

Univerzitet u Sarajevu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**KREIRANJE MOTIVACIJSKIH STRATEGIJA ZA MULTIGENERACIJSKU
RADNU SNAGU – izazov modernog liderstva i menadžmenta**

Završni magistarski rad

Kandidat:
Berina Omerović

Mentor:
doc. dr. Mirna Marković

Sarajevo, januar 2021.

Zahvale

Zahvaljujem se svojoj mentorici, doc. dr. Mirni Marković, za inspiraciju i velike životne lekcije koje mi je prenijela tokom studija, na njenoj predanosti, 24- satnoj ljubaznosti, strpljivosti i znanju čija vrata mi je otvorila, zajedno sa ostalim profesorima sa Odsjeka za psihologiju na Filozofskom fakultetu u Sarajevu.

Mojoj porodici i prijateljima – hvala na vremenu, savjetima, vjeri u mene, litrima popijenih kafa i svim satima smijeha i razgovora.

Adelu, za bezgraničnu podršku i ljubav. Hvala ti što si psiholog jednom psihologu.

Ovaj rad posvećujem svojim roditeljima, Azri i Senadu, za 25. godišnjicu braka. Hvala vam za nadljudsko odricanje, sve poslane kolače i безусловnu ljubav sve ove 24 godine. Vas dvoje ste vjetar mojim jedrima.

Kreiranje motivacijskih strategija za multigeneracijsku radnu snagu- izazov modernog liderstva i menadžmenta

Berina Omerović

SAŽETAK

Generacijska raznolikost tema je mnogih istraživanja, debata i diskusija među istraživačima i organizacijskim stručnjacima. Mnoge studije istražuju postojanje razlika i sličnosti generacija na radnom tržištu. Zahtjevi današnje okoline koja je u stalnom pokretu i procesu promjena osvijestili su organizacije o važnosti zadovoljne i educirane radne snage. Ljudski resursi i kvalitetan menadžment postaju jedna od ključnih strateških funkcija koja se bori za privlačenje i zadržavanje kvalitetnog radnog kadra. Dakle, organizacije moraju dobro da poznaju, a zatim i primjenjuju različite motivacione tehnike kako bi zadržale i privukle najkvalitetnije zaposlenike. Na trenutnom tržištu rada najzastupljenije su 4 generacije: *Baby Boomersi*, *X generacija*, *Millenialsi (Y generacija)* i *Z generacija*. Kako generacije rade zajedno u radnim organizacijama, organizacijsko ponašanje se mijenja kako bi se organizacija prilagodila svakoj od njih. Menadžeri upravljaju generacijama za koje se smatra da imaju jedinstvenu radnu etiku. Postoji pretpostavka da će se komunikacijski stil, vrijednosti i očekivanja od posla razlikovati između pripradnika različitih generacija. Pretpostavka o varijabilnost potreba i nagona koji oblikuju organizacijsko ponašanje, potaknula je organizacije na kreiranje generacijski prilagođenih motivacijskih strategija. Međutim, potrebno je razmotriti postojanje stvarnih generacijskih sličnosti i razlika, te ih odvojiti od specifičnosti životnih razdoblja u kojima se svaka generacija nalazi u datom trenutku, odnosno procesa maturacije i konteksta u kojem se pojedinac ili grupa nalaze. Kompleksnost priče se pojačava unosom generacijskih stereotipa koji se popularizuju putem medija, kreirajući negativnu sliku o pripadnicima pojedinih generacija. Cilj rada je pružanje praktičnih smjernica za kreiranje motivacijskih strategija, te pregled dosadašnje literature o multigeneracijskoj radnoj snazi i njihovim motivacijskim faktorima.

Ključne riječi: *generacija, motivacija, generacijski stereotipi, sistemi nagrađivanja, strategije motiviranja*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Razumjevanje ljudske motivacije u radnom okruženju.....	3
1.2. Motivacijske strategije u radnom okruženju.....	4
1.3. Teorije motivacije	6
1.3.1. Sadržajne teorije motivacije.....	6
1.3.2. Procesne teorije motivacije.....	9
1.3.3. Savremeni pravac teorija motivacije	10
2. MULTIGENERACIJSKA RADNA SNAGA – IZAZOVI INKLUZIVNOSTI U ORGANIZACIJI RADA I POSLOVANJA	15
2.1. Karakteristike generacija na tržištu rada.....	18
2.2. Pristupi u definiranju pojma.....	25
2.2.1. Mannheimova paradigma generacije.....	26
2.2.2. Psihologija cjeloživotnog razvoja.....	30
3. GENERACIJSKI STEREOTIPI I OPASNOSTI IGNORIRANJA NJIHOVE PRISUTNOSTI U RADNOM OKRUŽENJU.....	34
3.1. Uloga medija u stereotipiziranju generacija.....	35
4. OSVRT NA NEKA OD ISTRAŽIVANJA O PRETPOSTAVLJENIM INTERGENERACIJSKIM SLIČNOSTIMA I RAZLIKAMA U RADNOM KONTEKSTU.....	39
4.1. Istraživanja koja afirmiraju intergeneracijske razlike.....	40
4.2. Istraživanja koja afirmiraju intergeneracijske sličnosti.....	43
4.3. Perspektiva istraživanja u ovoj oblasti.....	47
5. PRAKTIČNE IMPLIKACIJE TEORIJSKIH RAZMATRANJA I ISTRAŽIVANJA U OVOJ OBLASTI ZA OSMIŠLJAVANJE ORGANIZACIJSKIH STRATEGIJA MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA.....	50
6. ZAKLJUČAK.....	52
7. LITERATURA.....	54

„Ljudi rade za novac, ali će istrčati jedan dodatni krug samo radi priznanja, pohvale i nagrada”

Stuart R. Levine

1. UVOD

Naučna istraživanja motivacije, pored svoje temeljne svrhe da razumiju sam konstrukt i funkcioniranje ljudi, imaju i svoju aplikativnu vrijednost u svakodnevnom radu stručnjaka iz različitih oblasti ljudskog djelovanja. Organizacije i njihovi odjeli za ljudske potencijale su se krajem 2019. i tokom 2020. godine susreli sa vanrednom situacijom uslijed proglašenja globalne pandemije virusa Covid-19. Funkcija odjela za ljudske potencijale je od vitalne važnosti za funkcioniranje cijele organizacije. Prakse koje kreira i provodi ovaj odjel obuhvataju rad sa zaposlenicima, pri tome vodeći računa o njihovom radnom učinku, informacijama koje se dijele unutar organizacije i dizajnu posla. Ovi faktori kreiraju okruženje i infrastrukturu koja utječe na zaposlenike, a posredno preko zaposlenika utjecaj se prenosi na klijente i druge učesnike koji imaju udjela u radu kompanije (Shahi i Neloy, 2020). Bhattacharaya (2007) navodi da se menadžment ljudskih potencijala transformira u zavisnosti od različitih aspekata kao što su ekonomska dešavanja, tehnološki napredak i inovacije, promjene zakonskih odredbi, promjene u sferi politike i sociokulturalne raznolikosti na globalnom nivou koja kreira sofisticirano poslovno okruženje i utječe na tržište, organizacije i pojedince. Khurana (2020) navodi da prakse u oblasti ljudskih potencijala pomažu u stvaranju izvora trajne konkurentske prednosti. U kontekstu trenutne situacije, postoji značajna promjena rada organizacija zbog utjecaja virusa Covid-19 na državne berze i industrije poput proizvodnje, uslužnih djelatnosti, turizma i putovanja. Organizacije diljem svijeta se nalaze u različitim fazama upravljanja efektima pandemije na poslovanje. Gerdeman (2020) navodi da su pandemija Covid-19 virusa i krizna situacija koja je prati veliki izazov za menadžment, ali i velika prilika za razvoj organizacijske kulture povjerenja (engl. *trust-based*) koja zahtjeva povjerenje i posvećenost. Iako se izazovi mogu pojaviti u različitim aspektima rada kao što su lokacija rada, stanje unutar industrije i poslovna zrelost (engl. *business maturity*), važno je istaknuti da su identifikacija i implementacija kvalitetnih i odgovarajućih organizacijskih politika i pristup radu od kuće

dva najteža i najvažnija izazova s kojim se organizacije susreću (Gerdeman, 2020). Sektor ljudskih potencijala postaje sve više digitaliziran. Kriteriji i potrebe se mijenjaju tražeći adaptaciju postojećih organizacijskih politika i kreiranje novih. Sve organizacije u svim industrijama prolaze kroz tranziciju svojih organizacijskih politika i strategija. Gerdeman (2020) navodi da organizacije revidiraju svoje postojeće prakse i kreiraju nove prakse tražeći inovativan pristup liderstvu kako bi prevazišli barijere i opstali na tržištu. Liderstvo usmjereno na budućnost je najveći podsticaj za fokusiranje na kolektivno blagostanje (engl. *wellbeing*) unutar organizacije tokom trenutne krize. Cilj ovog tipa liderstva je kreirati uslove u kojima zaposlenici i klijenti postaju produktivniji i efikasniji. Baptiste (2008) navodi da inovacije u praksama upravljanja ljudskim potencijalima zahtijevaju vrijeme, ali donose nove ideje za efikasno strateško vođenje zaposlenika koje generira maksimalnu produktivnost i osigurava istovremeno zadovoljstvo zaposlenika. Prakse u okviru odjela za ljudske potencijale su vjerovatno najvidljiviji faktor koji pomaže pri utvrđivanju funkcioniranja zaposlenika unutar organizacija i organizacijske posvećenosti zadovoljstvu poslom svih njenih članova (Shahi i Neloy, 2020).

