

# MULTIGENERACIJSKA RADNA SNAGA - PREDNOST ILI NEDOSTATAK ZA SUVREMENE ORGANIZACIJE

Datum prijave: 20.04.2015.  
Datum prihvatanja: 29.05.2015.

UDK: 331+007  
Pregledni rad

**Dr. Nevena Krasulja**

Fakultet za poslovne studije i pravo

Potpuna adresa: Staro sajmište 29, Beograd, Srbija

Telefon: +381-11-3131-246 Fax: +381-11-3131-246 E-mail: nevena.krasulja@fssp.edu.rs

**MSc. Ivana Radojević**

Fakultet za menadžment

Univerzitet Metropolitan

Potpuna adresa: Tadeuša Koščuška 63, Beograd, Srbija

Telefon: +381-11-2030-885 Fax: +381-11-2030-628 E-mail: ivana.radojevic@metropolitan.ac.rs

**Dr. Dragan Janjušić**

Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije

Potpuna adresa: Mitropolita Stratimirovića 110, Sremski Karlovci, Srbija

Telefon: +381-21-2700-022 Fax: +381-21-2700-022 E-mail: dragan.janjusic@yahoo.com

**Dr. Nenad Vujić**

Ekonomski institut

Potpuna adresa: Kralja Milana 16, Beograd, Srbija

Telefon: +381 11 36 13 417 Fax: + 381 11 36 13 037

**SAŽETAK** - U današnjem izuzetno konkurentnom, kompleksnom, dinamičnom i nepredvidivom okruženju organizacije moraju svoje strategije prilagoditi novim izazovima. Jedna od trenutno aktualnih tema je multigeneracijska radna snaga i kreiranje odgovarajućeg ambijenta za uspješno funkcioniranje nekoliko različitih generacija zaposlenih. U ovakvim uvjetima jedan od najbitnijih zadataka svake organizacije predstavlja generiranje najjačih strana i karakteristika pripadnika različitih generacija i stvaranje konkurentne prednosti. Danas u organizacijama rade četiri različite generacije - tradicionalisti, baby boomeri, pripadnici generacije X i Y (određeni broj pripadnika generacije Z je također ušao na tržište rada). Svaka generacija sa sobom nosi određene stavove, vrijednosti, uvjerenja, očekivanja i odnos prema poslu. Također, kada je u pitanju ponašanje u organizaciji svaka generacija posjeduje svoje osobitosti. Multigeneracijska radna snaga može biti odličan potencijal i kreirati konkurentsku prednost svakoj organizaciji koja uspije pomiriti generacijske razlike. Radeći zajedno, sve generacije mogu maksimalno iskoristiti svoje vještine i sposobnosti zahvaljujući mogućnosti da uče jedni od drugih.

**Ključne riječi:** generacije, organizacija, radna snaga, razlike.

**SUMMARY** - In today's highly competitive, complex, dynamic and unpredictable environment, organizations must adapt their strategies to face new challenges. Multi-generational workforce and creating the appropriate environment for successful functioning of several different generations of employees is one of the currently highly attractive themes. In such conditions, one of the most important tasks of every organization is generating strengths of members of different generations and create the competitive advantage. Members of four different generations of employees work in almost all organizations - Traditionalists, Baby Boomers, members of Generation X and Y (a small number of members of Generation Z has also entered the labor market). Each generation brings with it certain attitudes, values, beliefs, expectations and attitude towards work. Multi-generational workforce can be a great potential and it can create competitive advantage for every organization that succeed to reconcile the differences between generations. Working together, members of all generations can take maximum of their skills and capabilities due to ability to learn from each other.

**Keywords:** generation, organization, workforce, differences.

## 1. UVOD

Proteklih nekoliko desetljeća suvremene organizacije suočene su s brojnim novim izazovima. Da bi opstale na tržištu neophodno je da kreiraju adekvatne strukturalne i strategijske odgovore i mehanizme koji će im osigurati efikasno prilagođavanje rapidno promjenljivim uvjetima poslovanja (Martin i Schmidt, 2010). Okruženje u kome funkcioniraju može se okarakterizirati kao nepredvidljivo, kompleksno, dinamično, visoko konkurentno pa su shodno tome, usvajanje proaktivnog i inovativnog pristupa postali imperativi poslovanja.

Nimalo nije neobično što u takvom okruženju tematika vezana za razlike između generacija zapos-

lenih postaje sve aktualnija. Poznati moto kaže da organizacija bez ljudi ne postoji, međutim, činjenica koja u određenoj mjeri komplicira suvremenu poslovnu stvarnost je što danas unutar organizacija rade pripadnici četiri različite generacije. Također, pretpostavlja se da će do 2020. godine na tržište radne snage ući i peta generacija, ona koju autori nazivaju generacijom Z (Baron i Tang, 2011).

Pitanje koje predstavlja izazov kako za menadžere, tako i za akademike i istraživače, vlada li među njima stanje mogućeg sukoba ili s druge strane svi surađuju na uzajamno zadovoljstvo. Dakle, neophodno je realno sagledati je li generacijski jaz, o kome se sve češće priča, samo još jedan od brojnih stereotipa. S obzirom da se razlike između generaci-

ja ne mogu poreći i izbrisati, autori rada će u sljedećem dijelu rada pokušati predstaviti u kojoj mjeri su iste realne i znanstveno dokazane, a u kojoj mjeri su stvar pukih pretpostavki i nagađanja.

Autori rada smatraju da se prvo treba upoznati sa samim terminom generacije, odnosno njegovim pravim značenjem pa su se shodno tome opredijelili za jednu od najusvojenijih definicija koja ukazuje da su generacije grupe ljudi koji su rođeni u približno istom vremenskom razdoblju i pod utjecajem istih "kritičnih" događaja u okruženju, zajedno su proživjeli određena iskustva, zbog čega dijele ista/slična vjerovanja, vrijednosti i stavove. Iz tog razloga, upravo se utjecaj iskustava i koristi kao način diferencijacije među generacijama (Kupperschmidt, 2000).

Također, uvidom u pregled literature može se zaključiti da grupiranje generacija varira ukoliko se prati rad i istraživanje različitih autora. Međutim, najveći broj njih se složio da je sljedeća klasifikacija najprihvatljivija: 1. Tradicionalisti ili veterani (rođeni između 1909. i 1945. godine), 2. Baby boom generacija (rođeni između 1946. i 1964. godine), 3. Generacija X (rođeni između 1965. i 1979. godine), 4. Generacija Y ili Milenijska generacija (rođeni od 1980. godine i kasnije), 5. Generacija Z, koja tek namjerava da uđe na tržište radne snage (rođeni poslije 1991. godine) (Smola i Sutton, 2002). Potrebno je napomenuti da su autori rada pregledom literature došli do zaključka da se razdoblja po kojima se generacije međusobno razvrstavaju razlikuju od autora do autora. Izgleda da još uvijek nije ustanovljen i/ili usuglašen precizan vremenski interval za svaku generaciju.

Zanimljivo je navesti zaključak autora Bursha, koji ističe da se trenutno na tržištu radne snage nalazi najmanje zaposlenih iz grupacije tradicionalista i generacije Z. Prvi su uglavnom umirovljeni, dok se pripadnici generacije Z još uvijek školuju (Bursch, 2014).

