

BOJE POSLOVNIH „SVJETOVA“ I USKLAĐENOST SA ŽIVOTNIM VRIJEDNOSTIMA GENERACIJE Y

Verica Jovanovski, dr. sc., Veleučilište Lavoslava Ružičke, OŠ Dragutina Tadijanovića, 32 000 Vukovar, verica.jovanovski@inet.hr

Sažetak

Živimo u kaotičnom tranzicijskom razdoblju definiranom globalnom konkurencijom, neobuzdanim promjenama, brzim protokom informacija i povećanju složenosti poslova. Tempo promjena je postao toliko brz da su one tvrtke koje su se uspjele prilagoditi postale dominantne i označile posve novu eru poslovanja. Poslovanje se trenutno hvata u koštac s nastalim promjenama koje se odnose na nestašicu potrebnih vještina i stvaranje učinkovite radne snage. Radikalne promjene znače suočavanje organizacija sa pitanjima poput granice između rada i obiteljskog života, jačanje kontrole i mjerenje produktivnosti te nadzora učinkovitosti, važnost društvenog kapitala i njegovog utjecaja na poslovni uspjeh. Organizacije koje će zaživjeti u budućnosti podijeljene su u svjetove (PwC):

- Plavi svijet - velike korporacije smještene u malim zemljama koje preuzimaju važnu ulogu u društvu (globalno gospodarstvo),
- Narančasti svijet - specijalizirana zanimanja i stvaranje suradničkih mreža (inovacije i fleksibilnost poduzeća),
- Zeleni svijet - ekološki programi koji utječu na promjene u poslovnim strategijama (svijest o kvaliteti).

Generacija Y ulazi u svijet rada neopterećena konvencionalnim normama, razmišljaju na drugačiji način, imaju više smisla za poduzetništvo i neusporedivo su nezavisniji. Na promjene reagiraju različito i mogu imati planove koji se ne uklapaju uvijek u planove poslodavaca. Za svakog poslodavca izazov je prepoznati takve zaposlenike i uskladiti njihove vrijednosti i ambicije sa ciljevima i strategijom tvrtke.

Ključne riječi: *Generacija Y, svijet, promjena, konkurencija, poslodavac, organizacija*

Uvod

Danas živimo u kaotičnom tranzicijskom razdoblju prema novom dobu definiranom globalnom konkurencijom, neobuzdanim promjenama, brzim protokom informacija i komunikacija i povećanju složenosti poslova. Tempo promjena postao je toliko brz da su one tvrtke koje su se uspjele prilagoditi postale dominantne i označile posve novu eru poslovanja. Uspješne organizacije su one koje se mijenjaju ovisno o konkurenciji. Takve su se organizacije sposobne brzo pokrenuti, brzo razvijati nove proizvode i brzo ih stavljati na tržište. Oslanjaju se na kratkoročnu proizvodnju, kratke proizvodne cikluse i neprekidno stvaranje novih proizvoda. Drugim riječima, one su fleksibilne i zahtijevaju jednako fleksibilnu i primjenjivu radnu snagu koja se može prilagoditi brzo, čak i u radikalno promjenjivim uvjetima (Drucker, 1995.).

1. PwC - ovi „poslovni svjetovi“

U svakoj organizaciji postoje vrijednosti, simboli, rituali, mitovi i praksa koja vremenom evoluira. Zajedničke vrijednosti i iskustva određuju u velikoj mjeri ono što zaposlenici primjećuju i kako reaguju na okolinu (Thurow, 1997.). Kada je organizacija suočena s problemima ili pitanjima, organizacijska kultura, "način na koji rješavamo probleme", utječe na ono što zaposlenici mogu učiniti i na to kako shvaćaju, definiraju, analiziraju i rješavaju probleme. Unutar pojedinih zemalja, različite tvrtke, društvene skupine i organizacije mogu imati različita očekivanja i primjenjivati različita mjerila u odnosu na pojedine vidove društvene odgovornosti. Neke se zauzimaju isključivo za obranu svojih neposrednih kratkoročnih interesa, dok druge neprestano usvajaju šira i dugoročnija gledišta i ravnaju se načelima održivog razvoja. Neke se suprotstavljaju poslovnom svijetu, sklone su sukobljavanju i sumnjičave su prema svakoj novoj inicijativi privatnog sektora, dok druge prihvaćaju prevagu određenih zajedničkih interesa i potrebu za pregovaranjem i iznalaženjem prihvatljivih i dobitnih rješenja za sve uključene strane.