S ciljem održanja nivoa motivacije i njenog rasta, odjeli za ljudske potencijale našli su se pred izazovom kreiranja i adaptacije postojećih strategija nagrađivanja. Vrlo važan segment prilikom kreiranja motivacijskih strategija čini struktura zaposlenika unutar organizacije i njihove potrebe (Shahi i Neloy, 2020). Istraživači se dugo vremena bave različitim pristupima istraživanju potreba zaposlenika i njihove motivacije, te su shodno tome revidirali listu potencijalnih nagrada i poticaja za rad. Ono što je nekada predstavljalo uvriježeno mišljenje o novcu kao ultimativnoj nagradi i poticaju za rad, danas obuhvata cijelu listu različitih kreativnih načina kako nagraditi zaposlenike i potaknuti ih na rad. Ipak, lista se konstantno dopunjava i mijenja. Vrlo aktualna tema u akademskim, ali i svakodnevnim diskusijama su generacije i generacijske karakteristike, ali i njihov utjecaj na trendove u raznim životnim sferama. Tako se generacijska raznovrsnost svjetskog tržišta povezuje sa različitim promjenama i navikama koje se dešavaju u svakodnevnom životu. Čini se da su pripadnosti pojedinim generacijama postali "glavni krivci" za mnoge promjene u navikama i trendovima (Rudolph, Rauvola, Constanza i Zacher, 2020) i dolazak mlađih

generacija povezuje se s nekim interesantnim promjenama i trendovima u društvu kao što su gubitak interesovanja za bejzbol (Keeley, 2016 prema Rudolph, Rauvola, Constanza i Zacher, 2020), i promjena u navikama konzumiranja prerađenog sira (Mulvany i Patton, 2018, prema Rudolph, i sur., 2020). U organizacijskom okruženju, generacije se navode kao jedan od glavnih razloga za pojavu više stope mijenjanja poslova (*engl. job hopping*) (Adkins, 2016) i povezuju se s trendom pada nivoa radne etike (Cenkus, 2017; Zabel, Biermeier-Hanson, Baltus, Early i Shepard, 2017).

1.1. Razumjevanje ljudske motivacije u radnom okruženju

Ljudski rad je još od samih začetaka civilizacije bio pod utjecajem različitih faktora koje danas nazivamo motivacijom. Spektar tih potreba obuhvata fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, ljubavlju i pripadanjem, poštovanjem, statusom i ostvarenjem svojih potencijala. Iako postoji uvriježeno mišljenje da je materijalna korist najveći čovjekov motivator, koncept motivacije za rad ipak je mnogo složeniji. Potrebe i stanje tržišta rada se danas mijenjaju brzinom svjetlosti, a motivirani zaposlenici su ključ za opstanak jedne organizacije u tako turbulentnom okruženju. Na tržištu rada danas su najzastupljenije četiri generacije radnika: tzv. *Baby Boomersi*, *Generacija X*, *Millenialsi (Generacija Y)* i *Generacija Z*, svaka sa svojim karakterističnim obilježjima vremena iz kojeg dolazi. Izazov za moderne lidere i menadžment upravo leži u osmišljavanju takvog sistema nagrađivanja zaposlenika koji će biti dovoljno primjenjiv i fleksibilan da udovolji potrebama svih zaposlenika. Sposobnost organizacija da privuku, motiviraju, razvijaju i zadrže važne zaposlenike zavisit će od njihove efikasnosti u prevazilaženju ovih izazova. “Organizacije koje su sposobne da upravljaju ovim izazovima će biti sposobne osigurati radnu snagu koja je efikasna, kompetitivna i održiva” (Macon i Artley, 2009, prema Raganowic-Gargas, 2014; str.16).

Generacijski jaz je termin koji se koristi da bi se opisao izazov jedne od generacijskih grupa da uspješno komunicira s članovima druge generacijske grupe. U većini odnosa roditelj - dijete, iako ne svim, komunikacija teži ka poboljšanju kada tinejdžeri sazriju u odrasle osobe i obje strane otkriju zajednički jezik za svakodnevnu komunikaciju. Neke generacijske različitosti se mogu zadržati, ali u većini slučajeva, ove pojedinosti prestaju narušavati odnose i komunikaciju (Raganowicz-Gargas, 2014). Ovakva dinamika odnosa se donekle

preslikava i u poslovno okruženje. Ova pretpostavka bazirana je na osnovu vjerovanja u postojanje bazičnih razlika u ideji o organizacijskim vrijednostima i vjerovanjima zaposlenika iz različitih generacijskih skupina. Neuspjeh u prepoznavanju i prikladnom djelovanju u skladu s generacijskim karakteristikama mogao bi dovesti do širenja konflikta na radnom mjestu, nesporazuma ili neuspješne komunikacije, smanjene produktivnosti, razine dobrobiti (engl. *wellbeing*) zaposlenika, te reduciranog organizacijskog radnog ponašanja (Jurkiewicz, 2000; Smola i Sutton, 2002; Yu i Miller, 2003).

Istraživanja u oblasti generacijskih karakteristika i njihovog utjecaja na radno okruženje, s posebnim osvrtom na motivaciju i motivacijske strategije, daju oprečne rezultate. Dio istraživanja potvrđuje postojanje generacijskih razlika, dok dio istraživanja ističe da su ipak generacijske sličnosti preovladavajuće. Kao posljedica podjeljenog mišljenja o ovoj temi unutar akademske zajednice ali i u svakodnevnom životu, važno je istražiti dosadašnja saznanja na ovu temu kako bi organizacije dobile jasnije smjernice i što adekvatnije odgovarale na izazove na koje nailaze. Stoga u ovom radu bavit ćemo se razmatranjem:

- a) Generacijskih sličnosti i razlika koje bi mogle biti relevantne za kreiranje efikasnih sistema nagrađivanja zaposlenih;
- b) Potencijalnih efekata stereotipizacije radne snage prema generacijskoj pripadnosti u medijskom prostoru;
- c) Ključnih izazova upravljanja multigeneracijskom radnom snagom i kako radna organizacija može adekvatno odgovoriti na njih.

1.2. Strategije nagrađivanja u radnom okruženju

Strategija nagrađivanja je široko korišten pojam u menadžmentu ljudskih potencijala, a predstavlja generički pojam za opisivanje procesa kojim se zaposlenicima obezbjeđuju kompenzacije za obavljeni rad i podsticaji za radni učinak koji je već ostvario ili tek treba da ostvari (Lazarević, 2015). Zahvaljujući sistemima nagrađivanja, poslodavci su u mogućnosti utjecati na motivaciju zaposlenika, što je jedna od tri ključne zadaće upravljanja

ljudskim potencijalima u organizaciji. Svrha nagrađivanja zaposlenika je ostvarivanje organizacijskih ciljeva i preživljavanje u dinamičnom poslovnom svijetu. Neki od osnovnih ciljeva nagrađivanja zaposlenih su: kompenziranje zaposlenima za obavljeni rad, nagrađivanje za ostvarene dobre rezultate, motiviranje s ciljem poticanja željenog ponašanja zaposlenika, razvoj zaposlenika u ličnom i poslovnom smislu, zadržavanje postojećih zaposlenika i privlačenje nove radne snage, izgrađivanje dobrih međuljudskih odnosa unutar organizacije te stvaranje organizacijske kulture.

Strategije nagrađivanja, možemo podijeliti po nekoliko osnova i to prema (Lazarević, 2015):

- Predmetu nagrađivanja na transakcione i relacione; transakcione nagrade se odnose na kompenzaciju u odnosu na obavljeni rad ili stvoreni proizvod rada, te predstavlja klasičnu kompenzacijsku komponentu nagrađivanja, dok se relacione nagrade odnose na podsticaje usmjerene ka ostvarenju budućih organizacijskih ciljeva i poticanje zaposlenika da se ponaša na odgovarajući način. Relacione nagrade predstavljaju međuljudsku komponentu koja se često naziva i motivacionom;
- Obliku nagrađivanja na materijalne i nematerijalne; materijalne predstavljaju sve vrste materijalnih i opipljivih nagrada (plate, bonusi, bonovi, različiti proizvodi, učešće u dobiti, popusti i sl.). Važno je naglasiti da je plata zaposlenika svojevrsan materijalni motivator, ona je ugovorom regulirana i zagantovana. U nematerijalne nagrade spadaju sve vrste neopipljivih i nematerijalnih poticaja (npr. pohvale, plakete, napredovanja, edukacije, ukazano povjerenje, stepen autonomije u radu i sl.);
- Mehanizmu djelovanja na: ekstrinzične i intrinzične; ekstrinzične su svi oni motivatori koji dolaze iz okoline, lako su vidljivi i uporedivi, a mogu se direktno povezati s određenim zaposlenikom. Intrinzični motivi nisu lako vidljivi i uporedivi, a obuhvataju ukazivanje povjerenja, empatiju, protok znanja i informacija i sl.;
- Vrsti posla na: npr. nagrađivanje normiranog rada, menadžmenta, ekspertskog rada, prodavača, komercijaliste, naučno- istraživačkog rada i sl. Ove strategije nagrađivanja se prilagođavaju jednoj grupi zanimanja i poslova koje povezuje zajednički način evaluacije i motivacije. Postoje zanimanja koja su specifična, stoga se za njih osmišljavaju

specijalizirane strategije nagrađivanja kako bi se dobio uvid u zahtjeve posla, kvantificirala radna uspješnost i pripremila sredstva za adekvatno nagrađivanje;

- Intervalu nagrađivanja na: mjesečno, kvartalno, polugodišnje, godišnje i višegodišnje nagrađivanje. Jako je važno da nagrađivanje uslijedi neposredno nakon uspjeha, kako bi zaposlenici jasno mogli napraviti poveznicu između uloženog rada i truda i dobijenog podsticaja. Interval nagrađivanja je ujedno i postavka Skinnerove teorije učenja (Skinner, 1957) koja se često pominje kada govorimo o sistemima nagrađivanja, i primjenjiva je na sve generacije jer je bazirana na univerzalnom mehanizmu učenja.

Važno je spomenuti neke od glavnih motivacijskih teoretičara i teoretičara učenja koji su ponudili teorijski okvir za razumjevanje načina na koji nagrade djeluju u radnom okruženju i predstavljaju polaznu tačku za osmišljavanje i implementaciju strategija nagrađivanja u organizacijama.

1.3. Teorije motivacije

Postoje dvije glavne skupine teorija motivacije koje se razlikuju po viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja. To su sadržajne i procesne teorije motivacije (Bahtijarević Šiber, 1999). Tokom posljednjeg desetljeća, aktivno se istražuju i nove konceptualizacije konstrukta motivacije.

1.3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje potreba koje utječu na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad (Babić, 2017). Još su poznate pod nazivom teorije potreba ili individualne teorije motivacije.