Promjene u demografskim karakteristikama radne snage zahtijevaju sve veću pažnju ne samo teoretičara, već i samih organizacija. Iako danas pod "istim krovom" rade četiri različite generacije - tradicionalisti, baby boomeri, pripadnici generacije X i Y (pa čak i određeni, mada i dalje mali broj pripadnika generacije Z), sasvim je izvjesno da je svako od njih na radno mjesto unio različita očekivanja, vrijednosti, stilove rada, slabe, ali i jake strane. U ovakvim uvjetima, zadatak svake organizacije, a posebno odjela za ljudske resurse, je usmjeravanje nпора da se od svake generacije generiraju najjače strane i na taj način ostvari konkurentska prednost.

Predviđanja vezana za tržište radne snage u budućnosti, konkretno do 2020. godine, ukazuju da su demografske promjene jedna od glavnih sila koja će oblikovati čitavu svjetsku ekonomiju. Kao neki od osnovnih demografskih trendova mogu se navesti sljedeći: 1). Starenje populacije na globalnoj razini, 2). Umirovljenje velikog broja pripadnika generacije baby boomera, 3). Organizacije postaju prisiljene da se sve više bave pitanjem generacijskih razlika, 4).

Težnja pripadnika mlađih generacija da bez kompromisa ostvare ravnotežu između privatnog i poslovnog života (SHRM, 2009).

U daljnjem radu, autori rada će prvo predstaviti karakteristike svake generacije, zatim će izvršiti komparaciju sličnosti i razlika u njihovom ponašanju na radnom mjestu, i izložiti će određene stavove koji se odnose na "poželjno" ponašanje menadžera ljudskih resursa u ovoj situaciji. Također, u radu će biti iznijeta i neka predviđanja vezana za buduće razdoblje, kao i dolazak generacije Z na radna mjesta.

## 2. GENERACIJA TRADICIONALISTA

Pripadnici generacije tradicionalista rođeni su u razdoblju od 1909. godine do 1945. godine. Mnogi autori nazivaju ih generacijom Drugog svjetskog rata s obzirom da im je taj događaj obilježio djetinjstvo i mladost. Pripadnici ove generacije odrastali su u sasvim drugačijim obiteljima od današnjih. Veze u njima bile su čvrste, znalo se tko je "glava" obitelji, a temeljne vrijednosti bile su disciplina, poštovanje autoriteta i precizna podjela obiteljskih uloga. Zbog navedenih uvjeta u kojima su rasli, tradicionalisti su i danas ostali izuzetno posvećeni svojim obiteljima, društvenoj zajednici, organizaciji u kojoj rade, svojoj zemlji (Murphy, 2007).

Tradicionalisti rad vide kao privilegiju s obzirom da su iskusili duga razdoblja poslijeratne depresije. Posjeduju izuzetno jaku radnu etiku i odani su svom poslodavcu, trudeći se da na radnom mjestu iskažu maksimum znanja i vještina koje posjeduju. Gotovo nikada ne ulaze u konflikte i rijetko pokazuju javno neslaganje s mišljenjem drugih kolega. Kako nisu rasli i formirali se okruženi suvremenom tehnologijom, preferiraju kontakt licem u lice. Od menadžera očekuju jasne i precizne upute vezane za način na koji trebaju pristupiti zadatku i obaviti posao. Njima ne treba puno autonomije jer ne vole proizvoljnost u pristupu poslu. Kao što je već spomenuto, na tržištu radne snage nije ih ostalo puno, većina je u mirovini. Međutim, poslodavci koji su iskusili njihovu lojalnost, znanje i iskustvo, tvrde da radne snage sa takvim kvalitetima više nema niti će je biti (Murphy, 2007).

## 3. GENERACIJA BABY BOOMERA

Pripadnici ove generacije rođeni su u razdoblju od 1946. do 1964. godine i do skoro su dominirali tržištem radne snage. Razdoblje njihovog rođenja i mladosti obilježili su završetak Drugog svjetskog rata, početak Hippy pokreta i pokreta liberalizacije žena, Woodstock kultura, rat u Vijetnamu (Murphy, 2007).

Kao i tradicionalisti, boomeri imaju izraženu radnu etiku, ali uz drugačije motive. Za njih rad nije samo privilegija, oni rade kako bi stekli što bolju poziciju, veću plaću i prestiž. Poslodavcu su veoma odani i potpuno su ciljno orijentirani. Jako su dobri timski igrači pa su za njih (kao i za tradicionaliste)

sukobi i javna konfrontacija mišljenja na poslu lošija strana suradnje (Dowd-Higgins, 2013).

Baby boomeri preferiraju menadžere koji imaju demokratski stav i koji su spremni uvažiti njihova stručna mišljenja i sugestije. Na taj način menadžer pokazuje realnu brigu o zaposlenima što rezultira većim stupnjem motivacije i jačanjem timskog duha.

Iako je veliki broj boomera sve bliži mirovini, česta pojava je da se bilo iz financijskih ili osobnih razloga, sve veći broj njih odlučuje da u pozno doba karijere započne neku drugu, često i potpuno različitu od prethodne. Kao i u slučaju pripadnika prethodne generacije, menadžeri izuzetno cijene njihovu odanost i trud koji su spremni uložiti pa ih na poslu zadržavaju i kada dođe vrijeme mirovine. Po mišljenju mnogih stručnjaka za ljudske resurse ova generacija može prenijeti puno praktičnih znanja i iskustava mlađim generacijama (Kirtton, 2014).

#### 4. GENERACIJA X

Pripadnici generacije X rođeni su u razdoblju između 1965. i 1979. godine i obično su djeca starijih boomera. Po mišljenju mnogih autora pripadnicima ove generacije je od strane istraživača posvećeno najmanje pažnje, kako u usporedbi sa starijim generacijama, tako i s izuzetno dobro istraženom generacijom Y. Razlog leži u činjenici da je ova generacija malobrojnija u odnosu na ostale (O'Bannon, 2001).

Generacija X iskusila je mnoge globalne krize, poput Černobila i pojave AIDS-a, ali su također bili svjedoci i pojave MTV-a i igranja prvih video igara. Još jedno važno obilježje je i to da su njeni pripadnici počeli vrlo rano da napuštaju svoje matične obitelji, što ih je učinilo samostalnijim, fleksibilnijim i spremnijim na rizik (Dowd-Higgins, 2013).