PricewaterhouseCoopers International Limited („PwC International“)¹ tijekom 2011. godine su napravili istraživanje pod nazivom „Putovanje prema 2020.“ na 3000 ispitanika, netom diplomiranih studenata iz SAD, Kine i UK koji su izrazili svoje stavove i očekivanja o budućem zaposlenju. Ispitanici predstavljaju Generaciju Y, rođenu u rasponu od ranih 1980-ih do ranih 2000-ih godina i pripadnici su na samom ulasku na tržište rada. Trima bojama su obojena tri svijeta koja će se pojaviti neovisno o zemljopisnom području ili industrijskom sektoru. Istraživanje su započeli proučavanjem „sila“ koje utječu na trenutno globalno poslovanje, a vjerojatno će imati i značajan utjecaj u budućnosti. Izabrani su potencijalno konfliktni čimbenici koji imaju trenutno najveći utjecaj na organizacije i ljude. Identificirali su osam „sila“: fragmentacija poslovanja (potencijalni raspad velikih tvrtki i porast kolaborativnih mreža), tehnologiju (prodiranje tehnologije u gotovo svim segmentima života), kolektivizam (opće dobro prevladava nad osobnim preferencijama, npr. kolektivna odgovornost za okoliš u odnosu na pojedinačne interese), obrnuta globalizacija (politike uklanjanja prepreka i zaštita slobodnog kretanja ljudi i dobara), integracija poduzeća (jasna pravila svih poslovanja), globalizacija (trend slobodnog tržišta i prevladavanja trgovinskih barijera), individualizam (fokus na želje pojedinca, slobodni izbor potrošača), kontrola tehnologije (čežnja za ljudskim dodiranjem umanjuje osobni utjecaj tehnologije na potrošače).

¹ <http://www.pwc.com/>

Organizacije „svjetovi“ koje će zaživjeti u budućnosti su:

- Plavi svijet - velike korporacije smještene u malim zemljama koje će preuzeti važnu ulogu u društvu (globalno gospodarstvo): dominira kapitalizam, hijerarhijska struktura, poslovanje zasnovano na složenim strategijama segmentacije zaposlenika. Kvaliteta se postiže stvaranjem dosljednosti u organizacijskom lancu i zapošljavanjem talentiranih radnika. Obrazovanjem odabranih pojedinaca rukovodi tvrtka u skladu s interesima pojedinca i organizacijskih potrebama. Zaposlenici na najvišim razinama imaju puno veću kontrolu nad svojim karijerama od niže rangiranih zaposlenika koji također imaju aktivnu ulogu u izgradnji vlastite karijere.
- Zeleni svijet - ekološki programi koji će utjecati na promjene u poslovnim strategijama (svijest o kvaliteti): etičko ponašanje je najvažniji atribut koji se želi postići i očuvati. Korporativna odgovornost je poslovni imperativ. Funkciju vođenja ljudskih potencijala koje se nazivaju „Ljudi i društvo“ ima najstariji član tvrtkinog izvršnog tima. Radeći kroz timove na različitim lokacijama gdje su prezentacije posvećene promjenama u globalnom poslovanju i važnost generiranja virtualnih društvenih mreža kroz operacije između tvrtke i klijenata. Mladi stručnjaci s jakim ekološkim uvjerenjima imaju ključnu ulogu u razvoju korporativnih razvojnih programa. Zaposlenici očekuju podršku i jasne ciljeve unutar ekoloških programa. Voditelj ljudskih potencijala usmjeravaju zaposlenike na strategije organizacije vjerujući kako ponašanje ljudi zaposlenih u organizaciji igra ključnu ulogu u društvenoj zajednici s kojom blisko surađuje prema društveno prihvatljivim programima. Većina tvrtki osigurava osoblje koje je u mogućnosti stanovati u blizini radnog mjesta kako bi se smanjila upotreba automobila te se odlučuju preseliti izvan velikih gradova.
- Narančasti svijet - specijalizirana zanimanja i stvaranje suradničkih mreža (inovacije i fleksibilnost poduzeća): globalni poslovni fragment u kojem prevladava provincijalizam, high-tech poslovni model, napredovanje kroz umrežavanje, nedovoljna briga za ljude i okoliš. San globalnog sela je zamijenjen globalnom mrežom ali sačinjenom od mnogo manjih zajednica. Poslovna rješenja su fragmentirana, zadaci se temelje na brzom poslovanju putem elektronskih trgovinskih platformi na lokalnim i globalnim burzama. Tržište rada postaje sve kruće i pojedinci razvijaju vlastiti portfelj karijere radeći na kratkoročnoj ugovornoj osnovi. Pridružuju se agencijama koje upravljaju njihovom karijerom i čiji savjetnici im osiguravaju mogućnosti obuke i razvoja. Organizacije priznaju da ovise o svojim zaposlenicima te da su mreže suradnje koje su izgradile s njima zaslužne za uspjeh. One nastoje promicati i poticati zaposlenike na postizanje ciljeva. Odgovornost za razvoj vještina je u velikoj mjeri na samim pojedincima. Ljudi se više gledaju kao pripadnici grupacije određenih vještina ili stručne mreže nego kao zaposlenici pojedine tvrtke. Specijalizacija je vrlo cijenjena i radnici nastoje razviti najviše specijalističke vještine u skladu s kriterijima nagradnog paketa.