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba

Jedna od najzastupljenijih teorija motivacije je Maslowljeva hijerarhija ljudskih potreba (1943). Maslow zagovara pristup utemeljen na piramidi potreba koje su rangirane od onih bazičnih, fizioloških kao osnovnih, preko potrebe za sigurnošću i strukturom, zatim potrebe za pripadanjem sve do ego-potreba za poštovanjem i samopoštovanjem dok se na samom

vrhu piramide nalazi samoaktualizacija kao ideal koji pojedinac teži postići. Važno obilježje ove teorije je pretpostavka da se potrebe, obzirom da su poredane hijerarhijski, moraju ispunjavati redom, što znači da jedino ukoliko su ispunjene potrebe niže razine pojedinac je u mogućnosti preći na višu razinu. Također, pojedinac varira u svojoj poziciji na piramidi, tako je moguće da s viših razina se, zavisno od stanja, vraća na niže razine kako bi ih zadovoljio i bio u mogućnosti napredovati ka samoaktualizaciji. Ipak, u pregledu istraživanja koja su rađena u proteklom periodu, primjetno je nešto što nije u skladu sa postavkama Maslowljeve teorije. (Larsen i Buss, 2008) Naime, prema rezultatima istraživanja iz 1946. i ponovljenog 1986. Kovach (1987) ističe da, kada se od zaposlenika traži da rangiraju šta im je važno na poslu od najvažnijeg faktora ka najmanje važnom – primjećeno je da postoji nedosljednost. Potrebe su bile izmješane u poređenju sa Maslowljevom hijerarhijom, pa su se na listi nalazile rangirane gotovo nasumično. Isti rezultati su dobijeni u obje vremenske tačke. Ono što je zanimljivo s aspekta ovog rada jeste promjena unutar poretka faktora sa liste koja se desila u periodu 1946-1986. (Kovach, 2001).

Teorija motivacije postignuća

Ova teorija još je poznata pod nazivom, „teorija potrebe za postizanjem rezultata“, a rezultat je rada grupe autora od kojih se dva imena ističu – McClelland i Atkinson (Bahtijarević Šiber, 1999). Ova teorija usmjerena je prvenstveno na motivaciju za rad, pri čemu se radno ponašanje objašnjava jednim temeljnim motivom – motivom za postignućem, koji je rezultanta dviju sila: želje za uspjehom i želje da se izbjegne neuspjeh. Ova teorija orijentirana je samo na intrinzičnu motivaciju čiji je cilj i nagrada postizanje uspjeha i osjećaj zadovoljstva i ponosa zbog uspjeha. Intrinzična motivacija je rezultat učenja i socijalizacije u društvu, odnosno to su stečene i relativno stabilne tendencije ka određenim oblicima ponašanja u ostvarenju općih i individualnih internaliziranih ciljeva. U svojoj osnovi sadrže emocije, što znači da ne počivaju na biološkim komponentama (Bahtijarević Šiber, 1999). Jednostavnije rečeno, motivacija je struktura stavova i vrijednosti koji upućuju na radnu i opću životnu orijentaciju čovjeka. Bahtijarević Šiber navodi da se ljudi razlikuju po svojim težnjama ka postignuću i uspjehu, a iz toga proizilazi i različito ponašanje i različiti rezultati. Prilikom dalje razrade ove teorije, uvrštene su još dvije potrebe koje su važne u

objašnjavanju radnog ponašanja. To su potreba za moći i potreba za afilijacijom. Potreba za moći manifestira se željom i tendencijom za utjecanjem na i kontrolom ponašanja drugih. Postoji pretpostavka da će osobe koje imaju jaču želju za moći više težiti napredovanju i dolasku na više organizacijske položaje. Prilikom analiziranja uspješnih i neuspješnih menagera, pokazano je da se oni ne razlikuju samo po želji za postignućem, već i po potrebi za moći (Cummin. 1967). Potreba za afilijacijom povezana je sa širim socijalnim kontekstom, ne isključivo sa radnim, i izražava težnju čovjeka za dobrim i prijateljskim odnosima s drugim ljudima i da se pomogne drugima (Bahtijarević Šiber, 1999). Ove potrebe će biti pomenute kasnije prilikom analize motivacije iz perspektive različitih generacija.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Ova teorija se naziva i motivacijsko- higijenska teorija ili dvojna teorija motivacije i ujedno je, uz Maslowljevju teoriju, najpopularnija i najpoznatija teorija motivacije, te je kao takva imala značajan utjecaj na praksu. Teorija se sastoji od dva aspekta- prvi, temeljni dio modela predstavlja teorija radnog ponašanja koja je formirana kao dvofaktorska teorija motivacije; i drugi aspekt koji je usmjeren na ponašajne posljedice obogaćivanja posla i preoblikovanja posla. U osnovi modela leže 2 pretpostavke: Prva kaže da zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom nisu dva suprotna kraja istog kontinuuma, već dva odvojena kontinuuma na čijim se krajevima nalaze zadovoljstvo- odsustvo zadovoljstva odnosno nezadovoljstvo-odsustvo nezadovoljstva. Druga pretpostavka modela kaže da postoje dvije različite grupe motivacijskih faktora- ekstrinzični ili higijenski i intrinzični ili motivatori. Higijenski faktori su kontekstualni i situacijski, dok su motivatori povezani sa sadržajem posla koji čovjek obavlja. Također, higijenski faktori, često nazivani i faktori održavanja, opisuju se kao preventivni faktori. Njihova uloga je spriječavanje nezadovoljstva. Oni mogu privući čovjeka u organizaciju i zadržati ga u njoj, ali, prema mišljenju Herzberga, ne djeluju na motiviranost za rad. Motivatori ipak imaju suprotnu ulogu, oni su faktori motivacije i izvori zadovoljstva. Njihova uloga je povećanje zadovoljstva radom što za posljedicu ima veći radni angažman i poticaj za bolji rad (Bahtijarević Šiber, 1999). Ipak, empirijska istraživanja nisu potvrdila postojanje dva odvojena kontinuuma kako ih teorija predviđa. Djelovanje motivatora i higijenskih faktora na motivaciju je slično (Schneider i Locke, 1971).

1.3.2. Procesne teorije motivacije

Drugu skupinu teorija motivacije čine procesne teorije motivacije. Ovaj pristup temelji se na spoznaji da koncept potreba nije dovoljan za objašnjavanje radne motivacije nego je potrebno uključiti i druge sadržaje (npr. percepciju, očekivanja, vrijednosti) i njihove interakcije. Procesne teorije motivacije pokušavaju objasniti procese i razloge koji dovode do određenih ponašanja ljudi u radnom kontekstu. Ova skupina teorija još se naziva i kognitivne teorije motivacije zbog polazne pretpostavke da pojedinac voljno, svjesno bira između alternativa ponašanja, pri čemu ga kroz taj proces vode očekivanja o rezultatima i posljedicama ponašanja i vjerovatnoće postizanja nekog cilja. U osnovi ovih teorija nalaze se četiri ključne pretpostavke (Lawler, 1973 prema Bahtijarević Šiber, 1999):

- Ljudi imaju različite preferencije u odnosu prema različitim ciljevima, odnosno nagradama koje su potencijalno dostupne u nekoj situaciji. Pojednostavljeno rečeno, ljudi imaju različite ciljeve, potrebe i želje koje žele svojim radom ostvariti;
- Prilikom donošenja odluke o ponašanju, ljudi imaju različita očekivanja o mogućnosti uspješnog obavljanja neke aktivnosti ili zadatka ulažući veći napor;
- Kada ljudi biraju ponašanje, oni također procjenjuju vjerovatnoću da će obavljanje neke aktivnosti dovesti do željenog efekta ili nagrade;
- U svakoj pojedinačnoj situaciji, motivacija za ponašanje je rezultat individualnih očekivanja i preferencija, odnosno valencije ciljeva i nagrada.

Kognitivni model motivacije

Vroomov kognitivni model je, nesumnjivo, najutjecajniji model za razvoj savremenih teorija motivacije. Polazi od tačke da čovjek u svakoj situaciji pravi racionalni izbor između različitih alternativa, pri čemu procjenjuje efekte i značenje koje nagrade imaju za njega, izbjegavajući nepoželjne, a preferirajući poželjne. Tako je motivacija definirana kao proces koji usmjerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti (Vroom, 1964). Pokušavajući pronaći odgovor na pitanje „Zašto pojedinac u nekoj konkretnoj situaciji bira neke druge alternative ponašanja, dok druge odbacuje?, Vroom uvodi koncept valencije – afektivna orijentacija prema određenim efektima aktivnosti, i koncept

očekivanja- trenutno vjerovanje da određenu aktivnost slijedi određeni ishod. Možemo to ukratko opisati kao percepciju instrumentalnosti dobrog rada za ostvarivanje željenih osobnih ciljeva. Čovjek će donijeti odluku o ponašanju ukoliko procjeni da većim radom može ostvariti visoku razinu radne uspješnosti, da će visoka uspješnost donijeti određeni cilj, i ukoliko procijeni cilj kao osobno vrlo važan i privlačan (Biglan i Mitchell, 1971).

Adamsova teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni

Iako se ova teorija naziva teorijom motivacije, ona je ujedno posebno važna za teorijsko određivanje stavova prema radu i zadovoljstvo poslom. Ona odlično objašnjava uzroke i posljedice nezadovoljstva, stoga se svrstava i u teorije zadovoljstva poslom. Adamsova teorija jednakosti posmatra uspješnost i motivaciju zaposlenika kroz njihovu percepciju međusobne jednakosti i pravednosti. To znači da je zaposlenicima u fokusu njihova percepcija omjera vlastitog uloženog truda i postignuća i omjer uloženog truda i postignuća njihovih kolega. Ključ teorije je percepcija pravičnosti i jednakosti u kolektivu. Između organizacije i pojedinca postoji specifičan odnos socijalne razmjene u kojem pojedinac ulaže svoja znanja, sposobnosti, iskustvo, kreativnost i energiju, a organizacija mu za uzvrat daje različite nagrade (npr. platu, beneficije, prestiž, obrazovanje, podršku i sl.). Kao reakcija na percipiranu jednakost ili nejednakost, javlja se čovjekova reakcija djelovanja na vlastita ulaganja i rezultate, fluktuacija i apsentizam, a redukcija nejednakosti se može odvijati i na kognitivnoj razini putem mehanizma racionalizacije (Bahtijarević Šiber, 1999).