Generacija X bila je svjedok pojave i razvoja interneta pa se njeni pripadnici vrlo dobro razumiju u tehnologiju. Kao veoma važna karakteristika može se navesti i tendencija ka skeptičnom, čak i ciničnom doživljaju autoriteta pa shodno tome i veoma rijetkom uspostavljanju bliskih veza s istim. Pripadnici generacije X preferiraju menadžere koji imaju jasan i sofisticiran stil i podrazumijevaju stalni feedback o uspješnosti obavljanja posla. Ne vole raditi u organizacijama koje im nameću stroga pravila i rigidnost pošto posao uspješnije završavaju na "svoj način", autonomno, u okviru fleksibilnog radnog vremena (Karp i sur. 2002). Novac im nije jedini motiv za rad, ali se njegov nedostatak može veoma vidno odraziti na pad motivacije i/ili rezultirati napuštanjem organizacije u potrazi za boljom. Pripadnici generacije X će raditi sve dok posao smatraju zabavnim, kreativnim i izazovnim. Oni nisu lojalni organizaciji kao pripadnici starijih generacija. Također, od organizacije u kojoj rade očekuju da im pruži mogućnost kontinuiranog usavršavanja, učenja i razvoja. Mnogi autori su pripadnike ove generacije okarakterizirali kao poduzetno orijentirane, pragmatične, vrlo kreativne, sklone timskom radu bez obzira na individualnost koju posjeduju (Murphy, 2007).

#### 5. GENERACIJA Y

Pripadnici generacije Y rođeni su u razdoblju od 1980. godine pa nadalje (kod različitih autora može se naći na neusaglašenost po pitanju gornje granice - 2000., 2001. godina). Demografski gledano to su djeca pripadnika Baby boom generacije i mlađa braća i sestre pripadnika Generacije X (Radojević i sur. 2014). Nazivaju ih različitim imenima - Milenijska generacija, digitalna generacija, "feel good" generacija, Cyberkids (Kersten, 2002), Sljedeća generacija, Echo bumer generacija, Net generacija i slično (Reynolds, 2008, Andevski i Vučković, 2011, Radojević i sur. 2014). Karakteristike ove generacije u potpunosti su uobličili internet i brz razvoj tehnologije. Oni su praktično "ovisni" o tehnologiji koju jako dobro poznaju - uz pomoć interneta traže rješenja, rješavaju probleme, komuniciraju s okruženjem posredstvom različitih socijalnih mreža. Po njihovim standardima prava komunikacija je samo ona koja se odvija putem SMS-a, Vibera, e-maila, dakle sve dokle je feedback sugovornika trenutna (Valcour, 2013).

Po izvršenim procjenama i istraživanjima, u razdoblju između 1980. i 1995. godine rođeno je oko 80 milijuna milenijaca, a do 2020. godine oni će formirati gotovo 50% ukupne radne snage (Kratz, 2013). Pripadnici generacije Y obično su vrlo obrazovani i poduzetno orijentirani, sposobni za obavljanje više zadataka što za njih čak predstavlja izazov. Mnogi autori su ih okarakterizirali kao generaciju koja puno traži, ali joj se može puno i vjerovati (Glass, 2007).

Generalno, može se reći da milenijci imaju dosta sličnosti sa svojim prethodnicima, generacijom X; skloni su timskom radu, prihvaćaju različitosti, optimistični su i lako prihvaćaju promjene. Fleksibilnost i nezavisnost visoko cijene, a također teže i ostvarenju što veće ravnoteže između poslovnog i privatnog života (Jenkins, 2007).

Inače, ova generacija je obrazovanija u odnosu na prethodne. Oni žele raditi samo smislene poslove, da se osjećaju uvaženo i viđeno i vrlo im je važno sudjelovati u ostvarenju misije organizacije. To im je na listi prioriteta ispred visokih primanja. Također, preferiraju da rade po sustavu fleksibilnog radnog vremena - vole raditi, ali kada to žele i odakle žele. Mnogo njih bavi se istovremeno volonterskim radom ili nekim oblikom filantropske aktivnosti (Dowd-Higgins, 2013).

Milenijci često mijenjaju poslove, tražeći nove izazove i mogućnosti koji odgovaraju njihovim uvjetima i životnim vrijednostima. U odnosu na prethodne generacije, poslodavcu jasnije stavljaju do znanja jesu li na poslu sretni ili ne, što olakšava spoznaju njihovog sustava vrijednosti. Cijene menadžere koji iskazuju karakteristike kolaborativnosti i pozitivizma, a rigidnih struktura i birokratskih ustrojstava se klone. To u velikoj mjeri poslodavcu olakšava da jasnije spozna njihov sustav vrijednosti (Murphy, 2007).

## 6. GENERACIJA Z

Pripadnici najmlađe generacije, generacije Z, rođeni su poslije 1991. godine i tek se spremaju ući na tržište radne snage. Rođeni su u malim obiteljima, od strane starijih roditelja, a statistika ukazuje da su često odgajani i odgajani od strane samo jednog, samohranog roditelja (Wartzman, 2014). Kao neke od osnovnih karakteristika mogu im se pripisati brz ritam života, neoklijevanje kada je u pitanju promjena bilo kakvog karaktera, aktivna upotreba weba i suvremenih tehnologija, sloboda ponašanja, razmišljanja i govora, kolaborativnost, brzina, zabava (Tabscott, 2009). Pripadnici ove generacije iskusili su veliku recesiju čiji utjecaj se definitivno mogao osjetiti na globalnoj razini. Istovremeno, svjedoci su procesa downsizinga, restrukturiranja, reorganiziranja kompanija, koji su s druge strane mnoge članove njihovih obitelji ostavili bez posla.

Isto tako, generacija Z se može nazvati generacijom pravih tehnoloških "ovisnika". Oni praktično i ne znaju kako bi proveli vrijeme bez svojih androidnih mobitela, tableta i ostalih gadgeta s obzirom da su od najranijeg djetinjstva u kontaktu s istim. Po navodima autora, klasičan pripadnik generacije Z je već s tri godine imao temeljna znanja o korištenju tableta, kompjutera, nekih od aplikacija na mobitelima. Internet je dio njihovog života, koriste ga u sve svrhe, a "Google je njihov najbolji prijatelj". Po rezultatima istraživanja jedne fokus grupe većina se opredijelila da bi bez upotrebe računala mogla "preživjeti" između tri i sedam dana, dok su duža razdoblja odvojenosti od računala opisivali kao "užasne", "surove" i sl. Navedene tvrdnje sasvim su očekivane s obzirom da pripadnici generacije Z s internetom koriste kako bi komunicirali, učili, kupovali, zabavljali se (McCafferty, 2013).

Pripadnici generacije Z su veoma samouvjereni i posjeduju dobre komunikacijske i menadžerske vještine.

TABLICA 1: KAKO BOLJE UPOZNATI RAZLIČITE GENERACIJE

	Baby bumeri	Generacija X	Generacija Y	Generacija Z
"Kako ih drugčije zovu"	"Ljubavna" generacija (Love generation)	"Zabušanti" (Slackers)	Eho bumeri	Generacija C - umreženi (Generation C - connected)
Životne okolnosti	Najveća, najbogatija i najzdravija generacija svog vremena.	Djeca razvedenih radoholičara, odgajanih da budu samodovoljni.	Odgajani za dostizanje visokih ciljeva. Usmjeravani od strane roditelja.	Odgajani u kulturi "straha", mobilnih tehnologija, "helikopter" roditelja, društvenih medija.
Način komunikacije	Direktan dijalog licem u lice ili putem telefona. Vole sastanke.	Koncizna komunikacija, bez klišeja i korporativnog žargona. Preferiraju e-mail.	Stalni feedback i sudjelovanje u rješavanju problema, putem suvremene tehnologije, izbjegavanje sastanaka i telefonskih poziva.	Konferencijski sastanci, očekuju komunikaciju kada god i odakle god žele.
Problemi s kojima se suočavaju	Briga o mirovinskom fondu, rast troškova zdravstvene zaštite i njihova loša pokrivenost.	Kreditni, briga o još mladoj djeci i starijim roditeljima, stalno balansiranje između karijere i privatnog života, problemi napredovanja.	Kreditni, nezaposlenost, problem prelaska s fakulteta na radno mjesto.	Traženje izgubljenog identiteta, nedostatak mogućnosti zapošljavanja, mnogo neostvarenih očekivanja.
Mane	Zatvorenost prema novim idejama.	Problem posvećenosti, sklonost stavu "sačekat ću i vidjeti što će se dogoditi".	Problem održavanja pažnje i visoka očekivanja.	Potreba za strukturom, pretjerana samouvjerenost u vlastito znanje, očekuju brze rezultate.