- U uvjetima opće nestabilnosti pojedinac mora odgovoriti na različite prilike, uključujući one koje mu pružaju druge organizacije. Moguće su različite strategije razvoja karijere koje pojedinci koriste a ovise o procjeni njihove podobnosti za postizanje cilja.

2. Razvoj karijere pripadnika Generacije Y

2.1. Karijera i zadovoljstvo poslom

Došlo je do velike promjene u sporazumu između pojedinca i poslodavca i njihovog viđenja obaveza koje imaju jedni prema drugima. Nekada je taj sporazum bio dugoročan, zasnovan na sigurnosti i međusobnoj lojalnosti. Radnik se posveti firmi, provede cijeli radni vijek u njoj, nauči posao i obveze mu se uglavnom ne mijenjaju, već uvijek radi iste poslove koje mu je dodijelio poslodavac pri zapošljavanju. Zauzvrat radnik ima sigurnost; zna da uvijek ima posao i plaću. Novi se koncept karijere često naziva fleksibilnom karijerom (Noa, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006.). Fleksibilna karijera se često mijenja na temelju promjena osobnih interesa, sposobnosti i vrijednosti kao i pod utjecajem promjena u radnom okruženju. Razvila se pod utjecajem promjena u psihološkom ugovoru između tvrtke i zaposlenika. U današnje vrijeme sporazumi su kratkoročni, zasnovani na razmjeni između poslodavca i radnika i traju nekoliko godina ili čak mjeseci te podrazumijevaju puno manje sigurnosti — beneficija. Zadovoljstvo poslom je osobni stav pojedinca i mijenja se prema okolnostima i uvjetima. Također varira od posla do posla i vrstom poslovnog okruženja. Američki psiholog McClelland (1987.)² je identificirao četiri karakteristike ljudi s jakom potrebom za postignućem kroz davanje prednosti: zadacima umjerene teškoće, osobnoj odgovornosti za rad, potrebi za podrškom i inovativnost. Oni koji daju prednost zadacima umjerene teškoće imaju ostvarenje cilja kao poticaj za postignuće. Ako je zadatak prelagan nemaju dovoljno izazova, a ukoliko je zadatak pretežak, smanjuju se mogućnosti postignuća i dobivanja satisfakcije. Pojedinci koji daju prednost osobnoj odgovornosti za rad vole ostvarivati uspjehe kroz vlastite sposobnosti i napore više nego kroz timski rad. Osobno zadovoljstvo se očituje kroz ispunjenje zadatka i nema potrebu za priznanjem od strane drugih. Potrebu za podrškom imaju oni pojedinci koji žele jasnu i nedvosmislenu povratnu informaciju o tome kako rade i ta povratna informacija za njih predstavlja uspjeh ili neuspjeh u ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Inovativni pojedinci stalno tragaju za umjereno izazovnim zadacima i postupno se usmjeravaju prema zahtjevnijim zadacima, neumorni su, teže čestoj promjeni mjesta i izbjegavaju rutinske poslove. Najvažniji među svim stavovima zaposlenih je stav koji imaju prema poslu. Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene predodžbe i vjerovanja o tom poslu, osjećaje prema poslu i ocjenu posla. Postoje različita mišljenja po kojima se zadovoljstvo poslom može odrediti kao opći odnos pojedinca prema poslu koji nastaje kao rezultat iskustva ili neka kojima je stajalište da se zadovoljstvo poslom promatra s gledišta radne situacije, uvjetima rada i odlikama posla. Faktori zadovoljstva poslom mogu se grupirati u dvije kategorije: organizacijski faktori zadovoljstva poslom i osobni faktori zadovoljstva poslom (Francesco, 2000.).