1.3.3. Savremeni pravac teorija motivacije

Savremene teorije motivacije nisu nužno konceptualizirane u skorije vrijeme, već se radi o teorijama koje predstavljaju trenutni trend razmišljanja u objašnjavanju radne motivacije (Babić, 2017). U savremene motivacijske teorije ubrajaju se: teorija postavljanja ciljeva, teorija samoeфикаsnosti, McClellandova teorija potreba i Vroomov kognitivni model, koji su već ranije predstavljeni u ovom poglavlju (Babić, 2017).

Teorija postavljanja ciljeva

Autori teorije, Edwin A. Locke i Gary Latham (1991, prema Marić, 2017) objašnjenje radne motivacije baziraju na pretpostavci da je usmjerenost prema cilju važan faktor ljudskog djelovanja. Ciljevi usmjeravaju pažnju i djelovanje pojedinca na izvedbu nekog zadatka. Percipirani stepen kontrole koji pojedinac ima nad kreiranjem i ostvarivanjem ciljeva postaje veći ukoliko su ciljevi jasno i konkretno definirani (Locke, Shaw, Saari i Latham, 1981). Dobro postavljeni i razrađeni ciljevi imaju motivirajući efekt koji pomaže njihovo ostvarivanje i povećava učinkovitost (Locke i Latham, 2005, prema Marić, 2017). Kako bi postavljanje ciljeva bilo učinkovito i imalo željeni efekt na motivaciju, potrebno je ispuniti nekoliko uslova (Marić, 2018):

- Ciljevi moraju biti jasni i specifični;
- Vjerovatnoća odabira nekog cilja raste ukoliko zaposlenik percipira da je on ostvariv i u skladu s njegovim vještinama i sposobnostima. Pojedinac s visokom samoeфикасноошћу vjerovatnije će izabrati težak i zahtjevan cilj u odnosu na pojedinca koji ima nisku samoeфикасност (Latham i Locke, 1991, prema Marić, 2018);
- Jasnoća cilja i njegova mjerljivost - Kada je cilj specifičan i jasan, te jasno vremenski ograničen zaposlenik tačno zna koja su očekivanja od njega i može iskoristiti određeni rezultat kao izvor motivacije. Nejasan cilj ili cilj koji je izražen kao opća uputa ima ograničenu motivacijsku vrijednost;
- Izazovnost je, kao uslov dobro kreiranog cilja, važna jer su zaposlenici često motivirani postignućem, te će cilj procjenjivati na osnovu značaja koji nosi njegovo ispunjavanje. Ciljevi trebaju biti zahtjevni i izazovni, ali istovremeno ne smiju biti nemogući za ostvariti i demotivirajući. Optimalno je kreirati cilj koji je umjereno težak, ostvariv i realan. Izazovni ciljevi od pojedinca iziskuju više znanja i vještina;
- Predanost cilju je važan uslov za kreiranje uspješnih ciljeva jer cilj sam po sebi mora biti kreiran uz dogovor i prihvatanje zaposlenika. Latham i Locke smatraju da lični ciljevi utječu na uradak na zadatku, te da dodijeljeni ciljevi utječu na lične ciljeve

pojedince. Neophodno je poznavati intrinzične ciljeve zaposlenika kako bi se osigurao ovaj uvjet;

- Davanje povratne informacije je jedan od najznačajnijih uvjeta, jer omogućava pojašnjavanje očekivanja, prilagođavanje razine izazova i ukazuje na napredak u odnosu na postavljeni cilj. Ujedno, davanje povratne informacije služi i kao novi podstrek za postizanje ciljeva.

Istraživanja u okviru ove teorije uglavnom su usmjerena na utvrđivanje karakteristika ciljeva koji povećavaju motivaciju i bolju izvedbu zadataka u svakodnevnom životu (poslovno okruženje, akademski uspjeh, sportska natjecanja, i sl.) (Locke, 1991, prema Marić, 2018).

Teorija samoefikasnosti

Bandurina teorija samoefikasnosti (engl. *self-efficacy*) je jedna od interesantnijih teorija koja u svoj fokus stavlja očekivanu individualnu efikasnost u situacijama kada je potrebno pokrenuti neku akciju (Bandura, 1997, prema Ivanov i Penezić, 2000). Nastanak ove teorije pokrenuo je brojna istraživanja koja su potvrdila njen značaj u različitim područjima ljudskog djelovanja. Prema ovoj teoriji, vjerovanja koja ljudi imaju o sebi su najvažniji element u kontroliranju i ličnom djelovanju. Pojedinci se definiraju i kao proizvođači i kao proizvođači vlastitog okruženja (Ivanov i Penezić, 2000). Srž ove socijalno-kognitivne teorije je konstrukt samoefikasnosti. Bandura (1997, prema Ivanov i Penezić, 2000) definira samoefikasnost kao vjerovanje pojedinca u sposobnost organiziranja i izvršavanja akcija ili zadataka koji su potrebni da bi se ostvario neki određeni tip aktivnosti ili cilj. Bezinović (1988a, prema Ivanov i Penezić, 2000) smatra da postoji razlika između značenja pojmova kompetentnost i efikasnost. Međutim, razlike su zanemarive, te se ovi pojmovi ipak mogu koristiti kao sinonimi.

Teorija samoefikasnosti bazira se na tome da na motivaciju zaposlenika utječe uvjerenje da je on sposoban ispuniti zadatak koji mu je povjeren. Na taj način raste samopouzdanje zaposlenika, a sa samopouzdanjem raste i njegova samoefikasnost na radnim zadacima (Ivanov i Penezić, 2000). Pojedinci koji se smatraju visoko samoefikasni ulažu više truda i motivacije, čak i u slučaju dobijanja negativne povratne informacije.

Razlikujemo četiri načina na koja zaposlenik može postići samoeфикаsnost (Robbins i Judge, 2006):

- Uvježbavanje do kojeg dolazi dobijanjem odgovarajućeg iskustva za izvršavanje zadatka. Ukoliko je zaposlenik doživio uspjeh sa obavljanjem zadatka, osjeća se sigurnije da će taj uspjeh ponoviti i u budućnosti;
- Imitiranje je važan proces u situacijama kada zaposlenik vidi da je drugi zaposlenik uspješno obavio isti zadatak. Zaposleniku raste samopouzdanje i uvjerenje da će i on uspješno obaviti zadatak. Imitiranje je učinkovito u situacijama kada su zaposlenici koji se imitiraju slični našem ciljanom zaposleniku;
- Verbalno uvjeravanje je važan alat za uvjeravanje zaposlenika da on zaista posjeduje vještine i znanja koji su potrebni za uspjeh;
- Uzbuđenje zaposlenika dovodi do rasta energije koja potiče zaposlenika da izvrši svoje radne zadatke.

Zaposlenikova vjerovanja ujedno oblikuju i njegov lični sistem, stoga je i njegovo ponašanje rezultat međudjelovanja ovog sistema i vanjskih izvora utjecaja. U ovom modelu, ključne elemente čine vjerovanja koja pojedinac ima o svojim sposobnostima. Na osnovu ovih vjerovanja često je moguće bolje predvidjeti ponašanje zaposlenika, nego na osnovu njegovih trenutnih postignuća (Ivanov i Penezić, 2000). Percepcija vlastite samoeфикаsnosti ili, kako ih Bandura naziva, *vjerovanja u samoeфикаsnost* sudjeluju u određenju onoga šta svaki zaposlenik radi sa svojim znanjem i vještinama (Bandura, 1997, prema Ivanov i Penezić, 2000).

“Teorija samoeфикаsnosti zasniva se na postojanju dva tipa očekivanja: očekivanje ishoda (engl. *outcome expectancy*) i očekivanje eфикаsnosti (engl. *self- efficacy expectancy*)” (Bandura, 1997, prema Ivanov i Penezić, 2000; str. 116). Očekivanje ishoda odnosi se na uvjerenje pojedinca da će neko ponašanje dovesti (ili neće dovesti) do željenog ishoda. “Očekivanje samoeфикаsnosti odnosi se na uvjerenje pojedinca da je sposoban (ili nije sposoban) realizirati ponašanje koje vodi željenom ishodu” (Ivanov i Penezić, 2000; str. 116). Bandura (1997, prema Ivanov i Penezić, 2000) smatra da je očekivanje eфикаsnosti

važnije za pokretanje akcije, odnosno za pokretanje ponašanja koja su neophodna da bi se ostvario željeni cilj.

Skinnerov model učenja

Univerzalni mehanizam učenja koji je najčešće spominjan u kontekstu strategija nagrađivanja potiče od Skinnera (1957). Naime, prema ovom autoru, ljudi uče po principu nagrađivanja za poželjna ponašanja i principu kažnjavanja za nepoželjna ponašanja (Skinner, 1957). Kako bi došlo do stvaranja poveznice između određenog ponašanja i nagrade, važno je da zaposlenima bude jasno za šta su nagrađeni, odnosno zbog čega se dešava izostanak nagrade ili dolazi do kazne, te da stimulacije dolaze relativno brzo nakon izvedbe. Također, kada se osmišljavaju sistemi nagrađivanja ključno je prethodno definisati šta su poželjna, a šta nepoželjna ponašanja i imati na umu da nagrade, odnosno pozitivna potkrepljenja jedina mogu dovesti do pozitivne promjene. Kažnjavanje je efikasno jedino u kontekstu gašenja nepoželjnog ponašanja. U kontekstu ovog modela, kao dodatak, važno je spomenuti i Bandurinu teoriju učenja po modelu (1965) koju, ukoliko stavimo u kontekst organizacijske psihologije, možemo primjeniti tako što ponašanje svakog zaposlenika služi kao model za ostale članove kolektiva. Na taj način, poželjna ponašanja jednog člana u kolektivu koji je nagrađen bit će primjer i poticaj ostalima za imitiranje tog ponašanja, čak i za pojavu drugih poželjnih ponašanja, dok će kažnjavanje, odnosno nenagrađivanje dovesti do gašenja negativnih ponašanja, čak i ako ostali zaposlenici nisu bili direktno izloženi potkrepljenju. Motivacijske strategije inkorporiraju koncepte iz Skinnerove i Bandurine teorije, zaključno s tim, za kreiranje motivacijske strategije ključno je jasno koncipirati cilj, iskomunicirati ga i potaknuti zaposlenike da slijede kvalitetne radnike, odnosno modele, kako bi povećali šanse za ostvarivanje postavljenih ciljeva uz pravovremeno i odgovarajuće nagrađivanje (Latham i Ernst, 2006).

