, prema Nielsenu i drugima (2020), da promjene na radnim mjestima sa značajnim utjecajem na rad utječu na do 50% zaposlenih tijekom dvogodišnjeg razdoblja, od čega su tehnološke promjene najčešće. Prema Aubertu i drugima (2006) istraživanje je pokazalo da se stariji zaposlenici, ukoliko im se da dovoljno vremena, prilagode tehnološkim promjenama u svom radnom okruženju. Najveći problem za starije zaposlenike kada su u pitanju digitalizacija i tehnološke promjene je što se one događaju u relativno kratkom vremenu što ne ostavlja dovoljnu količinu vremena za prilagodbu.

Prema Nielsenu i drugima (2020:3) menadžment upravljanja starijim zaposlenicima trebao bi uključivati mjere koje: osiguravaju pravednost u zapošljavanju i otpuštanju starijih osoba,

razvijaju, educiraju i promiču starije osobe, uspostavljaju fleksibilne radne uvjete za sve zaposlenike, osiguravaju ergonomski dizajn posla, te se suprotstavljaju dobnoj diskriminaciji. Menadžment koji se bavi starijim zaposlenicima uključuje sve osnovne funkcije upravljanja ljudskim resursima, ali se moraju posebno usredotočiti na rasprostranjenost dobne diskriminacije i zahtjeve starijih zaposlenika.

Jedna od strategija koja može pomoći zaposlenicima, pogotovo starijima, da se lakše prilagode organizacijskim promjenama je SOC model, odnosno model odabira, optimizacije i kompenzacije. Kunze i drugi (2013:8) navode, kako je navedeno u radu Baltesa i Baltesa (1990) i Freunda i Baltesa (2002), da SOC model pretpostavlja da pojedinci upravljaju svojim životom, a posebno ograničenim resursima, kroz tri strategije. Prva strategija je izbor, a odnosi se na razvoj, postavljanja i posvećenost ciljevima kao i na obnavljanje i prilagođavanje ciljeva tijekom životnog vijeka. Druga strategija je optimizacija, a odnosi se na stjecanje i usavršavanje relevantnih sredstava kako bi se ciljevi mogli ostvariti. Treća je kompenzacijska strategija, a odnosi se na korištenje alternativnih sredstava, odnosno podrazumijeva da pojedinac osigura određenu razinu funkcioniranja kada dođe do gubitaka u određenoj domeni. To se odnosi na korištenje alternativnih načina u postizanju željenih ciljeva kada prethodno korišteni načini i sredstva više nisu dostupni i učinkoviti. Prema Zajac-Lamparskoj (2021:3) ovaj model omogućuje pojedincima da učinkovito funkcioniraju unatoč promjenama tijekom života.

Odabir ciljeva istaknut je u dvije kategorije: odabir ciljeva temeljen na slobodnom izboru i odabir temeljen na gubitcima. Slobodan izbor odnosi se na odabir ciljeva za postizanje željenog stanja u osobnim specifičnim područjima, s obzirom na resurse kojima raspolažemo i on postavlja smjer za razvoj, dok se odabir temeljen na gubitcima odnosi na situacije kada zbog smanjenja ili gubitka potrebnih resursa pojedinac mora prilagoditi svoj cilj raspoloživim resursima. Ove strategije, prema Kunzeu i drugima (2013:8), kako je navedeno u radu Abrahama i Hanssona (1955), navode kako su stariji zaposlenici učestalo koristili SOC model kako bi postigli ciljeve nakon organizacijske promjene. SOC model funkcionira kao moderator odnosa između starijih zaposlenika i organizacijskih promjena koji zaposlenicima omogućuje bolju usredotočenost na neke najvažnije ciljeve nakon organizacije promjene, identifikaciju specifičnih strategija i načina za postizanje ciljeva i, ukoliko je potrebno, pronalaženje alternativnih sredstava i načina za povećanje učinkovitosti i prilagodbe na organizacijske promjene. Stoga bi, prema Kunzeu i drugima (2013), povećana upotreba SOC strategija trebala smanjiti negativan odnos zaposlenika prema organizacijskim promjenama.

Bitno ograničenje za ovaj model je taj što će on više koristiti zaposlenicima na radnim mjestima s višim stupnjem autonomije i neovisnosti u radu, nego zaposlenicima koji rade na rutiniranim radnim mjestima gdje je stupanj autonomije nizak. To je iz razloga što su rutinirani zadatci manje kognitivno izazovni i zbog toga daju manje šanse za primjenu ovog modela.