2. <http://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>

Organizacijski faktori zadovoljstva poslom odnose se na:

- *Posao sam po sebi* – ljudi su zadovoljniji ukoliko obavljaju mentalno zahtjevnije zadatke nego jednostavne, rutinske poslove.
- *Sustav nagrađivanja* – pravednost poslodavca u sustavu nagrađivanja.
- *Ugodni radni uvjeti* – bolji radni uvjeti omogućuju i bolje obavljanje poslova i postizanje uspjeha. Ljudi su često nezadovoljni jer ih lošiji radni uvjeti ometaju u ostvarivanju njihovog punog potencijala.
- *Kolege na poslu* – zaposlenici su zadovoljniji ukoliko rade u okruženju kolega s kojima imaju dobre odnose i ukoliko vlada prijateljska atmosfera.
- *Organizacijska struktura* – u velikoj mjeri ovisi o nacionalnim kulturama i odnosi se na distance moći pretpostavljenih, decentraliziranost, transparentnost i stabilnost organizacijske strukture.

Osobni faktori zadovoljstva poslom odnose se na:

- *Usklađenost osobnih interesa i posla* – zadovoljniji poslom su oni zaposlenici čiji osobni profil znanja i sposobnosti koje posjeduju bolje odgovara potrebama radnog mjesta i strateškim ciljevima organizacije.
- *Radni staž i starost* – što je čovjek stariji i ima dulji radni staž, vremenom postaje sve bolji u svome poslu te su veće šanse da je postigao većinu zacrtanih ciljeva u karijeri.
- *Pozicija i status* – što je zaposlenik na većoj hijerarhijskoj razini on je zadovoljniji poslom kojim se bavi. Viši položaj daje određeni status u društvu, veća primanja, moć i utjecaj, a time je za većinu ljudi i zadovoljstvo poslom veće.
- *Ukupno zadovoljstvo životom* – ukoliko je pojedinac zadovoljan poslom, to zadovoljstvo utječe i na ostale segmente u njegovu životu te su zadovoljstvo životom i zadovoljstvo poslom povratnoj sprezi i međusobno ovisni.

2.2. Karakteristike Generacije Y

U okviru psiholoških karakteristika koje se promatraju kroz očekivanja o svome budućem poslodavcu, mogu se izvesti zaključci o osobnim interesima, sposobnostima, potrebama, željom za profesionalnim razvojem i usklađivanje osobnih planova karijere sa razvojnim ciljevima buduće organizacije kao pokretačkoj snazi ka ostvarivanju ciljeva poslodavca. Pripadnici Generacije Y (Strauss, Howe, 1991.) imaju visoka očekivanja od svojih poslodavaca, traže nove izazove i ne boje se tražiti odgovore na postavljena pitanja. Žele smislen posao, cjeloživotno učenje i usavršavanje. Ne očekuje da će imati “posao za cijeli život” samo u jednoj organizaciji, više su motivirani osobnim razvojem i traže priliku da razviju svoje vještine tijekom cijele karijere. Pripadnici Generacije Y razmišljaju na drugačiji način, imaju više smisla za poduzetništvo i neusporedivo su nezavisniji od svojih prethodnika. Na promjene reagiraju na različite načine i mogu imati planove koji se ne uklapaju uvijek u planove njihovih poslodavaca. Vole intelektualne izazove, privlači ih rad koji im omogućuje razvoj novih vještina i stjecanja novih uvida i iskustva koje mogu iskoristiti unutar širih poslovnih planova.