2. MULTIGENERACIJSKA RADNA SNAGA – IZAZOVI INKLUZIVNOSTI U ORGANIZACIJI RADA I POSLOVANJA

Radna snaga 21. stoljeća sve više i više postaje raznolika (Roberson, 2006, prema Huong, Zheng i Fujimoto, 2016). Upravljanje i uključivanje raznolike radne snage u rad organizacija postalo je glavna briga i istaknuti problem u organizacijama u svim sektorima (Choi, 2017, prema Ohunakin, Ogunnaike, Igbadume i Akintayo, 2019). Upravljanje raznolikošću i inkluzivnost potrebni su za organizacijsko preživljavanje kako bi se organizacije mogle nositi sa širenjem globalizacije diljem svijeta. Raznolikost uključuje prepoznavanje, uvažavanje, prihvatanje i toleriranje jedinstvenosti i razlika između pojedinaca. To je konstrukt koji obuhvata razlike u spolu, rasi, etničkoj pripadnosti, starosti, vjerskim uvjerenjima, socioekonomskom statusu, fizičkim sposobnostima, seksualnoj orijentaciji i drugim ideologijama.

Adekvatno upravljanje različitim karakteristikama zaposlenika u sigurnom i povoljnom okruženju predstavljalo bi skladno i poželjno radno okruženje, posebno u organizacijama koje zapošljavaju raznoliku radnu snagu poput multinacionalnih korporacija. Upravljanje raznolikošću (engl. *diversity*) definira se kao korištenje praksi menadžmenta ljudskih potencijala s ciljem očuvanja raznolikosti radne snage i osiguravanja da te raznolikosti nemaju negativan utjecaj na postizanje individualnih i organizacijskih ciljeva (Olsen i Martins, 2012 prema Ohunakin i sur., 2019). Roberson (2006, prema Huong i sur., 2016) navodi da se termin *raznolikost* mijenja terminom *inkluzivnosti* predstavljajući novi pristup upravljanju raznolikošću na radnom mjestu koji za cilj ima pomoći organizacijama u zadovoljavanju različitih potreba zaposlenih i postizanju konkurentske prednosti u odnosu na druge organizacije unutar sektora. Inkluzija se uopćeno definira kao uključenost zaposlenih u organizacioni sistem i procese (Downey, 2015, prema Ohunakin i sur., 2019). U organizacijskom kontekstu, inkluzija se definira kao stepen u kojem su zaposlenici prihvaćeni i tretirani kao članovi grupe od strane drugih u radnoj organizaciji (Pelled, 1999, prema Huong i sur., 2016) ili kao uključivanje svih članova organizacije i fokusiranje na povećanje učešća i angažmana svih zaposlenika s jasnim ciljem da se iskoristi pozitivan utjecaj različitosti kako bi se stekla poslovna prednost organizacije u odnosu na konkurente

(Roberson, 2006, prema Huong i sur., 2016). Stazyk, Davis i Liang (2012, prema Ohunakin i sur., 2019) tvrde da efikasnost u upravljanju raznolikošću ima veliki potencijal da utječe pozitivno na organizacijske ishode poput zadovoljstva poslom. Telcom (2015, prema Ohunakin i sur., 2019) navodi da percepcija zaposlenih o inkluziji ima snažan pozitivan utjecaj na zadovoljstvo poslom među radnom snagom.

U kontekstu generacijske raznolikosti, neovisno o generacijskim sličnostima i razlikama, neosporna je činjenica da radna snaga na tržištu rada postaje sve raznovrsnija. No, u praksi stručnjaci nailaze na još jedan problem koji proizilazi iz ove raznolikosti. Raznolika radna snaga sa sobom nosi i generalnu sliku o različitim grupama, njihovim karakteristikama, potrebama i vrijednostima. Wong, Gardiner i Lang (2008) navode u svom istraživanju da su rezultati istraživanja o karakteristikama generacija uglavnom u kontradikciji od onoga što se navodi u popularnoj literaturi. Utjecaj popularnog mišljenja se nedvojbeno projicira na radno okruženje u kojem rukovodioci i menadžment organizacije kreiraju organizacijsko okruženje i motivacijske strategije, a koje nisu nužno u skladu sa stvarnim karakteristikama ostalih zaposlenika. Istraživanja koja su provedena u više vremenskih tačaka (Kovach, 1987) pokazuju da postoji značajna razlika u tome šta zaposlenici zaista cijene i žele i onoga šta poslodavci misle da zaposlenici žele. Ono što se pokazalo kao konstanta, čak i nakon perioda od 40 i više godina (1946-1986), je da zaposlenici uvijek među tri najvažnije nagrade ističu osjećaj involviranosti u poslovne aktivnosti i iskazivanje poštovanja i priznanja obavljenom poslu (Wong i sur. 2008). U literaturi se spominje Hawthroenov efekt koji se ogleda u tome da nenamjerne ili usputne promjene uslova rada, a koje su praćene od strane autoriteta, dovode do poboljšanja radne učinkovitosti zaposlenika, ali ne zbog samih promjena uvjeta već zbog činjenice da su zaposlenici bolje radili pod nadzorom, odnosno da je pažnja posvećena upravo njima dovela do poboljšanog uratka (Miletić, 2014). Upravo ovaj efekt je vrijedno sredstvo uz pomoć kojeg se mogu zadovoljiti potrebe zaposlenika za uvažavanjem i iskazivanjem poštovanja.

Zanimljivo je da je sve više zastupljena zanimljivost posla kao jedan od glavnih motivatora, ali problem nastaje kada razmatramo različite vrste poslova. Nažalost, neke od poslova je gotovo nemoguće učiniti zanimljivim dugoročno (poslovi u proizvodnoj liniji i slične

repetitivne radnje), ili su pak previše ozbiljni i opasni da bi se s njima moglo manipulirati (liječnički pregledi, rad s bankovnim transakcijama, različite vrste kontrolorskih poslova). Na listi motivacijskih faktora još su se našli: dobra plata, empatična pomoć u slučaju privatnih problema, sigurnost posla, i napredovanje unutar organizacije, odanost poslodavca i zaposlenika, dobri uvjeti rada te disciplina izražena na taktičan i pravedan način. Sve ovo su podaci dobijeni iz perspektive zaposlenih, no kada se menadžere i poslodavce pita šta oni misle o tome šta je zaposlenicima motivator, oni najprije ističu novac i materijalne poticaje. Istina, novac jeste jedan od motivatora, ali on je prema rangiranju zaposlenih tek na sredini desetočlane ljestvice već nabrojanih motiva (Kovach, 1987). Vjerojatno je da se menadžeri oslanjaju na vlastiti sistem vrednovanja navodeći ono što bi njima bilo važno i poželjno, i očekuju da i zaposlenici imaju isto viđenje prioriternih aspekata posla. Važno je naglasiti da je istraživanje provedeno u Sjedinjenim Američkim Državama, i iz rezultata se može primjetiti kako je naglasak poslodavaca upravo i stavljen na osnovne ljudske potrebe (materijalna dobra, sigurnost, odanost) dok su ego potrebe iz vrha ljestvice zapostavljene (Kovach, 1987). Murray (2020) navodi da se i u recentnim istraživanjima pojavljuju slični rezultati. Mogućnost napredovanja, zanimljiv posao i važnost uvažavanja i pohvaljivanja se i dalje nalazi među pet najvažnijih motivacijskih nagrada. Također, visoke plate i sigurnost posla se, u ovom istraživanju, navode kao dva od pet najvažnijih motivacijskih faktora (Murray, 2020). O ovim nalazima Murray (2020) diskutira kao o posljedici trenutne globalne krize, velikih ekonomskih gubitaka i velikog broja otkaza. U skladu sa razmatranjem multigeneracijskih strategija nagrađivanja, čini se neophodnim razmotriti faktore koji se pri vrhu ljestvice prioriteta nalaze u svim vremenskim tačkama, jer se oni pokazuju kao važni radnicima svih generacija.

2.1. Karakteristike generacija na tržištu rada

Jako je teško sasvim precizno odrediti interval kojim bi se vremenski definirao početak i kraj razdoblja jedne generacije, no postoje koncenzusi koji omogućavaju jednostavnu komunikaciju i istraživanja u ovom području. U literaturi se navode nazivi za svaku generaciju, koji se, kao i okvirni interval, ponekad razlikuju ali karakteristike generacije ostaju iste.

Generacije koje su trenutno u fokusu organizacijske psihologije su (Zemke, 2000):

- Veteranska generacija (1925- 1946)
- tzv. *Baby Boom* generacija (1946-1960) – neki autori je dijele na rane i kasne *Baby Boomerse* (Gillon, 2004; Levine, 2014; Muller, 1996)
- X generacija (1960- 1980)
- Y generacija (1980-1995) - tzv. *Millenijalsi*
- Z generacija (1995- 2010) – tzv. *iGeneracija*
- Alpha generacija (2010-).

Dolazak Y generacije na tržište rada predstavlja prekretnicu u poslovnom svijetu, a Millenijalsi se opisuju kao prva digitalna generacija (Rendulić, 2016). Drugu prekretnicu predstavlja dolazak Z generacije koju odlikuje naziv prve globalne generacije, te za koju se smatra da je nova generacija inovativnih poduzetnika (Šimunić Rod, 2020). Bencik i Machova (2016) su ponudili kratki pregled pretpostavljenih karakteristika trenutno prisutnih generacija na tržištu rada koji omogućava njihovu međusobnu usporedbu (pogledati Tabelu 2).