### **3.2. Organizacijske promjene i mlađi zaposlenici**

Pojam mlađi zaposlenici obuhvaća zaposlenike koji pripadaju generaciji *Y*, poznatijoj pod nazivom *milenijalci*, rođenih između 1980. i 2000. godine, i novu, mladu generaciju koja tek ulazi na tržište rada, generaciju *Z*, koja obuhvaća zaposlenike rođene nakon 2000. godine.

Autorice Ludviga i Sennikova (2016) ističu kako je generacija *Y* odrasla u svijetu u kojemu su promjene konstantne i gdje se tehnologija razvija i mijenja vrlo često, te ih je to učinilo prilagodljivima promjenama. Autor Sruk (2020) navodi kako su *milenijalci* vjerojatno snažno pogođeni globalizacijom, informacijskom tehnologijom, komunikacijom, socijalizacijom i ekonomijom zbog svojih roditelja koji su sve više uključeni u dinamičan i promjenjiv poslovni svijet, okrenut informacijskoj tehnologiji. Isto vrijedi i za generaciju *Z*. Mlađe generacije imaju, u usporedbi sa starijim generacijama, različite i često šire perspektive o svjetskom tržištu, kulturološkim razlikama, izvršavanju zadataka i načinima na koji se informacijska tehnologija i komunikacija mogu koristiti za poboljšanje organizacijske učinkovitosti i maksimiziranje učinaka.

Kako je fluidna inteligencija na visokoj razini kod zaposlenika koji pripadaju ovim generacijama, pretpostavlja se da oni neće imati problema s prikupljanjem i obradom novih informacija i podataka koje organizacijske promjene donose, te će se promjenama opirati manje nego stariji zaposlenici. Prema Huyleru i drugima (2015) mlađe generacije zaposlenika su, zbog česte upotrebe tehnologije, posebno razvile sposobnost brzog dobivanja i filtriranja velike količine podataka kako bi došli do željenih informacija. Kao i stariji, mlađi zaposlenici cijene obuku na radnom mjestu i svjesni su činjenice da se moraju posvetiti cjeloživotnom učenju. Pripadnike mlađih generacije, pogotovo generaciju *Z*, još se u obrazovnim ustanovama priprema na to da se moraju posvetiti cjeloživotnom učenju i da moraju biti spremni na konstantne promjene i nove zahtjeve koji ih čekaju na radnim mjestima.

Ludviga i Sennikova (2016) ističu kako ove generacije zaposlenika očekuju da će se promjene događati brzo i konstantno. Oni možda neće biti voljni pridržavati se kodeksa

ponašanja i imat će problem izgraditi odnos s nadređenima. Problem za mlađe generacije može se pojaviti u komunikaciji s nadređenima i starijim kolegama. Kako su nove generacije odrasle uz tehnologiju i svoj način komuniciranja prilagodili su tome. Oni imaju dobre komunikacijske vještine, no autor Moon (2014) navodi kako *milenijalci* trebaju vodstvo u komunikaciji kako bi nadređeni i kolege čuli njihove ideje, jer su oni razvili svoj način komuniciranja. Autor Struk (2020) naglašava da mlađe generacije izražavaju interes za fleksibilnost rada i života u zanimljivom okruženju koje će poticati njihov profesionalni rast. Za razliku od starijih generacija, veća je vjerojatnost da će cijeliti neovisnost i slobodu nad stalnim radnim mjestom. Mlađe generacije, s obzirom da su im roditelji uglavnom bili opisani kao radoholičari, teže ravnoteži između posla i privatnog života. Autori Njenga i drugi (2021) naglašavaju da generacija *Y* ima najviše moći u uspostavljanju društva prilagođenom inovacijama. Naziva ih autonomnim misliocima koji dobro rade u skupinama. Oni postavljaju velika očekivanja za sebe i svoje nadređene, a ukoliko ih se pravilno vodi, mogu pridonijeti nizu pozitivnih organizacijskih rezultata. Kreativni su i strastveni, ali strpljenje, razumijevanje, motiviranje i redovite povratne informacije su potrebne kako bi se učinkovito upravljalo i iskoristilo prednosti ove generacije. Prema istraživanjima koje je proveo autor Moon (2014) devedeset i devet posto mladih zaposlenika cijeni fleksibilno radno vrijeme, a devedeset i šest posto od anketiranih navodi fleksibilne radne mogućnosti kao faktor koji utječe na predanost i motivaciju, u usporedbi s ostalim dobnim skupinama gdje je taj postotak manji, ali također značajan. Oni žele raditi u organizaciji koja ih potiče na razmišljanje izvan okvira, te će im pružiti dinamično zanimljivo i fleksibilno radno okruženje. Huyler i drugi (2015) navode da su mlađe generacije zaposlenika poduzetnički mislioci koji uživaju u odgovornosti, zahtijevaju neposredne povratne informacije, očekuju čest i konstantan osjećaj uspješnosti, te imaju veliku potrebu za angažmanom i podrškom organizacije.