Izvor: [http://xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2014/02/GenZ\\_Final.pdf](http://xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2014/02/GenZ_Final.pdf)

Oni brzo uče, kretivni su, brzo se prilagođavaju novonastalim i rizičnim situacijama. Za njih je bitno da radeći u organizaciji ne osjećaju rigidnost, već suptilno, slobodu i potencijal za daljim razvojem i učenjem. Iako su pripadnici ove generacije i dalje veoma mladi i nije izvršen određeni, kritičan broj istraživanja koji bi u potpunosti ukazao na njihovo ponašanje na radnom mjestu, za sada se može zaključiti da su u potpunosti skloni brzim promjenama. Oni neće raditi samo da bi imali posao s obzirom da njihov moto nikako nije "biti nevidljiv u organizaciji". Ukoliko im organizacija ili posao koji u njoj obavljaju ne odgovaraju, nisu skloni pravljenu kompromisnih rješenja (Martin i Schmidt, 2010).

Idealno radno mjesto za njih je ono na kome do izražaja dolaze svi njihovi potencijali i vještine, i gdje su u mogućnosti da obavljaju neki kreativan i kompleksan posao. Ukoliko oni nisu važni kompaniji nije ni ona njima - "važno je stalno se razvijati i nemati nametnute granice". Također, poštuju isključivo menadžere s kojima mogu porazgovarati pošto osoba koju nisu vidjeli, upoznali je, ili sa njom porazgovarali, za njih ne može biti autoritet (McCafferty, 2013).

Nesumnjivo je da ovu generaciju na radnom mjestu očekuju izazovi sa kojom se starije generacije nikada nisu srele. Od njih se očekuje da sve rado brzo, da brzo uče i adaptiraju se stalno promjenljivim uvjetima. Međutim, može se reći da je za predviđanje i donošenje nekih konačnih zaključaka, vezano za ovu generaciju, još uvijek rano. Ono što je izvjesno je da će oni, kao i svi njihovi "prethodnici" u organizaciju u kojoj se zaposle unijeti svoje vrijednosti, vjerovanja, stavove prema radu i dr.

U sljedećoj Tablici 1 prikazane su još neke zanimljive karakteristike generacija, a o kojima autori rada nisu puno pisali u prethodnom dijelu. Svakoju od karakteristika može biti posvećena pažnja u nekim sljedećim istraživanjima.

## 7. KOMPARATIVNA ANALIZA PONAŠANJA PRIPADNIKA RAZLIČITIH GENERACIJA NA RADNOM MJESTU

Kada je u pitanju ponašanje u organizaciji i na radnom mjestu, svaka generacija posjeduje svoje osobitosti. Naravno, što su generacije "bliže" sličnosti je sve više, i suprotno. Autori rada će u sljedećem dijelu teksta iznijeti komparativni prikaz na spomenutu tematiku i pokušati zaključiti u kojim domenama organizacijskog ponašanja su različitosti/sličnosti najprisutnije.

Starije generacije, veterani i boomeri, skloni su napornom radu i veoma su posvećeni organizaciji u kojoj rade. Pripadnici generacija X i Y ponašaju se drugačije - na radnom mjestu voljni su ostati duže samo u pojedinim situacijama. Njihova posvećenost poslu niža je u odnosu na starije generacije. Kao važan razlog za ovakvo ponašanje mnogi autori navode činjenicu da mlađe generacije rijetko idealiziraju radno mjesto i svoje menadžere, što dalje implicira i niži stupanj odanosti. Navedena tvrdnja može se tretirati i kao logična i opravdana s obzirom da promjene u okruženju nameću potpuno drugačiji odnos između poslodavca i zaposlenika. Veterani i boomeri "poznaju" organizacije u kojima su se zaposlili i ostali do kraja radnog vijeka, što je mlađim generacijama nepoznanica. Njihova stvarnost je da tijekom karijere promjene više organizacija, kako iz osobnih razloga, tako i pod utjecajem situacijskih faktora iz okruženja (Jenkins, 2007).

Kada je u pitanju odanost, veoma je važno iznijeti dokazanu tvrdnju da su pripadnici starijih generacija odani svojim poslodavcima, dok su pripadnici mlađih generacija mnogo odaniji svojim kolegama i suradnicima nego samoj organizaciji. Objašnjenje leži u činjenici da u današnje, moderno doba, odanost poslodavcu više nije garancija sigurnosti posla. Pripadnici generacija X i Y svjedoci su sudbine svojih roditelja koji su i pored predanosti poslodavcu, uslijed novonastalih i neizvjesnih situacija u okruženju, izgubili dugogodišnje poslove (Karp i sur. 2002).

Generalno, odanost prema poslodavcu je u padu ako se sagledava sa stanovišta generacijskog slijeda - npr. 70% tradicionalista se izjasnilo da bi ostalo u istoj organizaciji do kraja radnog vijeka, u slučaju boomera ovaj postotak je nešto niži i iznosi 65%, u generaciji X pada na 40%, a u Y čak i na vrlo niskih 20% (Deal, 2007).

Pripadnici mlađih generacija se mnogo više rukovode "ja" logikom i mnogo više su okrenuti sebi u odnosu na pripadnike starijih generacija. Oni ne smatraju da je posao centar života i da nisu samo oni strana koja treba pružiti; od poslodavca očekuju da im da više autonomije i mogućnosti da iskažu kreativnost, da ih promovira i adekvatno plati za uloženi rad. Ono što ih više može vezati za jednog poslodavca jesu mogućnosti promocije, izazovan i kreativan posao, mogućnost učenja i razvoja, visoka zarada i ostale beneficije. U organizaciji će ostati duže ako se njihove, osobne vrijednosti, poklapaju sa organizacijskim (Deal, 2007).

Kada je u pitanju odnos prema autoritetima, stav pripadnika mlađih generacija može se okarakterizirati

kao ignoriranje istog, odnosno odbijanje da se nešto uradi "zato što ja tako kažem". Oni smatraju da od menadžmenta ne dobivaju dovoljno poštovanja, posebno kada su u pitanju mladi zaposlenici koji su tek došli u organizaciju. Isto tako, oni se u prisustvu autoriteta ne osjećaju uplašeno niti pokoreno i titule ih ne impresioniraju kao pripadnike starijih generacija. Autoritet se po njihovom mišljenju mora steći, on nije zadata kategorija (O'Bannon, 2001).