Uvijek su spremni za nove izazove i puni novih ideja, ali uz uvjet da im se prizna autorstvo. Imaju izuzetno nizak prag tolerancije prema dosadi i teško im je na duže vrijeme zadržati pozornost, osim ako se energija i osobni interes za određeni zadatak ili cilj neprestano potiču. Menadžeri bi trebali imati volju poticati, usmjeravati i podupirati njihove nove ideje. Motivirati zaposlenike Generacije Y znači omogućiti im kontinuirano učenje. Dugoročna financijska korist ih možda neće motivirati, no neposredna i trajna mogućnost edukacije u sklopu zaposlenja svakako hoće. Stečeno znanje mogu iskoristiti i negdje drugdje. No, prije ili kasnije oni će ionako otići, a postoji mogućnost da ih se privuče natrag, nakon što to znanje obogate iskustvom primjene u drugim okolnostima i situacijama. Kako su odrastali uz stalno vođenje i savjetovanje svojih roditelja i nastavnika, pripadnicima Generacije Y za uspješno učenje i savladavanje novih vještina potrebni su mentori. Oni su odani i ne podnose kada se na poslu susreću s neloyalnošću. Ako se može pridobiti njihova odanost prema zadatku i suradnicima, i njihova će motivacija biti na visokoj razini. Ako njihovu lojalnost poslodavci uzimaju zdravo za gotovo ili ju iznevjere igrama moći, podmetanjem, ili taktikom „podijeli pa vladaj“ postoji opasnost da će ih izgubiti – mentalno, fizički ili oboje (Turban, Dougherty, 1994.). Nije lako motivirati i koordinirati njihov rad jer povremeno može doći do nesporazuma budući da današnja tehnologija još uvijek nije u stanju u potpunosti prenijeti sve nijanse izraza lica i govora tijela koji inače prate komuniciranje „licem u lice“. To će se osobito događati u slučajevima kada tim čine ljudi različitih generacija, jer će se stariji članovi tima vjerojatno teže uklopiti u kontaktiranje na daljinu. Najkreativniji pojedinci, oni koji su najsposobniji osmisliti potencijalno najprofitabilnije proizvode, najčešće ne žele prihvatiti stalan posao ni u kojoj tvrtki. Ti pojedinci žele da sloboda bude temeljni element njihovog kreativnog rada. Sloboda u načinu rada. Sloboda postavljanja novih ili uznemirujućih pitanja. Sloboda iznalaženja neobičnih rješenja za probleme o kojima razmišljaju (ponekad takvih koja se drugima čine nepovredivima) (Tulgan, 2005.).

3. Životne vrijednosti pripadnika hrvatske Generacije Y i zeleni poslovni „svijet“