Autori Nienga i drugi (2021) također ističu kako je istraživanje pokazalo da visoki postotak zaposlenika generacije *Y* uzima u obzir inovaciju tvrtke kada razmatraju žele li raditi tamo ili ne. Autor Moon (2014) ističe kako generacija *milenijalaca* želi inovirati. U istraživanju spremnosti na inovacije 92% pripadnika starije generacije rangiralo je generaciju *Y* vrlo visoko zbog njihove sposobnosti stvaranja i inoviranja u organizacijama. *Milenijalci* zbog svoje prirodne želje za inoviranjem i promjenama žele priliku za smislen posao i visoku kvalitetu života, što je u suprotnosti da starijim generacijama koje teže sigurnosti posla i ugledu. Tvrtkama koje provode organizacijske promjene korisni su upravo zbog toga što se dobro prilagođavaju novim ljudima, mjestima i okolnostima, uspijevajući tako u okruženju s konstantnim promjenama.

Ove generacije zaposlenika nemaju dugačak radni staž niti iskustvo kao prethodne generacije, te im stoga zanemarivanje starih rutina ne predstavlja problem prilikom fokusiranja na nova znanja i vještine koje trebaju usvojiti. Za razliku od starijih generacija zaposlenika koji svoje karijere grade uglavnom u jednoj organizaciji, prema Bourneu (2015), za mlađe organizacije zaposlenika je uobičajenije da napuste organizaciju u kojoj su zaposleni. Mlađi zaposlenici organizacije najčešće napuštaju ukoliko im se ne sviđa organizacijska promjena, a organizacija nije u mogućnosti promijeniti i prilagoditi organizacijsku kulturu i okolinu kako bi se prilagodila potrebama mlađih generacija zaposlenika. To rezultira nezadovoljstvom zaposlenika i na kraju njihovim napuštanjem organizacije.

Uz mlađe zaposlenike su također povezani određeni stereotipi koji se pojavljuju od strane organizacije i starijih zaposlenika, a odnose se na to da su mlađi zaposlenici lijeni, da ne žele raditi kao drugi, da su više posvećeni sebi i svom osobnom razvoju, a ne organizaciji i slično. Prema autoru Bourneu (2015), stariji zaposlenici za zaposlenike generacije *Y* navode kako su usmjereni na sebe, zabrinuti kako će organizacijska promjena utjecati na njih, te da više gledaju na svoje osobne interese nego ostale generacije. No, na mlađe zaposlenike stereotipi ne utječu kao na starije. Prema Bourneu (2015) zaposlenici koji pripadaju generaciji *Y* vjeruju da imaju drugih izbora zbog kojih mogu napustiti organizaciju ukoliko im se ne sviđa promjena, a njihovo visoko mišljenje o vlastitoj samoučinkovitosti doprinosi njihovoj spremnosti da napuste organizaciju. Također, zaposlenici koji pripadaju mlađim generacijama, pogotovo generacija *Z*, još uvijek nemaju obiteljskih i većih financijskih obaveza te si mogu dopustiti mijenjanje radnih mjesta i traženje sebe u poslovnom svijetu.

Jedan od glavnih čimbenika koji utječe na razliku u odnosu prema promjenama zaposlenika starijih i mlađih dobnih skupina je tehnologija i njihov odnos prema njoj. Huyler i drugi (2015) ističu da mlađe generacije žive u svijetu koji se brzo mijenja, a digitalna tehnologija im oblikuje način života. Njenga i drugi (2021) ističu kako je generacija *Y* rođena u tehnološkom okruženju, a svoju odraslu dob dostigli su u razdoblju tehnoloških promjena, globalizacije i ekonomskih preokreta. Često generaciju *Y* nazivaju prvom visokotehnološkom generacijom ili tehnološki fasciniranim internetskim domorocima jer su razvili simboličnu vezu s tehnologijom koju su koristili češće nego druge generacije i ona je postala sastavni dio njihovog života. Kako je napredovalo vrijeme od pojave računala i interneta, pristup kućnim računalima i internetu u kućanstvima postao je sve rasprostranjeniji, što je rezultiralo pristup tehnologiji većem broju ljudi koji pripadaju generaciji *Y*, a pogotovo *Z*, nego prethodnim generacijama. Njenga i drugi (2021) navode da, iako je tehnologija bila prisutna i postaje