Zanimljivo je navesti zaključke do kojih je došao autor Deal, a koji ukazuju da poštovanje autoriteta bilježi pad - tradicionalisti su ga visoko poštovali i to je bila jedna od njihovih glavnih vrijednosti; u generaciji boomera poštovanje više nije zauzimalo tako visoko mjesto, dok generacija X i Y imaju vrlo nonšalantan stav prema autoritetu (Deal, 2007).

Procijenjeno je da pripadnici generacija X i Y mijenjaju ne samo poslove već i karijere čak i šest do sedam puta tijekom života, i da svi streme stjecanju visokog obrazovanja (Burmeister, 2009). Konkretno, zaposlenici koji potiču iz generacije X visoko cijene fleksibilne poslovne aranžmane, profesionalni rast i razvoj, kao i slobodu izbora koju pruža tržište radne snage (Conlin, 2003). Za razliku od njih, pripadnici generacije Y ponašaju se još "ležernije" - lojalni su svom poslodavcu sve dok im omogućava da postignu i osobne ciljeve. Kada to više nije moguće prepuštaju se novom poslovnom izazovu (Kerslake, 2005).

Sigurno je da sa stanovišta pripadnika starijih generacija pripadnici generacije X i Y djeluju veoma izbirljivo i lijeno, zanimajući se prije što bi od poslodavca mogli uzeti, a tek potom i da pruže (English, 2009).

Također, pregledom literature može se doći do zaključka da generacija Y, u odnosu na sve ostale generacije, ispoljava znatno višu razinu samopouzdanja, narcizma, ali istovremeno i nervoze i sklonosti ka depresivnim i anksioznim stanjima (Twenge i Campbell, 2008). Isto tako, i između pripadnika mlađih generacija ustanovljene su neke razlike. Pripadnici generacije Y mnogo su otvoreniji za promjene i neizvjesne situacije od pripadnika generacije X (Lyons i sur. 2007).

Naravno, razlike su prisutne kada je riječ i o komunikaciji s menadžerima i sustavu supervizije uopće. Zaposleni se generacijski razlikuju po tome koliko cijene menadžere i u kojoj mjeri žele da od njih dobijaju feedback o svom radu. Za razliku od svojih prethodnika, pripadnici mlađih generacija preferiraju lidere koji imaju jaku viziju i harizmu, koji znaju saslušati i dati savjet. Proces dvosmjerne komunikacije uopće se ne dovodi u pitanje (Randstad Work Solutions, 2007).

Međutim, i pored svih navedenih tvrdnji, postoje mnoge studije koje nisu došle do zaključaka o "dramatičnim" generacijskim razlikama. Npr. pripadnici generacija X i Y imaju iste motive kada je u pitanju ostanak u organizaciji, a to su mogućnost promicanja i stalnost zaposlenja. S druge strane, ni starije generacije se nisu izjašnjavale drugačije. Također, ono što se u doba zapošljavanja boomera smatralo zanimljivim poslom i uspješnom karijerom, svodi se na isto kada se promatra u vremenu zapošljavanja

generacije Y (Wesner i Miller, 2008). Autori Smola i Sutton takođe iznose tvrdnju da razina posvećenosti i odanosti ne varira u tolikoj mjeri ako se kao protutežnja postavi činjenica da mlađe generacije spremnije prihvaćaju rizik, što je i normalno s obzirom na vrijeme u kome žive i rade. Kada je u pitanju psihološki ugovor, nekih posebnih razlika između generacija nema, već se kao opći zaključak može izvesti da razina emotivne veze između poslodavca i zaposlenih konstantno pada u proteklih 50 godina (Smola i Sutton, 2002).

Zanimljivo je spomenuti da generacije boomera, X i Y, podjednako visoko cijene ravnotežu između privatnog i obiteljskog života. Po njihovom mišljenju uplitanje posla u privatni život potpuno je neprihvatljivo. Nešto drugačiji stav imaju pripadnici generacije tradicionalista što se između ostalog može objasniti i viškom slobodnog vremena koje imaju uslijed sindroma praznog obiteljskog gnijezda (Beutell i Wittig-German, 2008).

Autori rada se slažu u stavu da razlike među generacijama definitivno postoje, ali one ipak nisu toliko dominantne. Svaka generacija rasla je u drugačije vrijeme i u specifičnim uvjetima pa se način razmišljanja i ponašanja prije mogao pripisati situacijskim faktorima. Sasvim je logično da su tradicionalisti bili mnogo odaniji organizaciji s obzirom da su u vrijeme njihovog zapošljavanja i razvoja karijere, organizacije nudile mnogo veći stupanj opće stabilnosti pa samim tim i sigurnosti posla. Za razliku od njih, pripadnici generacije Y rade u potpuno drugačijim uvjetima - ukoliko se ne znaju prilagoditi, amortizirati neizvjesnost i postanu adaptibilni mogu doživjeti niz poslovnih i ličnih razočarenja.

Iako svaka generacija ima svoje vrijednosti i prioritete što poslodavcu može napraviti realan problem, autori rada zaključuju da sve navedene različitosti nisu tolika prijetnja za kreiranje dobre organizacijske klime. Organizacije trebaju spoznati da u rješavanju ove problematike najviše koristi mogu imati ukoliko uspostave dobru, specifično prilagođenu strategiju ljudskih resursa. Radna snaga koja je sastavljena od više generacija predstavlja mnogo veći potencijal nego problem. Sve generacije, radeći zajedno, imaju mogućnost da iskoriste maksimum svojih vještina i sposobnosti, upravo zahvaljujući mogućnosti da uče jedni od drugih.

Upravo iz tih razloga neophodno je pratiti demografska kretanja radne snage i raditi na njihovom upoznavanju i usklađivanju. Veterani su većinom u mirovini, veliki postotak boomera se polako bliži kraju karijere, postotak zaposlenih pripadnika generacije Y se povećava iz godine u godinu i oni predstavljaju novu radnu snagu koja polako zauzima mjesta baby boomera koji odlaze u mirovinu, i sa sobom nose svoje karakteristike, očekivanja i zahtjeve (Radojević i sur. 2014), dok se na putu ka zaposlenju nalazi i generacija Z.

Neki od općih demografskih trendova opisani su u Tablici 2. 2.

TABLICA 2: PREDVIĐANJA DEMOGRAFSKIH PROMJENA RADNE SNAGE

Radna snaga 2000. godine	Radna snaga 2020. godine
Populacija pa samim tim i raspoloživa radna snaga rastu mnogo sporije u odnosu na prethodno razdoblje. Stopa nataliteta u razvijenim zemljama bilježi pad već duži niz godina.	Planiranje radne snage postaje izuzetno nepredvidivo shodno uvjetima u okruženju.
Postotak ženske populacije i etničkih manjina u ukupnoj radnoj snazi bilježi stalni rast.	Postotak žena u ukupnoj radnoj snazi može dostići i 50%
Radna snaga postaje sve starija, a postotak mladih zaposlenih dosta je nizak.	Sve je viši postotak zaposlenih koji su mladi, kao i sredovječnih zaposlenih koji čekaju unapređenja i promoviranja
S obzirom na starenje radne snage, sve je manje onih koji su voljni da mijenjaju radna mjesta, bave se prekvalifikacijom i dr. Organizacije su primorane na različite oblike prilagođavanja.	Starijim radnicima organizacije su dužne osigurati različite programe i beneficije.
Na globalnoj razini, u organizacijama širom svijeta, radi sve veći broj emigranata.	Radna snaga na globalnom nivou gotovo je u potpunosti etnički diverzificirana.