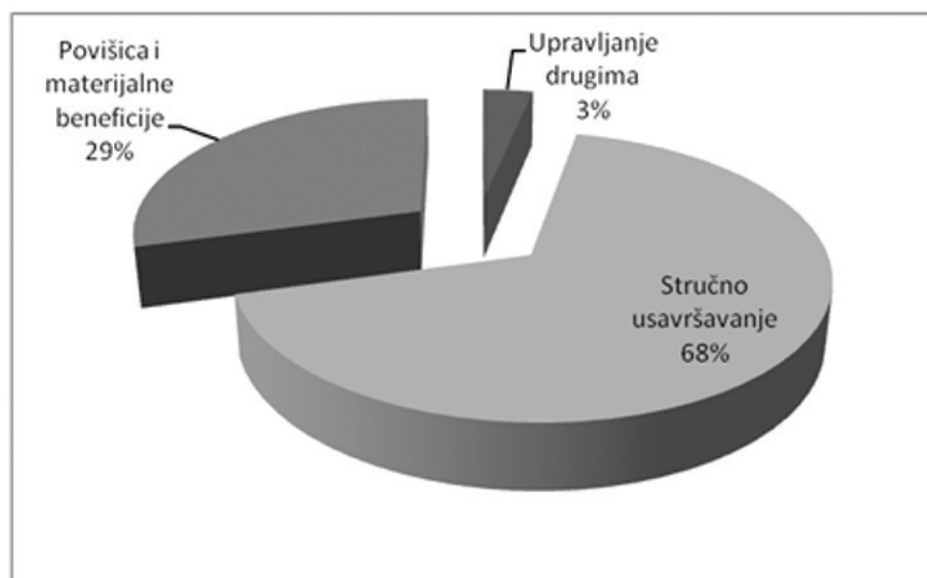
Na osnovu niza posebnih, različitih stavova mladih o planiranju i razvoju karijere mogu se predvidjeti potrebe budućih radnika, ciljevi, očekivanja, efekti i strategije u svrhu prilagodbe i omogućavanja programa profesionalne orijentacije i stručnog usavršavanja zaposlenih i vršiti korekcije u trenutnim programima koji se provode te na sistematičan i efikasan način omogućiti razvoj karijere svakog pojedinca, stvoriti prikladne uvjete na tržištu rada i omogućiti visoku participaciju budućih zaposlenika u zapošljavanju. Ispitivanjem očekivanja mladih na eventualne promjene u karijeri, dobili su se značajni pokazatelji smjera razvoja njihove karijere. U tu svrhu, u veljači 2012. godine, putem online upitnika, provedeno je istraživanje o predodžbama mladih o razvoju vlastite karijere (Jovanovski, 2012.). Upitnik su mogli ispuniti svi učenici završnih razreda srednjih škola i redoviti ili izvanredni, nezaposleni studenti koji trenutno studiraju u Hrvatskoj na preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj razini studija na javnim i privatnim visokim učilištima. U anketi je sudjelovalo 402 ispitanika s područja cijele Hrvatske, a od toga je 396 važećih upitnika.

Tablica 3.1. Osobne vrijednosti pojedinca i Zeleni svijet

Vrijednost	Zeleni svijet	
	Frek.	%
Ravnoteža između posla i slobodnog vremena	204	51,5
Profesionalni razvoj	111	28,0
Jasnoća	110	27,8
Uključenost u lokalnu zajednicu	78	19,7
Entuzijazam	70	17,7
Ekološka osviještenost	63	15,9
Dugoročna perspektiva	56	14,1

Prema odgovorima ispitanika (Tablica 3.1.) može se vidjeti da se vrijednosti hrvatske Generacije Y u najvećem broju podudaraju s vrijednostima koje posjeduje Zeleni svijet, a one su: ravnoteža između posla i slobodnog vremena, profesionalni razvoj, jasnoća, uključenost u lokalnu zajednicu, entuzijazam, ekološka osviještenost i dugoročna perspektiva.

Na pitanje „Što za vas znači napredovanje?“ ispitanici su u vrlo malom broju, tek 3% naveli *upravljачku poziciju* kao oblik napredovanja u karijeri. Mogućnost *stručnog usavršavanja* smatra 68% ispitanika kao za njih najpoželjniji oblik napredovanja. Za pretpostaviti je da veliki dio ispitanika mogućnost stručnog usavršavanja ne doživljava kao sastavni dio razvoja karijere već kao jednu vrstu nagrade za uspješnost u poslu i napredovanje u karijeri. *Povišica i materijalne beneficije* tek 29% ispitanika smatra poželjnim oblikom u sustavu napredovanja (Grafikon 3.1.).



Grafikon 3.1. Poželjni oblici napredovanja u karijeri

Temeljno pitanje na koje menadžment mora odgovoriti jest kako stvoriti drukčiju klimu i bolju okolinu koja će „obojiti njihov svijet“. Potrebna je promjena mišljenja o ljudima i razvijanje međusobnog povjerenja i partnerskih odnosa. Veoma je važan entuzijizam i motivacija ljudi u kreiranju novih i boljih načina obavljanja posla, stvaranje kulture stalnog učenja, oslobađanje talenata ljudi i uključivanje svakog u promjene.