dosljedno lakša za upotrebu tijekom životnog ciklusa starijih generacija zaposlenika, generaciji Y i Z ukorijenjena je u napretku i razvoju. Zbog te obilne tehnološke prisutnosti na današnjim radnim mjestima i velike izloženosti mlađih generacija tome, oni su u prednosti u odnosu na starije generacije. Autori Otieno i Nyamberga (2019) navode kako Y i Z generacije internet tretiraju kao svoj „vanjski mozak“ i pristupaju problemima i zadacima na potpuno novi i drugačiji način u odnosu na prethodne generacije. Mobilni uređaji osnovno su sredstvo putem kojega mlađe generacije pristupaju i dobivaju informacije. Prema autorima Otieniu i Nyambergu (2019) tipični *milenijalci* u svijetu dolaze u doticaj sa svojim telefonom četrdeset i tri puta dnevno. S obzirom da su mobilni uređaji održiva komunikacijska platforma za mlađe generacije, bilo bi poželjno koristiti ove vrste tehnologije za komunikaciju poruka o organizacijskim promjenama. Korisno bi bilo prilagoditi IT strategije kako bi bolje poslužile mlađim generacijama zaposlenika u poslovanju, poput pružanja mogućnosti korištenja pametnog telefona i društvenih mreža u poslovanju kako bi promicali organizaciju i promjene u organizaciji putem interneta i društvenih mreža. No, prema Otieniu i Nyambergu (2019), treba pripaziti jer to može biti izvor organizacijskih sukoba na radnom mjestu jer stariji zaposlenici, kako je u prethodnom dijelu rada navedeno, ne prihvaćaju i ne reagiraju na tehnologiju kao mlađi zaposlenici.

Autor Moon (2014) navodi da mlađe generacije zaposlenika, za razliku od starijih, očekuju trenutno razmjenu poruka, intenzivno koriste društvene mreže, te preferiraju virtualne sastanke i videopozive za rješavanje nedoumica. Ti alati omogućuju zaposlenicima da komuniciraju odmah, sudjeluju, povezuju se i surađuju brže s različitim organizacijskim jedinicama i sudionicima poslovanja organizacije, te na taj način pridonose povećanju organizacijskih učinaka. Budući da su novije generacije više povezane s tehnologijom, autori Kaifi i drugi (2012), ističu da im to daje konkurentsku prednost i čini ih dobrim zaposlenicima kada je u pitanju rad u modernom radnom okruženju i rad s tehnologijama, koja se organizacijskim promjenama u sve većem obujmu inkorporiraju u poduzeća.



## 4. Rasprava

Na današnjem dinamičnom i promjenjivom tržištu organizacije moraju konstantno provoditi promjene kako bi ostale konkurentne i opstale na tržištu. Može se uočiti kako organizacijske promjene snažno utječu na dotadašnji način rada i razmišljanja zaposlenika u organizaciji, stoga se oni moraju prilagoditi novim zadacima i načinima poslovanja, jer će rezultati i uspješnost promjene ovisiti upravo o zaposlenicima. Iz tog razloga vodstvo organizacije mora se prilikom provođenja organizacijskih promjena snažno posvetiti svojim zaposlenicima, proučiti čimbenike koji na njih utječu, te osigurati provođenje promjene koje neće donijeti štetne posljedice za zaposlenike koji u njoj sudjeluju. Kako današnje tržište rada uključuje četiri generacije zaposlenika: *baby boomere*, generaciju X, generaciju Y i generaciju Z, može se reći da je vodstvu organizacije teže nego ikada uskladiti potrebe organizacije i organizacijsku promjenu koja se mora provesti sa zahtjevima i mogućnostima svojih zaposlenika. Vodstvo organizacije mora prilikom planiranja promjene uzeti u obzir nekoliko činjenica: zaposlenici s obzirom na generacijsku pripadnost različito će reagirati na organizacijske promjene, predanost zaposlenika inicijativama za promjenom je različita, te ukoliko zaposlenici nisu pozitivno reagirali na organizacijsku promjenu oni neće biti predani prilagođavanju i provođenju te promjene.