Izvor: Johnston, W. B., & Packer, A. H. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute, Inc. Judy, R. W., & D'Amico, C. (1997). *Workforce 2020: Work and workers in the 21st century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute, Inc.

## 8. KLJUČNE MENADŽMENT STRATEGIJE ZA USKLAĐIVANJE GENERACIJSKIH RAZLIČITOSTI

Izvjesno je da organizacije mogu imati mnogobrojne koristi od diverzificirane radne snage, sastavljene od pripadnika različitih generacija. Međutim, problem kojim se istovremeno moraju baviti je i na koji način mogu spriječiti moguće sukobe koji se među njima mogu javiti. Prema zaključcima istraživanja koje su 2014. godine obavili ASTD i autor Joseph Grenny može se zaključiti da su generacijski sukobi rezultirali samo gubitkom vremena i padom produktivnosti. Konstruktivna rješenja su izostala (ASTD, 2014). Dvije generacije koje su izrodile najviše neslaganja i poteškoća u zajedničkom radu su generacija Y i generacija boomera (Asghar, 2014). Boomeri su pripadnike generacije Y doživjeli kao ljude kojima nedostaje discipline, vrlo arogantne, bez jasnog stava u radu i životu. S druge strane, pripadnici mlađih generacija boomere su opisali kao vrlo dogmatične i defanzivne, velike seksiste, ljude koji se boje promjena i imaju manjak kretajivosti (ASTD staff, 2014; Asghar, 2014).

Jedno od značajnih i istovremeno zanimljivih istraživanja proveo je autor Zemke, koji se bavio ispitivanjem organizacija čije su se menadžerske prakse pokazale kao uspješne i to ne samo u odnosu s generacijom X i Y, već i sa starijim generacijama. Po njegovom mišljenju, nekoliko faktora doprinosi stvaranju klime zadovoljstva kod zaposlenih, a iste je

kategorizirao kao poslovne imperativne pod akronimom ACORN (pristupi koji doprinose osjećaju udobnosti - "approaches that contribute to inegrational comfort") (Zemke i sur. 2000). Shodno tome, poslodavac mora imati u vidu da svaki zaposleni ima različite potrebe koje treba uvažiti u najvećoj mogućoj mjeri. Zaposleni najviše vole radno mjesto koje nije unaprijed "oblikovano" birokratskim pravilima već se kreira u hodu, odnosno tijekom obavljanja posla. Zatim, generacije X i Y više vole sofisticirane menadžerske stilove u kojima se ogleda jasna briga za dobrobit svih zaposlenih u organizaciji. U imperativne se također uključuju i poštovanje stručnosti, vještina i kompetencija, kao i trud organizacije da zadrži svoje zaposlene uključivanjem treninga, mentorstva, tečajeva i dr. Jasno stavljanje do znanja da je svaki zaposlenik zamjenjiv smatra se veoma odbojnim. Poslodavci uvijek moraju imati na umu da se staro shvaćanje, "čovjek je samo još jedno sredstvo", mora zauvijek napustiti. Zaposlene treba tretirati s dužnim poštovanjem, kao članove organizacije bez kojih ista više ne bi mogla funkcionirati (Smola and Sutton, 2002).

Pri kreiranju adekvatne organizacijske politike, kao i politike ljudskih resursa, u obzir se mora uzeti da uslijed brzog razvoja tehnologije svijet zaista postaje sve manji, a pristup informacijama sve je lakši i dostupniji. Situacija se definitivno mora razmatrati s globalne razine pošto je svijet odavno postao "globalno selo". Shodno tome, zanimljivo je spomenuti da baby boom generacija, u svim pravom obliku, postoji samo u razvijenim zemljama. S druge strane, nerazvijene zemlje, npr. Latinska Amerika, arapske zemlje, Afrički kontinent, nisu zabilježile trendove koji su sveprisutni u razvijenom dijelu svijeta. Oni nemaju padove u natalitetu, drastičnu promjenu uloge žene u društvu, pristup kontracepciji potpuno je drugačiji nego u razvijenim zemljama, a koncept ravnoteže između poslovnog i privatnog života ne potencira se puno (Salt, 2008).

Po istraživanju poznate agencije Ernst & Young, koje je provedeno 2013. godine, pripadnici baby boom generacije i Y generacije, generaciju X smatraju najkompetentnijom kada su u pitanju stjecanje prihoda za kompaniju i izgradnja i jačanje timova. Isto tako, oni ističu da s ovom generacijom nije lako surađivati pošto ih karakterizira visoka doza cinizma, nepovjerenosti i kritičnosti (Alsop, 2013). Međutim, po njihovom mišljenju, pripadnici X generacije posjeduju mnogo bolje komunikacijske vještine u usporedbi s generacijom Y. Njihova težnja prema jasnom i preciznom razdvajanju poslovnog i privatnog života nikako se ne smije zanemarivati - oni će raditi manje, ali nikada neće postati žrtve posla koji ih ne zanima (Brady, 2013).

Menadžeri koji se bave pitanjima ljudskih resursa uvijek trebaju imati u vidu da svaku generaciju, kao i njene specifičnosti, treba poštovati i uvažavati. Također, u praksi se pokazalo da je mnogo bolji pristup fokusirati se na sličnosti između generacija, a različitosti rješavati i „tretirati“ kada se pojave.

Sljedeća Tablica 3. može poslužiti kao korisna ilustracija kada se radi o politikama i programima koje sektor ljudskih resursa treba poduzeti u cilju što

uspješnijeg upravljanja multigeneracijskom radnom snagom.

TABLICA 3: POLITIKE I PROGRAMI LJUDSKIH RESURSA ZA UPRAVLJANJE MULTIGENERACIJSKOM RADNOM SNAGOM

Politike i programi	Primjeri
Odnos privatnog i poslovnog života	Fleksibilno radno vrijeme, obiteljska izbivanja, izbivanja povodom religijskih praznika, politika koja podržava odvajanje privatnog i poslovnog života, i dr.
Nagrade i priznanja	Kompenzacije i programi nagrađivanja.
Zdravstvena zaštita	Dugoročna briga o zdravlju zaposlenih, briga o starijim zaposlenima, wellness programi i dr.
Treninzi i razvoj	Profesionalni razvoj, mentorstvo, obogaćivanje i proširivanje poslova i dr.
Planiranje	Programi menadžmenta koji se tiču kontinuiranog progressa zaposlenih, podržavanje napredovanja zaposlenih kroz promjene pozicija i radnih mjesta u organizaciji i dr.