Tabela 2

Generacijske ponašajne karakteristike (Bencsik i Machova, 2016)

	Baby Boom	X Generacija	Millenials	Z generacija
Perspektiva	Zajedničko, jedinstveno mišljenje	Egocentrično i srednje dugoročno planiranje	Egoistično i kratkoročno planiranje	Bez osjećaja za posvećenost, zadovoljstvo trenutnim stanjem i žive za sadašnjost
Socijalni odnosi	Fokus na ličnim odnosima	Lični i virtuelni odnosi	Uglavnom virtualni odnosi	Virtuelni i površni odnosi
Životni smisao	Stabilna egzistencija	Sigurna pozicija, složena okolina	Rivalstvo za lidersku poziciju	Živjeti za trenutak i sadašnjost
Cilj	Savjesno građenje karijere	Brzo napredovanje	Neposredno napredovanje	Dovode u pitanje potrebu postojanja ciljeva uopće
IT/ upotreba tehnologije	Samoukost i nepotpuno znanje	Korištenje tehnologije sa samopouzdanjem	Dio svakodnevnog života	Intuitivna upotreba
Vrijednosti	Strpljenje, <i>soft skills</i> , poštovanje tradicije, emocionalna inteligencija, naporan rad	Naporan rad, otvorenost, poštovanje različitosti, znatiželja, pragmatičnost	Fleksibilnost, mobilnost, široko ali površno znanje, orijentiranost ka uspjehu, kreativnost, sloboda informacija je prioritet	Živjeti za sadašnjost, brzo reagiranje na sve, inicijatori, hrabri, brz pristup informacijama i pretraživanje sadržaja
Druge moguće osobine	Izražena skromnost, arogantna nefleksibilnost, pasivnost, cinizam, pesimizam	Pridržavanje pravila, materijalizam, fer igra, manje poštovanja za hijerarhiju, potreba za dokazivanjem	Želja za nezavisnošću, ne poštuju tradiciju, inverzna socijalizacija, arogancija, potcjenjivanje emocionalne inteligencije i <i>soft skillsa</i>	Različiti pogledi na svijet, nedostatak promišljanja, sreća, zadovoljstvo, podjeljena pažnja, bez želje za smislom i promišljanjem o posljedicama, granice posla i zabave se preklapaju, skloni su se ponašati svugdje kao da su na svom terenu

Tabela pokazuje neke razlike i sličnosti generacija, odnosno različitih dobnih skupina. Osim ovih autora, i mnogi drugi istraživači bavili su se proučavanjem generacija i njihovih karakteristika.

Veteranska generacija

Smatra se da je najveći utjecaj na Veteransku generaciju imala velika ekonomska kriza 1929. godine i Drugi svjetski rat (Rendulić, 2016). Obzirom na način života u tom periodu koji je obilježen padom zaposlenosti, pripadnici veteranske generacije jako cijene posao i svoju radnu organizaciju (Rendulić, 2016). Karakteristično za ovu generaciju je to što više cijeni autoritet u odnosu na autonomiju u radu i preferira hijerarhijsku organizaciju, Za veteransku generaciju se još navodi da cijene preciznost i jasnu podjelu radnih uloga i zadataka, vrlo su disciplinirani (Šimunić Rod, 2020), realni i čvrstih uvjerenja, kao i da su odani organizacijama u kojima rade (Krasulja, Radojević, Janjušić i Vujić, 2015). Pripadnici Veteranske generacije često nazivani su i *tradicionalisti* (McNamara, 2005, prema Šimunić Rod, 2020) i navodi se da je to generacija koja vjeruje u logiku, a ne u magiju (Zemke, 2000). Motivacijski faktori koji su se pokazali kao efikasni za pripadnike Veteranske generacije su visoka plata, javno iskazivanje poštovanja i sigurnost posla (Rendulić, 2016). Veteransku generaciju karakteriše izbjegavanje rizika, stoga izbjegavaju promjene i preferiraju provjerene načine rada i alate i izbjegavanje konflikata, pa često ne izražavaju svoje nezadovoljstvo ili neslaganje s tuđim mišljenjem, iz ovog razloga nose naziv i *Tiha generacija* (Zečević-Božić, 2019). Obzirom da su samouki što se tiče tehnologije, te nisu njihovi intuitivni korisnici, pripadnici Veteranske generacije preferiraju kontakt licem u lice (Zečević- Božić, 2019).

Baby Boomersi

Posljedice ekonomske krize koje su umnogome oblikovale pripadnike Veteranske generacije odrazile su se i na karakteristike njihovih potomaka, odnosno pripadnike Baby Boom generacije koji su odrasli u okruženju koje je optimističnije, označava kraj Drugog svjetskog rata i u kojem su im njihovi roditelji mogli omogućiti znatno bolje uslove za odrastanje i život (Kindrick Paterson, 2007). Baby Boom generacija trenutno je u fazi izlaska sa tržišta

rada i ulaska u mirovinu, no još uvijek je veliki broj Baby Boomersa zaposlen u raznim organizacijama. Oni pretendiraju u svojoj karijeri biti uspješni, na rukovodećim pozicijama i imati visoke plate (Krasulja i sur., 2015). Ipak, iako se Baby Boomersi opisuju kao sebični i materijalisti (Hernaus i Pološki Vokić, 2014), teže ka dugotrajnom zaposljenju bez naglašene namjere za stalnim mijenjanjem poslova i poslodavaca (Bradley, 2003, prema Rendulić, 2016). Baby Boomerse karakteriše izrazita posvećenost karijeri, takmičarskog su duha, te traže posao s kojim se mogu identificirati, koji je izazovan i važan za organizaciju. Za njih se kaže da “oni žive kako bi radili” (Hernaus i Pološki Vokić, 2014, str. 618). Kako bi se adekvatno zadovoljile potrebe Baby Boomersa naglasak se stavlja na isticanje njihovog ugleda i doprinosa organizaciji, a važno ih je nagraditi i na materijalne načine, novcem ili nekim statusnim simbolom (npr. dati im titule, omogućiti vlastito parking mjesto i slične povlastice) (Hernaus i Pološki Vokić, 2014). I Baby Boomersi, kao i Veterani preferiraju lični kontakt, a od organizacije očekuju da im pruži priliku za iznošenje vlastitog mišljenja i prijedloga (Rendulić, 2016).

Generacija X

Obzirom na naglasak koji je posvećen Baby Boom generaciji, Generacija X koja je slijedi je dobila naziv *nevidljiva* ili *izgubljena* generacija, zbog manje posvećenosti istraživanju karakteristika njenih pripadnika u odnosu na prethodnu generaciju (Rimac, 2012). Na oblikovanje karakteristika Generacije X utjecali su događaji poput nuklearne katastrofe u Černobilu i pojave AIDS-a, te pojava MTV-a (muzičke televizije), video igrice i interneta (Rendulić, 2016). Pripadnici Generacije X su suprotnost Baby Boomersima, oni “rade da bi živjeli” (Rendulić, 2016; str. 7). Upravo jer su bili zapostavljeni od strane roditelja, većinom Baby Boomersa koji su bili fokusirani na vlastite karijere, pripadnici ove generacije su rano stekli autonomiju, osamostalili se i posvetili pažnju kvaliteti života i porodici (Rimac, 2012). Navedeni događaji rezultirali su kreiranjem generacije koju karakteriše individualizam, neovisnost, skepticizam ka autoritetu (Kapoor i Solomon, 2011). Hernaus i Pološki Vokić (2014) objedinjuju saznanja o karakteristikama pripadnika Generacije X u radnom kontekstu, pa navode da se za njih može reći da su fleksibilni, adaptibilni na promjene, poduzetni i nemaju problem s preuzimanjem rizika, ne preferiraju stroge hijerarhijske

odnose niti nadzor, a cijene vodstvo koje je zasnovano na kompetencijama. Također, karakteriše ih nelojalnost, nešto lošije funkcioniranje unutar tima, preferiraju kvalitet u odnosu na kvantitet. Kada govorimo o motivacijskim faktorima, novac nije jedino što može motivirati Generaciju X, oni od svoje organizacije očekuju zanimljiv posao pun izazova, fleksibilnost koja im omogućava ravnotežu između poslovnog i privatnog života, te mogućnost stalnog usavršavanja i napredovanja (Krasulja i sur. 2015).

Millenialsi (Generacija Y)

Millenialsi ili Generacija Y još su poznati pod nazivom *Internet generacija*, a karakterizira ih mir i prosperitet (Zemke, Raines i Filipczak, 2000). Oni nisu iskusili svijet bez tehnologije, a na njen razvoj značajan utjecaj imao je i razvoj novih medija i mogućnost neposredne komunikacije putem društvenih mreža (Šimunić Rod, 2020). Pripadnike ove generacije karakterizira visoka razina samopoštovanja i samopouzdanja, oni osjećaju da mogu sve (Šimunić Rod, 2020). Millenialsi se smatraju urbanim, vrlo prilagodljivim, otvorenim i tolerantnim (Anantatmula i Shrivastav, 2012, prema Rendulić, 2016). Generacija Y se nalazi na najnižem nivou vjerske i političke pripadnosti u poređenju s drugim generacijama, odlikuje ih liberalizam, a otvoreno podržavaju legalizaciju lakih droga i istospolne i međurasne brakove (Pew Research Center, 2014, prema Rendulić, 2014). Njihov krug ljudi je strukturalno raznolik obzirom na vjeru i rasu, a Millenialsi su svjesni različitosti u društvu i prihvataju ih. Montana i Petit (2008) navode da su Millenialsi nestrpljivi i idealistični, no ipak postupaju s određenom dozom opreza.