Prilikom planiranja same organizacijske promjene vodstvo organizacije mora proučiti svoje zaposlenike i odrediti čimbenike koji bi mogli utjecati na otpor ili podršku zaposlenika tijekom provođenja i implementacije promjene. Stvaranje spremnosti, kako na organizacijskoj tako i na razini pojedinaca, prvi je i vrlo bitan korak u procesu provođenja promjene. Poznato je da ukoliko vodstvo želi pripremiti svoje zaposlenike na organizacijsku promjenu oni u organizaciji moraju stvoriti uvjete i motivaciju za provođenjem promjene, u suprotnom dolazi do otpora organizacijskim promjenama. Stvaranja uvjete i motivacije za promjenu podrazumijeva upućivanje zaposlenika u nedostatke i probleme zbog kojih bi se organizacijska promjena trebala provesti, kao i opisivanje prednosti koje organizacijska promjena donosi. To je potrebno kako bi zaposlenici bili pripremljeni i prepoznali potrebu za promjenom. Kroz rad je istaknuto kako je za sve generacije zaposlenika bitna uključenost u inicijativu i planiranje promjene kako bi se oni osjećali uključenima i tako povećali svoj učinak tijekom provođenja promjene, ali i kako bi pronašli svoju svrhu i ulogu u organizaciji tijekom i nakon provođenja promjene. Na taj način stvorit će se zajednička vizija vodstva organizacije i zaposlenika o konkretnoj organizacijskoj promjeni, te će vodstvu biti lakše upravljati zaposlenicima i voditi ih, a zaposlenici će se lakše prilagoditi. Kako različite

generacije preferiraju i različite oblike komunikacije, prilikom provođenja organizacijskih promjena poželjno je koristiti različite načine i kanale komuniciranja kako bi se poruka o organizacijskoj promjeni što bolje prenijela svim zaposlenicima u organizaciji. To podrazumijeva komunikaciju licem u lice, ali i komunikaciju putem maila, društvenih mreža i slično.

Kako stariji zaposlenici imaju manju razinu kognitivnih i fizičkih sposobnosti u odnosu na mlađe, vodstvo organizacije mora biti spremno na činjenicu da će starijim zaposlenicima možda trebati malo više vremena za učenje novih vještina i strategija nego što će to biti potrebno mlađim zaposlenicima. Treba obratiti pažnju kako nakon provedene promjene daljnje obrazovanje starijih zaposlenika možda neće pomoći da ih se zadrži na radnom mjestu u organizaciji, ali bi kontinuirano obrazovanje i usavršavanje koje će bolje ciljati resurse i želje starijih osoba tijekom godina rada mogli, te je poželjno na ovaj problem utjecati preventivno s obzirom da si organizacije zbog situacije na tržištu rada ne bi trebale dopustiti gubljenje zaposlenika ukoliko su još u mogućnosti doprinijeti organizaciji. Kako bi utjecali na ovaj problem organizacije mogu svojim zaposlenicima od trenutka njihovog zapošljavanja omogućavati stalne obuke i usavršavanje vještina, kao i rotaciju na radnim mjestima u organizaciji. Na taj način bi organizacije u situacijama organizacijskih promjena imale zaposlenike spremnije na prilagodbu novim zahtjevima i zadacima. Na ovaj način može se utjecati i na povećanje samoučinkovitosti kako kod pretežito starijih zaposlenika, tako i kod mlađih, a na taj način vodstvo organizacije povećati će vjerovanje osoba da mogu savladati nove zadatke, te posljedično smanjiti otpor prema organizacijskim promjenama kao i povećati učinkovitost. U vezi s ovim problemom menadžment organizacije posebnu pažnju treba posvetiti dobnoj diskriminaciji i negativnim predrasudama koje se odnose na starije zaposlenike. Kako se i sama organizacija ne može oslanjati na dobne stereotipe prilikom djelovanja i donošenja odluka, tako takva razmišljanja i ponašanja ne mogu biti dopuštena ni ostalim zaposlenicima u organizaciji, te ona mora zaštititi svoje zaposlenike od utjecaja takvih čimbenika. Organizacije moraju razvijati organizaciju kulturu koja se ne oslanja na dobne stereotipe i ne diskriminira osobe na temelju njihove dobi, nego na temelju učinka kojeg pojedinci, neovisno o dobi, imaju na organizaciju i njezinu uspješnost.