Izvor: Jenkins, J. (2008, Winter). *Strategies for managing talent in a multigenerational workforce. Employment Relations Today*, 34(4), 19-26.

Autor Asghar predlaže da svaka organizacija treba poduzeti mjere koje će dovesti do stvaranja klime prihvaćanja i suradnje kada je u pitanju zajednički rad pripadnika različitih generacija (Asghar, 2014).

1) Treba voditi računa da komunikacija bude primjerena i da prenosi jasnu poruku koja je razumljiva svim generacijama. Stvaranje dobre komunikacije u organizaciji jedna je od ključnih strategija u zadržavanju talenata, ali i izbjegavanju potencijalnih konflikata. S pripadnicima različitih generacija treba usvojiti i različite načine komunikacije, dakle, u organizaciji trebaju biti zastupljeni svi njeni oblici. Starije generacije se ne osjećaju najbolje kada trebaju pisati i/ili otvarati e-maile i na taj način održavaju kontakt. Oni više vole komunikaciju licem u lice. S druge strane, pripadnici generacija X i Y potenciraju upravo e-mail oblik komunikacije u kome će dobiti momentalan feedback druge strane. Također, ono što pripadnici svih generacija cijene jesu kolaborativne diskusije u kojima imaju mogućnost izraziti svoje mišljenje, programi mentorstva, mogućnost za čestim posjećivanjem treninga kako u organizaciji, tako i van nje (Burke, 2004).

2) Organizacija treba podržati zajednički rad pripadnika svih generacija, kako bi sinergijski efekt dijeljenja znanja bio u potpunosti dostignut. Pripadnici generacija X i Y smatraju da je slobodna razmjena informacija prirodan "poredak" za svaku organizaciju, dok su pripadnici starijih generacija često skloni da znanje zadrže za sebe. Stoga, profesionalci koji se bave ljudskim resursima trebaju im pokazati da znanje koje podijele s mlađim generacijama ostaje u organizaciji i da predstavlja doprinos zajedničkom cilju.

3) Provođenje programa mentorstva koji će omogućiti da se znanje uspješno provodi od generacije do generacije. Posebno je važno u organizaciji zadržati znanja koja posjeduju zaposleni koji odlaze u mirovinu. Mladi zaposleni uvijek trebaju imati mogućnost učiti od starijih i iskusnijih kolega. Npr. organizacije se mogu odlučiti za mentorske sesije, grupne programe mentorstva, programe "brzog" mentorstva ili za programe mentorstva u kojima novozaposleni dobivaju mentore koji ih prate i podučavaju u razdoblju od godinu dana (Crumpacker i Crumpacker, 2007).

4) Poželjno je praviti timove koji su sastavljeni od pripadnika različitih generacijskih grupa i različitih spolova. Na taj način članovi tima lakše će usvojiti različite vrijednosti i više će vjerovati jedni drugima

5) Lidere na svim razinama organizacije treba naučiti da budu fleksibilni kada je u pitanju primjena menadžerskih stilova. Mlađe generacije preferiraju demokratske lidere, dok pripadnici starijih nemaju ništa protiv jednosmjernih direktiva (Fener, 2013).

6) Stručnjaci koji se bave menadžmentom ljudskih resursa moraju dobro poznavati sve generacijske različitosti, odnosno, njihove vrijednosti i stavove prema radu i životu uopće (Crumpacker i Crumpacker, 2007).

Naravno, uvijek treba voditi računa da svaka organizacija treba razvijati programe koji će odgovarati njenim specifičnim zahtjevima, kao i vrijednostima različitih generacija koje u njoj rade.

#### 4. ZAKLJUČAK

Kako neizvjesnost okruženja raste, a rizik poslovanja se povećava, organizacije trebaju biti sve pažljivije u očuvanju svojih ključnih resursa. Jedan od najvažnijih svakako su ljudi, odnosno u ovom slučaju specijalisti, profesionalci i talenti za različite oblasti koji potječu iz različitih generacijskih grupa. Odjeljenje ljudskih resursa u XXI. stoljeću dobilo je na značaju više nego ikada u povijesti svog postojanja; ono je danas strategijska funkcija u svakoj organizaciji. Stoga, zadatak ovog sektora je da zaposlene učini psihički spremnim za promjene, i to primjenom programa osamostaljivanja (empowerment) i obogaćivanja radnih zadataka. Zaposleni će na ovaj način postati motiviraniji, samouvjereniji i kreativniji pa će samim tim mnogo spremnije, i s manje zadržke, dočekati promjene i na iste reagirati na pravi način.

Autori ovog rada ističu da osamostaljivanje zaposlenih više ne pripada "idejama za budućnost"; to je praksa bez koje pripadnici posebno mlađih generacija ne mogu ni zamisliti obavljanje dnevnih zadataka.

Također, kao logičan zaključak nameće se činjenica da suvremene organizacije moraju prihvatiti i razumjeti generacijske razlike s obzirom da će jedino tako razumjeti sve svoje zaposlene. Istovremeno, na taj način poboljšat će i organizacijsku kulturu i klimu; zaposleni će se bolje međusobno prihvaćati, razumjeti i komunicirati, a pripadnici različitih generacija uvidjet će da imaju veliku korist od uzajamne

suradnje. Klima međusobnog poštovanja između pripadnika različitih generacija svakako će utjecati i na rast produktivnosti.

Posebnu pažnju treba posvetiti utvrđivanju i uvažavanju glavnih motivatora unutar svake generacije. Na taj način vrlo lako se može riješiti uvijek aktualni problem adekvatne motivirane politike. Zaposleni koji osjećaju da ih menadžment i organizacija zaista uvažavaju i cijene (kojoj god generaciji pripadali) poželjet će da se zadrže u istoj, ne tražeći stalno nova zaposlenja koja će konačno ispuniti njihova očekivanja.

Kao što su u prethodnom tekstu već iznijeli, autori rada smatraju da multigeneracijski timovi mogu biti velika prednost za svaku generaciju. Dopunjavanje i "ukrštanje" iskustava i znanja pripadnika različitih generacija, mogu doprinijeti podizanju duha inovativnosti i kreativnosti pa samim tim i donošenju boljih odluka.

Naravno, u ovakvom ambijentu svaka generacija očekuje poštovanje od strane drugih, upravo zbog toga "što jesu takvi kakvi jesu". Kod svake se ispljava visok stepen razočarenja kada je situacija suprotna. Organizacije koje drže do svoje politike i kulture uvek treba da se trude da izbjegnu sve intergeneracijske tenzije i konflikte. Menadžment organizacije mora pokazati visok stupanj senzitivnosti i empatije prema vrijednostima i stavovima svake, i shodno tome, načinu na koji oni misle i rade. Potrebno je stalno raditi na brisanju razlika koje pripadnike dijele na grupe - "mi" i "oni", mlađi i stariji. Iako autori rada smatraju da je potrebno upoznati specifičnosti svake generacije, također se slažu u tvrdnji da organizacijski moto treba biti njihova konvergencija i izvlačenje maksimuma iz multigeneracijske radne snage.