Zaključak

Pravila ponašanja u novoj ekonomiji su se promijenila. Nije više bitna dostupnost kapitalu, već je bitna dostupnost informacijama. Kreiranje vrijednosti odnosi se na kreiranje novoga znanja i eksploatiranja njegove vrijednosti. Organizacije se konstantno suočavaju s potrebom preispitivanja ciljeva, re-pozicioniranjem, traženjem novih načina poslovanja, a sve u cilju stvaranja takvog internog okruženja koje će odgovoriti stalno rastućim promjenama u eksternom okruženju. Današnja organizacija mora biti pametna, a organizacija u budućnosti još pametnija. Trenutno još uvijek vlada mišljenje da organizaciju čine zgrada i oprema, a ustvari čine je zaposleni sa svojim znanjima, vještinama i životnim vrijednostima. Sama zgrada i oprema bez znanja ljudi koji će ih koristiti ne vrijede ništa. Tvrtke koje imaju budućnost imaju i jasnu strategiju u svim elementima svojeg poslovanja, a promjene koje donosi budućnost i način na koji će neka organizacija prihvatiti te promjene i prilagoditi će ovisi prije svega o ljudima. Ono što će sigurno okarakterizirati organizaciju u budućnosti, a što već polako primjenjuju neke od najuspješnijih svjetskih kompanija jest posjedovanje zadovoljnih zaposlenika, a ne materijalnih resursa.

COLOURS OF BUSINESS “WORLD’S” AND COMPATIBILITY WITH THE LIFETIME VALUE OF GENERATION Y

Summary

We live in a chaotic transition period defined by global competition, rapid change and flow of information and increasing complexity of tasks. The pace of change has become so rapid that those companies have to manage and adapt to become dominant and marked entirely new era of business. Business is currently grappling with the changes related to the lack of necessary skills and creating an effective workforce. Radical changes mean confronting the organization with questions such as: the boundaries between work and family life, to strengthen the control and measurement of productivity and efficiency of supervision, the importance of social capital and its impact of business success. Organizations will hold in the future are divided into worlds (PwC): -The Blue World - a large corporation located in small countries, playing an important role in society (the global economy);- The Orange World - specialized trades and create collaborative networks (innovation and flexibility) - The Green World - environmental programs that affect changes in business strategies (awareness of quality). Generation Y is entering the world of work unencumbered by conventional standards, thinking in different ways, have sense of entrepreneurship and they are more independent. Respond to changes in different and have plans which are not always fit into the plans of employers. For each employer is challenge to identify such employees and to align their values and ambitions with the goals and strategies of the company.

Keywords: Generation Y, the world, changes, competition, employer, organizations.

Literatura:

- Dougherty, T.W. (1994.): Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success, *Academy of Management Journal* 37, str.688-702
- Drucker, F.P.(1995),” Managing in a time of great change”,Truman Talley Books/Dutton, New York.
- Franceško, M. (2000). 44. Socijalno-psihološki faktori stila rukovođenja u preduzeću. Doktorska disertacija, Novi Sad: Filozofski fakultet.
- Jovanovski, V. (2012.): Razvoj karijere pojedinca u okruženju menadžmenta znanja, doktorski rad, Osijek: Ekonomski fakultet
- Managing tomorrow’s people: The future of work to 2020.: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/worlds.jhtml>, preuzeto, ožujak 2012.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.(2006):. Menadžment ljudskih potencijala; MATE d.o.o., Zagreb.
- Strauss, W., & Howe, N. (2000): *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books
- Thurow, L. C.(1997):. Budućnost kapitalizma, Kako današnje gospodarske snage oblikuju sutrašnji svijet , Mate d.o.o., Zagreb.
- Tulgan, B., Martin, C.A.; (2001.): *Managing Generation Y, Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*; HRD Press, Amherst, Massachusetts, USA
- Turban, D.B., Dougherty, T.W. (1994.): Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success, *Academy of Management Journal* 37, str.688-702