Kako stariji zaposlenici više preferiraju poslovne situacije gdje mogu raditi na svojoj kristaliziranoj inteligenciji, odnosno gdje se mogu osloniti na svoje iskustvo, menadžment bi trebao omogućiti zaposlenicima, ukoliko je to u skladu s organizacijskim mogućnostima, fleksibilna radna mjesta i oblikovanje radnih mjesta prema sklonostima zaposlenika. U tom

slučaju potrebno je pripaziti da se na taj način starije radnike ne ograničava samo na određena radna mjesta koja će ograničavati njihov razvoj. Također treba pripaziti da takvi zaposlenici ipak donekle dođu u odnos s organizacijskom promjenom, ali da mogu izabrati radna mjesta gdje će u skladu sa svojim mogućnostima doprinosti učinkovitosti organizacije najbolje što mogu.

Kako razvoj i uvođenje tehnologije, kao jedan od glavnih čimbenika razlikovanja otpora prema promjenama starijih i mlađih, nije moguće izbjeći potrebno je odrediti i uspostaviti dobar odnos zaposlenika s njom. Postoje velike razlike u odnosu na to kakve su odnose generacije razvile s tehnologijom i menadžment mora obratiti pažnju na to prilikom provođenja organizacijskih promjena. Stariji zaposlenici tijekom radnog života nosili su se s tehnološkim promjenama, no one sada dolaze sve brže i u sve većem obujmu, te će to ipak predstavljati problem starijim zaposlenicima. Organizacije moraju voditi računa da uvođenjem tehnoloških promjena ne štete starijim zaposlenicima, u vidu smanjenja plaća, otpuštanja ili ograničavanja, jer će se to negativno odraziti na organizacijsku klimu i dovesti do loših odnosa u organizaciji što posljedično može dovesti do nezadovoljstva i pojačanog otpora u već, zbog organizacijskih promjena, napetim i promjenjivim situacijama, gubljenja zaposlenika i slično. Organizacije moraju obratiti pažnju da zahtjeve na radnim mjestima prilagode resursima i vještinama zaposlenika. Ukoliko je to moguće, organizacije bi trebale umanjiti zahtjeve koji se odnose na organizacijske promjene za one zaposlenike koji se s promjenom na slažu i ne pronalaze se u njoj, a omogućiti veće sudjelovanje i mogućnosti za zaposlenike koji u organizacijskoj promjeni vide mogućnosti za osobni napredak i pridonosnje organizacijskom učinku. Ovo ovisi kako o vrsti same organizacijske promjene tako i o samoj organizaciji koja promjenu provodi, broju zaposlenika u organizaciji i slično.

Iako se stariji zaposlenici sporije prilagođavaju promjenama njihov utjecaj na organizaciju nakon promjene i dalje je vrlo važan. Oni posjeduju institucionalizirano znanje o poslovanju i organizaciji koje je za organizaciju u tijeku promjene vrlo bitno. Iako prolaze kroz proces promjene, organizacijama je potrebna stabilnost i doza iskustva kako se situacije kroz koje je organizacija prošla ne bi ponavljale. Također, stariji zaposlenici mogu obučavati mlađe znanjima koja su potreba zaposlenicima kada pristupe organizaciji, kao i stvarima o poslovanju koja se stječu iskustvom, dok mlađi zaposlenici mogu starijima pomoći u prilagodbi na tehnologiju i općenito promjene koje stariji zaposlenici teže prihvaćaju. U organizaciji je zbog toga, kao i zbog činjenice da je na tržištu rada sve više starijih

zaposlenika zbog produženog radnog vijeka, potrebno održati starije zaposlenike kao i primati mlađe.