#### LITERATURA

1. Alsop, R., (2013): Why can't Generation X get ahead at work? <http://www.bbc.com/capital/story/20130710-the-forgotten-generation> (20.04.2015.)
2. Asghar, R., (2014): Study: The war of generations results in lost productivity. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/robassghar/2014/02/05/study-the-war-of-generations-results-in-lost-productivity/> (20.04.2015.)
3. ASTD staff, (2014): The great generational divide. <http://www.astd.org/Publications/Blogs/Management-Blog/2014/02/The-Great-Generational-Divide> (20.04.2015.)
4. Baron, R., Tang, J., (2011): The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing* Vol. 26 br. 1 (49-60)
5. Beutell, N. J., Wittig-German, U., (2008): Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology* Vol 23 br. 5 (507-523)



6. Brady, D., (2013): In the corner office, life doesn't suck for Generation X. <http://www.businessweek.com/articles/2013-09-03/in-the-corner-office-life-doesnt-suck-for-generation-x> (20.04.2015.)
7. Burke, M. E., (2004): Generational differences survey report. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management
8. Bursh, D., (2014): Managing the Multigenerational Workplace. UNC Kenan-Flagler Business School
9. Burmeister, M., (2009): "It's all about me" becomes a cross-generational conversation. Training and Development Vol 63 br. 5 (92-93)
10. Conlin, M. (2003): For Gen X, it's paradise lost. <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2003-06-29/for-gen-x-its-paradise-lost>.
11. Crumpacker, M., Crumpacker, J. M., (2007): Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. Public Personnel Management Vol 36 br. 4 (349-370)
12. Deal, J. J., (2007): Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground. San Francisco: Jossey-Bass and the Center for Creative Leadership.
13. Dowd-Higgins, C., (2013): How to play together in the multigenerational sandbox at work. Huffington Post. [http://www.huffingtonpost.com/caroline-dowdhiggins/how-to-play-together-in-t\\_b\\_2989568.html](http://www.huffingtonpost.com/caroline-dowdhiggins/how-to-play-together-in-t_b_2989568.html) (20.04.2015.)
14. English, D.M., Olsen, C., (2009): Sustaining Gen Y. California CPA Vol 77 br. 7 (12-14)
15. Fener, E., (2013): Keeping the peace between Gen X and Gen Y employees. <http://www.hrpayrollsystems.net/keeping-peace-gen-x-gen-y-employees/> (20.04.2015.)
16. Glass, A., (2007): Understanding generational differences for competitive success. Industrial and Commercial Training Vol 39 br. 2 (98-103)
17. Guss, E., Miller, M. C., (2008). Ethics and generational differences: Interplay between values and ethical business decision. SHRM White Paper
18. Jenkins, J., (2008): Strategies for managing talent in a multigenerational workforce. Employment Relations Today Vol 34 br. 4 (19-26)
19. Jenkins, J., (2014): Leading the four generations at work. <http://www.amanet.org/training/articles/Leading-the-Four-Generations-at-Work.aspx> (20.04.2015.)
20. Johnston, W. B., Packer, A. H., (1987): Workforce 2000: Work and work-ers for the twenty-first century. Indianapolis, IN: Hudson Institute, Inc. Judy, R. W., & D'Amico, C. (1997). Workforce 2020: Work and workers in the 21st century. Indianapolis, IN: Hudson Institute, Inc.
21. Karp, H., Fuller, C., Sirias, D., (2002): Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing
22. Kerslake, P., (2005): Words from the Ys. New Zealand Management Vol 52 br.4 (44-46)
23. Kersten, D., (2002): Today's generations face new communication gaps [http://usatoday30.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communication/2002-11-15-communication-gap\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communication/2002-11-15-communication-gap_x.htm) (20.04.2015.)
24. Kirton, H., (2014): Prepare for the "4G" age-diverse workforce now, CIPD urges employers <http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/w/blog/archive/2014/03/24/prepare-for-4g-age-diverse-workforce-now-cipd-urges-employers.aspx> (20.04.2015.)
25. Kratz, H. (2013). Maximizing millennials: The who, how, and why of managing Gen Y. MBA@UNC Blog. <http://onlinemba.unc.edu/blog/geny-in-the-workplace/> (20.04.2015.)
26. Kopperschmidt, B. R., (2000): Multigeneration employees: Strategies for effective management. Health Care Manager Vol 19 br. 1 (65-76)
27. Lyons, S. T., Higgins, C., Duxbury, L., (2007): An empirical assessment of generational differences in basic human values. Psychological Reports, Vol 101 br.2 (339-352)
28. Martin, J., Schmidt, C., (2010): How to Keep Your Top Talent. Harvard Business Review Vol. 88 br. 5 (54-61)
29. McCafferty, D., (2013): Workforce preview: What to expect from Gen Z. Baseline. <http://www.baselinemag.com/it-management/slideshows/workforce-preview-what-to-expect-from-gen-z> (20.04.2015.)
30. Murphy, S., (2007): Leading a Multigenerational Workforce. Washington, D.C.: AARP.
31. O'Bannon, G., (2001): Managing our future: The generation X factor. Public Personnel Management Vol 30 br.1 (95-109)
32. Radojević, I., Krasulja, N., Vasiljević Blagojević, M., (2014) The expectations from studies among members of millennial generation. Y: RADOSAVLJEVIĆ, Života (ur.). Proceedings. Vol. 2. Belgrade: Faculty of Business Studies and Law: = Fakultet za poslovne studije i pravo - FPSP: Faculty for Strategic and Operational Management: = Fakultet za strateški i operativni menadžment - FSOM, 2014, str. 793-799
33. Randstad Work Solutions, (2007): World of work survey. <http://us.randstad.com/content/aboutrandstad/knowledge-center/employer-resources/World-of-Work-2007.pdf>
34. Salt, B., (2008): The global skills convergence: Issues and ideas for the management of an international work-force. Australia: KPMG International
35. SHRM (Society for Human Resource Management) The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success, Published by the Society for Human Resource Management, FIRST QUARTER-2009. <https://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/09->

- 0027\_RQ\_March\_2009\_FINAL\_no%20ad.pdf  
(20.04.2015.)
36. Smola, K. W., Sutton, C. D., (2002): Generational differences: Revisiting generation work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 br. 4 (363-382)
  37. Tabscott, J. (2009): *Grown up digital: how the net generation is changing your world*. New York, McGraw-Hill Professional.
  38. Twenge, J. M., Campbell, S. M., (2008): Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology* Vol 23 br.8 (862-877)
  39. Valcour, M., (2013): Hitting the intergenerational sweet spot. HBR Blog Network. <http://blogs.hbr.org/2013/05/hitting-the-intergenerational/> (20.04.2015.)
  40. Wartzman, R. (2014): Coming soon to your office: Gen Z. *Time*. <http://time.com/6693/coming-soon-to-your-office-gen-z/> (20.04.2015.)
  41. Wesner, M. S., Miller, T., (2008): Boomers and millennials have much in common. *Organization Development Journal* Vol 26 br. 3 (89-96)
  42. Zemke R, Raines C, Filipczak B (2000): *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace* (2nd Ed). New York: American Management Association
  43. [http://xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2014/02/GenZ\\_Final.pdf](http://xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2014/02/GenZ_Final.pdf)