Generacija Z

Generacija Z ima nekoliko popularnih naziva – *urođeni digitalci* (engl. *Native Digitals*) (Prensky, 2001), *Face generacija* ili *iPhone generacija* (Fistrić, 2019) jer su se još prije polaska u osnovnu školu susreli sa tehnologijom i društvenim mrežama, stoga se smatra da imaju sposobnost brzog primanja informacija paralelno s drugim zadacima (Prensky, 2001). Enyon i Helsper (2009) navode da pripadnici Generacije Z postižu impresivne rezultate na testovima *multitaskinga*, odnosno jako su vješti u izvođenju više zadataka istovremeno. Prensky (2001) naglašava da Generacija Z daje prednost grafičkim sadržajima umjesto

tekstualnog i da zahtijevaju lakši pristup informacijama. Meister i Willyerd (2010) Generaciju Z nazivaju *Generacija 2020*, jer je upravo 2020.-te godine većina pripadnika ove generacija ušla na tržište rada kao visokoobrazovana radna snaga. Predviđanja navode da će Generacija Z biti više sklona mijenjanju posla ili karijere, te da će ih karakterizirati visoka razina nepovjerenja prema organizacijama i korporacijama (Han, 2007, prema Fištrić, 2019). Ranije je navedeno da se Generacija Z smatra poduzetničkom generacijom, stoga nije iznenađujuće predviđanje da će pripadnici ove generacije pokretati vlastite organizacije ili obrte (Fištrić, 2019; Šimunić Rod, 2020).

Sposobnosti i mogućnosti koje posjeduje Generacija Z su osnova ekonomskih predviđanja koja kažu da će upravo ova generacija pokrenuti revoluciju na tržištu rada u najboljem mogućem smislu, te da se radi o generaciji budućih naučnika, istraživača i stručnjaka iz raznih oblasti koji će oblikovati svijet uz pomoć tehnologije (Reić, 2015, prema Fištrić, 2019). Predviđanja navode i da će pripadnici Generacije Z biti ekološki osvješteniji u odnosu na starije generacije. Generacija Z komunikaciju održava putem virtuelnih društvenih mreža, društvene igre igra putem virtuelnih igara, naviknuta je informaciju imati dostupnu uvijek i svugdje, a postaje sve više psihički i emocionalno udaljena od članova svojih porodica (Parks, 2013, prema Fištrić, 2019). Umjesto zajedničkih ciljeva i kolektivnog zadovoljstva, prioritet za Generaciju Z predstavlja trenutno lično zadovoljstvo i konzumeristički način života (Fištrić, 2019). Ipak, Generacija Z je, kao i Millenials, vrlo tolerantna prema drugima i različitim od njih. Mladi pripadnici Z generacije postaju sve introvertiraniji i nešto konzervativniji, te su primjetno manje društveno osjetljivi (Prensky, 2001, prema Fištrić, 2019).

Međutim, menadžment ljudskih potencijala se susreće s izazovom harmonizacije ovih različitih karakteristika kako bi zaposlenici unutar organizacije bili zadovoljni i efikasni. Potrebno je stvoriti radno okruženje u kojem će se iz svake generacije zaposlenika iskoristiti ono najbolje (Krasulja i sur., 2015, prema Rendulić, 2016). Dva problema su se istakla kao temeljna kada govorimo o generacijskim razlikama. To su timski rad i dijeljenje znanja i informacija (Bencsik, 2016). U podnaslovu *Teorije motivacije*, detaljnije su pojašnjeni motivi moći i afilijacije. Diskutirajući navedene karakteristike generacija iz Tabele 2,

istraživači se bave utvrđivanjem da li se generacije razlikuju po prisustvu ova dva motiva, te da li postoji razlika i u manifestaciji motiva. Iako je, prema onome što Bencsik i Machova (2016) sugerišu, za Millenialse i Z generaciju karakteristično insistiranje na stalnoj komunikaciji i dijeljenju informacija i znanja, ipak su nešto starije generacije više orijentirane ka emocionalnoj inteligenciji i socijalnim vještinama. Bencsik i Machova (2016) navode neke od glavnih izazova s kojima se susreće menadžment ljudskih potencijala (pogledati Tabelu 3).

Tabela 3

Izazovi managementa ljudskih potencijala iz perspektive različitih generacija (Bencsik i Machova, 2016).

	Baby Boom	X generacija	Millenials	Z generacija
Inicijativa/ motiviranost	Promocija, prilika, fiksno radno mjesto	Status, materijalizam	Individualna sloboda kretanja, mogućnost donošenja odluka, natjecanje, samoaktualizacija	Neposredna nagrada, neprivrženost, neopredjeljivanje
Evaulacija radne učinkovitosti	Bazirana na činjenicama, korektna, bazirana na prethodnim postignućima	Orijentirana na budućnost, aktivno učešće, određivanje ciljeva, planiranje karijere	Orijentirana na budućnost, direktna povratna informacija, diskusija, talent management	Lični dometi nisu prepoznati, samouvjerenost, vrijednosti i slika o sebi dosta iskrivljeni
Trening, obrazovanje, razvoj	Tradicionalni obrazovni sistem, iskustvo, holizam	Fleksibilno, kraće vrijeme učenja, mimikrija, interaktivno i učenje „za svaki slučaj“	Brzo, individualno, bazirano na IT alternativama, pravovremeno	Bazirano na ličnim interesima, neformalno
Rješavanje konflikata	Izbjegavanje ili nošenje s njima	Spremnost na kompromis	Oponiranje	Provociranje konflikta, ali ili ne učestvuje u njemu ili se javlja agresija

Bencsik, Horvath-Csikos i Juhasz (2016) predlažu da bi se, sa ciljem udovoljavanja različitim zahtjevima zaposlenika, mogle koristiti mogućnosti poput npr.: dizajniranja tzv. *satelitskih radnih mjesta* (uređi koji su fizički odvojeni od sjedišta kompanije i mogu se nalaziti bilo gdje u svijetu), *dijeljenjih ureda* (zajednički uređi u kojima zaposlenici neovisno rade na različitim projektima u različito vrijeme), korištenja koncepta tzv. *open-space ureda* (zajednički prostor u kojem se nalazi više zaposlenika koji rade samostalno ili u grupama bez fizičkih pregrada i dijeljenja unutar tog prostora), mogućnost *mobilnih ureda* (uređi, odnosno uredska oprema koja omogućava zaposleniku da je jednostavno premjesti na željeno mjesto na kojem želi raditi) i sl. Kompetitivnost na tržištu rada, opstanak u poslovnom svijetu i potreba sticanja i dijeljenja znanja su značajan stres za ali i iskorak u smjeru promjene, koja će postati temeljni princip poslovanja u budućnosti. Naravno, izazovi menadžmenta ljudskih potencijala ne prestaju ovdje, već se nastavljaju kroz stalnu tranziciju potreba svojih zaposlenika, trendova i konkurentskih dešavanja.

2.2. Generacija – pristupi u definiranju pojma

Savremena literatura najviše prihvata Kupperschmidtovu (2000) definiciju generacije. Kupperschmidt (2000) definira generaciju kao prepoznatljivu grupu ili kohortu koja dijeli raspon godina rođenja, starosnu dob, lokaciju i važne životne događaje koji su se desili za vrijeme kritičnih razvojnih perioda (Barford i Hester, 2011). Palese, Pantaloni i Saiani (2006) kategoriziraju generacije kao one koji su rođeni u istom historijskom i vremenskom okviru i kulturi. Crumpacker i Crumpacker (2007) navode da godina rođenja, zajedno s historijskim događajima, definira svaku generaciju. Ove grupe razvijaju jedinstven obrazac ponašanja baziran na ovim zajedničkim iskustvima (Barford i Hester, 2011; Kupperschmidt, 2000). Istraživači su utvrdili da svaka generacija posjeduje jedinstvena iskustva iz razvojnog perioda koja su dovela do sličnosti u osobinama, vjerovanjima, stavovima i ponašanjima među pripadnicima iste generacije, odnosno do razlika između pripadnika drugih generacija (Smola i Sutton, 2002). Prethodno pomenuta istraživanja su bila fokusirana na generacije do 1985. godine. Danas imamo mnogo više podataka i o njima, ali i komparativnih studija s pripadnicima generacija nakon 1985. godine. Trenutni trendovi u poslovanju i liderstvu

unutar organizacija baziraju se na dobrom protoku znanja i informacija, timskom radu, stalnom napredovanju i obrazovanju, te se sve više zna o načinima ispravnog funkcioniranja unutar organizacije i načinima treninga zaposlenika kako bi se uklopili u koncept održive, fleksibilne i konkurentne organizacije (Navimipour i Charband, 2016). Međutim, svakodnevni događaji unutar organizacije stavljaju pred menadžere ljudskih resursa nove izazove. Pri tome, mnogi od tih problema su novi i nepoznati za menadžere, a obuhvataju konflikte ili probleme u komunikaciji i radnom procesu. Trenutno u organizacijama zaposlenici pripadaju tri do četiri različite dobne skupine koje rade zajedno. U stručnoj literaturi, ali i u medijskim naslovima često se pominju razlike između ovih dobnih skupina koje se ogledaju u načinu razmišljanja, ponašanju, stavu, vrijednosnom sistemu, fleksibilnosti ili tehnološkoj obrazovanosti. Svako od ovih područja je potencijalni izvor konflikata i izazova za menadžere i lidere u organizaciji. Mlađe generacije sve više preuzimaju glavnu riječ pri osmišljavanju organizacijskih rješenja, pa se tako mnogo više koriste moderne solucije kako bi se udovoljilo njihovim potrebama. Međutim, jako je važno pronaći balans kako ne bi došlo do pada radne učinkovitosti zaposlenika koji pripadaju drugim generacijama i imaju drugačije potrebe. Novi menadžerski zadaci su kreirali novi pojam u literaturi koji se naziva *intergeneracijski menadžment* (Bencsik, 2016). Integracijski menadžment znači prepoznavanje i adekvatno rješavanje problema koji nastaju kao posljedica kooperacije različitih generacija.

S ciljem što boljeg razumjevanja pojma generacije, važno je razumjeti sam koncept generacije, odnosno načine na koje je generacija operacionalizirana.