Kako je već istaknuto, veliki je izazov upravljati radnom snagom koja se sastoji od nekoliko generacija, a posebno je teško takvu grupu zaposlenika uspješno provesti kroz organizacijsku promjenu, a da se pri tome ostvare svi organizacijski ciljevi i ne naškodi zaposlenicima. Nekoliko je stvari koje menadžment promjena može poduzeti, a kroz rad se vidjelo da utječe pozitivno na zaposlenike. Prvo je stvoriti grupu zaposlenika koja uključuje pojedince različitih dobnih skupina, uloga, perspektiva i iskustava koje su tijekom karijere stekli. Grupa koji se sastoji od ljudi različitih profila može biti jača nego jednolična grupa, upravo zbog te raznolikosti mišljenja i stavova. Druga stvar je uvid menadžmenta u stanje među zaposlenicima, odnosno potrebno je pitati zaposlenike za mišljenje, provesti istraživanja i osigurati dvosmjernu komunikaciju između menadžmenta i zaposlenika. Na taj se način osigurava dobar protok informacija i znanja u organizaciji. Iduća stvar je ljubaznost menadžment, poštovanje i poticanje zaposlenika. Uz svaku generaciju zaposlenika vežu se određeni stereotipi, a menadžment mora osigurati da situaciju u organizaciji zbog toga ne bude napeta i da se zaposlenici kako međusobno, tako i s vodećih uloga u organizaciji, ne promatraju s obzirom na stereotipe nego u odnosu na učinak, profil osobnosti i stavove. Na radnim mjestima je potrebno cijeniti različitosti, a ne podcjenjivati i osuđivati druge. Posljednja stvar koje će se istaknuti je stvaranje prilika za međusobno mentorstvo između zaposlenika različitih dobnih skupina. Na ovaj način moguće je uzeti znanja različitih generacija zaposlenika i pretvoriti ih u organizacija, te ih svi zaposlenici mogu iskoristiti kako bi pridonijeli napretku organizacije. Generacija *baby boomera* posjeduje više tacitnih znanja vezanih uz organizaciju i njezino djelovanje, dok mlađe generacije bolje shvaćaju tehnologiju i mogu pomoći starijim zaposlenicima da se lakše prilagode tehnologiji i novim načinima poslovanja.

Ono što je svim generacijama zajedničko je da im tijekom promjene treba snažno vodstvo, efektivni komunikacijski kanali te razumijevanje razloga zbog kojega se promjena provodi. Menadžment promjena treba iskoristiti prednosti svake od generacija, te tijekom organizacijskih promjena usmjeriti zaposlenike i organizaciju prema ostvarenju zajedničke vizije i ciljeva koji će donijeti dobrobit svim sudionicima organizacije.

## 5. Zaključak

Iz prethodno se navedenih informacija može zaključiti kako je organizacijama teže nego ikada provoditi organizacijske promjene i zadržati uspješan status organizacije. Upravljanje radnom snagom koja se sastoji od četiri generacije zaposlenika veliki je izazov, a pogotovo u vrijeme provođenja konstantnih organizacijskih promjena.

Cilj ovoga rada bio je istražiti odnos između organizacijskih promjena i dobne strukture zaposlenika u organizaciji. Utvrđeno je kako se generacije zaposlenika razlikuju, odnosno da promjene prihvaćaju i razumiju na drugačiji način. Stariji zaposlenici u organizaciji promjene prihvaćaju nešto teže od mlađih zaposlenika. Čimbenici koji otežavaju starijim zaposlenicima prilagodbu su: pad kognitivnih sposobnosti, samoučinkovitost koja je povezana i sa dobnim stereotipima, duljina radnog staža, neprilagođena obuka i poticanje i slično. Čimbenik koji ipak u najvećoj mjeri razlikuje starije generacije od mlađih je tehnologija i njena implementacija u organizacije. Nakon istraživanja može se zaključiti i kako se sve generacije na kraju prilagode promjenama i prihvate ih, no vrijeme potrebno za prilagodbu se razlikuje s obzirom na dob. Starijim zaposlenicima trebati će nešto više vremena, no na kraju će se organizacijskim promjenama prilagoditi.

Cilj ovog rada bio je istražiti i što menadžment može poduzeti kako bi zaposlenike s obzirom na dob uspješno proveo kroz proces promjene, te se može izvesti nekoliko zaključaka. Vodstvo organizacije trebalo bi stvoriti takve radne grupe u kojima će se spojiti zaposlenici različitih dobnih skupina, profila osobnosti, i slično jer će se na taj način omogućiti brže prilagođavanje zaposlenika na promjene jer stariji zaposlenici prenose svoja znanja na mlađe, a mlađi pomažu starijim zaposlenicima u prihvaćanju promjena, pogotovo ukoliko su one vezane za tehnologiju. Vodstvo ima značajnu ulogu u procesu promjene jer su sve skupine istaknule kako trebaju razumijevanje promjene, snažno vodstvo i efektivne komunikacije kanale. Kroz rad se istražilo što na koju skupinu zaposlenika posebno utječe, a menadžment bi u skladu s tim, osim prethodno navedeno, trebao i: osigurati pravednost u odnosu sa starijim zaposlenicima u organizaciji, uspostaviti fleksibilne radne uvjete rada za zaposlenike svih dobnih skupina, osigurati ergonomski dizajn posla, te se suprotstaviti dobnoj diskriminaciji.

Provesti organizacijsku promjenu u organizaciji gdje se radna snaga sastoji od nekoliko generacija je teško, no dokazano je da nije nemoguće. Potreban je samo efektivan i učinkovit menadžment, koji sluša potrebe svojih zaposlenika i zna uspostaviti dobre odnose kako bi se

od svake generacije zaposlenika iskoristilo ono najbolje i na taj način pridonijelo učinkovitosti i uspješnosti organizacije.

Buduća istraživanja trebala bi se posvetiti više odnosu generacije Z s organizacijskim promjenama jer trenutno nema puno istraživanja na ovu temu. Također, potrebna su istraživanja koja će prikazati trenutnu situaciju sada kada je tehnologija već preuzela većinu poslovanja i otkriti prilagođavaju li se starije generacije sada brže tehnološkim organizacijskim promjenama.

## Literatura

1. Aubert, P., Caroli, E., Roger, M. (2006). New Tehnologies, Organisation and Age: Firm-Level Evidence. *The Economic Journal*. 116, pp. F73-F93.
2. Behrens, B., Eitner, C. (2021). Shaping the change: Preparing older workers for digitalisation. Dostupno na: <https://www.eipa.eu/blog/shaping-the-change-preparing-older-workers-for-digitisation/> [pristupljeno 12. prosinca 2022].
3. Bourne, Bea. (2015). Phenomenological Study of Generational Response to Organizational Change. *Journal of Managerial Issues*. 27(1/4), pp. 141-159.
4. Bussines Bliss Consultants FZE (2018). Employee Resistance to Change. Dostupno na: <https://ukdiss.com/examples/dissertation-on-employee-resistance-to-change.php#citethis> [pristupljeno 23. listopada 2022].
5. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*. 39(2), pp. 98-103.
6. Huyler, D., Pierre, Y., Ding, W., Norelus, A. (2015). Millennials in the Workplace: Positioning Companies for Future Success. *SFERC*. 114.
7. Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., Kaifi, M. M. (2012) A Multi-Generational Workforce: Managing and Undersanding Millennials. *International Journal of Business and Management*. 7(24), 88-93.
8. Kunze, F., Boehm, S., Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*. 28(7/8), pp. 741-760.
9. Ludviga, I., Sennikova I. (2016). *Organizational change: generational differences in reaction and commitment*. 9th International Scientific Conference “Business and Management 2016”. 12-13.5.2016. Vilnius: Lithuania.
10. Moen, P., Kojola, E., Schaefers, K. (2017). Organizational Change Around an Older Workforce. *Gerontologist*. 57(5), pp. 847-856.
11. Moon, M. T. (2014). Mentoring the next generation for innovaion in today’s organizations. *Journal of Strategic Leadership*. 5(1), pp. 23-35.
12. Nielsen, P., Albertsen, K., Meng, A. (2020). *Impacts of organizational change on senior employees*. Paper presented at The Nordic Working Life Conference, Aalborg.
13. Niessen, C., Swarowsky, C., Leiz, M. (2010). Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. 25(4), pp. 356-383.

14. Njenga, S. N.J., Gichuhi, D., Koome, P. (2021). Influence of millennials innovativeness on organizational change in the hospitality industry in Naivasha sub-county, Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 10(7), pp. 379-388.
15. Otieno, J. O., Nyamberg, S. M. (2019). Millennials and Generation Z Employees are here: Is your Organization ready?. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*. 10(2).
16. Rønningen, D. (2007) *Are technological changes and organizational change biased against older workers? Firm-level evidence*, Discussion Paper No. 512, Statistics Norway, Research Department, Oslo.
17. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
18. Sruk, B. (2020). HOW MILLENNIALS ARE CHANGING ORGANIZATIONS AND BUSINESS MODELS – NEW VALUES, NEW PRINCIPLES, NEW CULTURE. *DIEM*. 5(1), 101-108. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/236766> [pristupljeno 12. prosinca 2022].
19. Van Vianen, A.E.M., Van Leathen, M., Leinweber, C., Westerlund, H.(2022). Work changes and employee age, maladaptive coping expectations, and well-being: a Swedish cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 95, pp. 1317–1330.
20. Zajac-Lamparska, L. (2021). Selection, optimization and compensation strategies and their relationship with well-being and impulsivity in early, middle and late adulthood in a Polish sample. *BMC Psychology*. 9(144).
21. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA, Fakultet organizacije i informatike.



## **Popis slika**

Slika 1. Koraci procesa provođenja promjene. .... 3