2. 2. 1. Mannheimova paradigma generacije

Mannheimov prvobitni rad na *Problemima Generacija* je pionirski rad na teoretskom polju istraživanja generacija. Mannheim (1952) predlaže pojam generacije kako bi shvatio razvoj ljudi, a zatim i sugerirao da generacije nastaju kreiranjem grupa individua unutar jednog zajedničkog historijskog perioda i dijele ista ili slična iskustva tokom razvojnog perioda (Mannheim, 1952). On sugerira da generacije ne bi postojale da ne postoji “biološki ritam u ljudskom postojanju”- faktori života i smrti, ograničen životni vijek i proces starenja, ali da sociološka važnost ovih faktora ustvari oblikuje generaciju. On dalje predlaže da generacija,

ili sve ono što joj pripada, pruža osnovu za zajednički urođeni način doživljavanja svijeta i života (Mannheim, 1952). Mannheim je jedan od prvih istraživača koji objedinjuje promišljanja različitih autora od ranije i definira generaciju kao koncept, teoretizirajući da je generacija vremenski ograničen i iskustvom vođen proces koji uključuje biološke faktore (život i smrt) i kontinuirano ulaženje i izlaženje pojedinaca kroz zajednički kulturološki kontekst (Mannheim, 1952, prema Bamberg, 2020).

Iako je Mannheimova teorija generacija utemeljena u sociologiji, on je sugerirao da su za formiranje generacije potrebni biološki faktori što povlači teorijsku paralelu sa područjem psihologije, a to su dinamika životnog ciklusa, odnosno rođenje, starenje i svijest o ograničenom postojanju. Da bi se kreirala generacija, individue moraju da se priključuju i napuštaju društvo – *stalni prirodni priliv i odlazak individua koji se odvija u zajedničkom kulturološkom kontekstu* (engl. *continuous addition and disengagement of individuals across shared cultural context*) -, i da prenose informacije jedni drugima o svojim vrijednostima, uvjerenjima, očekivanjima, stavovima, ponašanjima i preferencijama – *prijenos informacija* (engl. *information passing*).

Mannheim (1952) označava *ulazak pojedinaca u društvo/ priliv novih individua u društvo* kao “svježinu kontakta”. Ove “svježije kontakte” dijeli na: pojedince koji u društvo jednostavno ulaze rađanjem, i pojedince koji u društvo ulaze s ciljem kreiranja društvene promjene. Bamberg (2020) navodi primjer Martina Luthera Kinga Juniora koji je ušao u društvo samim rođenjem, ali je prepoznat kao član društva koje je stvorilo veliku društvenu promjenu – borbu protiv rasizma i rasne diskriminacije Afroamerikanaca u Sjedinjenim Američkim Državama. Ovo drugo je, Mannheim sugerira, imalo veći utjecaj na postojanje generacija. Pojedinci koji ulaze u društvo i kreiraju društvene promjene pružaju nove načine razmišljanja i otkrivaju koncepte i resurse koji stagniraju u generacijama prije njih. Martin Luther King Junior, na primjer, je pružio novi način razmišljanja o rasi, podvrgnuvši stagnirajući koncept rasizma, rasne segregacije i rasne diskriminacije promjenama.

Ukratko, da bi se kreirala generacija potrebno je postojanje kontinuirane fluktuacije pojedinaca koji ulaze i izlaze iz društva, bilo to na osnovu prirodnog procesa života i smrti ili potrebe za društvenom promjenom (Mannheim, 1952, prema Bamberg, 2020). Mannheim

(1952) je to opisao kao ciklični proces – stagnirajuća generacija postaje svjesna njihovog pada u društvu i čvrsto se drži svojih uvjerenja, vrijednosti, očekivanja, stavova, ponašanja i preferencija. Kako se ova generacija bori s novim društvenim transformacijama koje donosi “svježi kontakt”, oni su primorani da se odvoje ili prihvate vrijednosti, uvjerenja, očekivanja, stavove, preferencije i ponašanja nove generacije. Mannheim povezuje ovaj proces sa starenjem, sugerirajući da su pojedinci u dobi oko 17-te godine odgovorni za kreiranje nove generacije. On također diskutira o tome da pojedinci koji su mlađi od sedamnaest godina još uvijek nemaju formiranu svjesnost o društvenim vrijednostima, uvjerenjima, očekivanjima, stavovima, ponašanjima i preferencijama, a da su se stariji pojedinci oko 30-te godine već identificirali sa svojom generacijom i njenim pripadajućim elementima (Mannheim, 1952). Ako se vratimo na primjer Martina Luthera Kinga Juniora, generacija koja je prihvatila rasizam, rasnu segregaciju i rasnu diskriminaciju je prepoznala svoje opadajuće vrijednosti, očekivanja, stavove, ponašanja i preferencije u društvu otkako su reforme ukinule segregaciju u školama, javnom prijevozu i poslu. Ova generacija je stagnirala, odnosno nije išla u korak sa novim vrijednostima, očekivanjima, stavovima, ponašanjima i preferencijama, pa je u nastojanju da zadrži svoje vrijednosti, uvjerenja, očekivanja, stavove, ponašanja i preferencije, protestovala protiv ovih društvenih promjena i reformi. Ipak, nadolazeća generacija je ustrajala, što je primoralo prethodnu generaciju da prestane s protestima i usvoji ove nove koncepte. Da bi se ovaj ciklični proces mogao kontinuirano nastavljati, Mannheim (1952) sugerise da pojedinci moraju uzeti učešće u prijenosu informacija ili “kulturološkoj transmisiji vrijednosti” (Mannheim, 1952). Prijenos informacija se može opisati kao komunikacija vrijednosti, očekivanja, stavova, uvjerenja, ponašanja i preferencija unutar i između generacija. Mannheim objašnjava da se prijenos informacija može pojaviti spontano ili svjesno, ali počinje jednom kada “svježi kontakti” pojedinaca počinju da analiziraju i razmišljaju o vrijednostima, uvjerenjima, očekivanjima, stavovima, ponašanjima i preferencijama njihovih predaka (što se dešava oko 17-te godine života), ili će i oni uskoro postati dijelom stagnirajuće generacije. U ovom smislu, prijenos informacija služi kao sistem povratnih informacija, dozvoljavajući nastajućoj generaciji da oblikuje i kreira vlastiti set vrijednosti, uvjerenja, očekivanja, stavova, ponašanja i preferencija. Mannheim tvrdi da ovaj proces stvara zajedničku kulturu ili jasnu vezu

vrijednosti, uvjerenja, očekivanja, stavova, ponašanja i preferencija. Mannheim dalje tvrdi da je kreiranje generacije vremenski ograničeno i vođeno iskustvom. To znači da, da bi se kreirala generacija, pojedinci moraju biti pozicionirani u sličnoj vremenskoj tački i proživljavati slične događaje na sličan način.

Na primjer, Mannheim (1952) sugerira da klasna pozicija predstavlja poziciju pojedinca unutar socijalne strukture, prema tome, na osnovu te pozicije, pojedinci su predodređeni da budu zajedno unutar jednog vremenskog okvira (vremenski ograničeno). Koncept vremenskog ograničenja Mannheim povezuje *sa iskustvom vođenim* kreiranjem generacije kroz pojam *stratifikacije iskustva*, napominjući da pojedinci koji dijele sličnu poziciju unutar vremena imaju veću vjerovatnoću ili imaju predispoziciju da doživljavaju slična iskustva. Preciznije, on povezuje ovu stratifikaciju iskustva sa biološkim faktorima sugerirajući da je njegovo pojavljivanje znatno pod utjecajem ranih iskustava pojedinca, kao što su iskustva iz djetinjstva i prve impresije, kao i da ona mogu imati utjecaj na individualnu poziciju unutar vremena i na doživljavanje (Mannheim, 1952). Imajući na umu trenutne društvene strukture, ova teza navodi pojedince koji se smatraju bogatom elitom kao primjer. Pojedinci koji su svrstani u grupu bogate elite imaju veću vjerovatnoću ili su predisponirani da imaju slična iskustva tokom ranog djetinjstva zbog njihove specifične pozicije unutar vremena. Odnosno, zbog toga što se nalaze među bogatom elitom tokom djetinjstva, oni mogu imati iskustva kao što je odrastanje sa dadiljama, odlasci na odmor, pohađanje privatnih škola i slično. Kasnije, ova stratifikacija iskustva može utjecati na njihovu buduću poziciju unutar vremena i iskustva koja će doživljavati, što u konačnici utječe na formiranje generacije.

Međutim, iako su koncepti vremenskog ograničenja i iskustava povezani, Mannheim (1952, prema Bamberg 2020) ih ipak tretira kao zasebne elemente koji doprinose formiranju generacije. Na primjer, iskustva osobe koja je odrasla u bogatom okruženju ne moraju nužno biti slična onima koja proživljavaju drugi pripadnici iste skupine, niti to podrazumjeva da će se osoba tokom svog života zadržati na toj poziciji u društvu. On objašnjava da je svaki od tri faktora iz njegove teorije – biološki faktori, vremensko ograničenje i iskustva – zaseban i neovisan. U konačnici, pojedinci koji dijele zajedničke biološke faktore neće nužno biti u istoj vremenskoj tački niti će nužno imati iste životne doživljaje. Ipak, ukoliko dođe do

poklapanja svakog od ovih faktora kod više pojedinaca, uz prijenos informacija, kreira se zajednički način razmišljanja, rezultirajući formiranjem generacije (Mannheim, 1952, prema Bamberg, 2020). Jednom kada se formira generacijska jedinica, prirodno gravitiranje zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, stavova, ponašanja, očekivanja i preferencija omogućava kreiranje različitih generacijskih jedinica u veću cjelinu. Ova teorija sugerira da između generacija postoje različite vrijednosti, uvjerenja, stavovi, očekivanja, ponašanja i preferencije dok unutar generacija postoje zajedničke vrijednosti, uvjerenja, stavovi, očekivanja, ponašanja i preferencije. Ciklus kreiranja generacije se ponavlja u prosjeku svakih trideset godina (Mannheim, 1952, prema Bamberg, 2020).

2. 2. 2. Psihologija cjeloživotnog razvoja

Iako su generacije utemeljene u socijalnom kontekstu (Mannheim, 1952), važno je pojasniti da je Mannheim utemeljio svoju teoriju paralelno sa radovima unutar teorijske domene cjeloživotnog razvoja autora Baltesa (1987), Eriksona (1950) i drugih. U potrazi za individualističkim pristupom i razumjevanjem ljudskog razvoja, istraživači psihologije cjeloživotnog razvoja su bili zainteresirani za razumjevanje toga kako i zašto se pojedinci u društvu razvijaju na način na koji se razvijaju (Baltes, 1987; Erikson, 1950; Gilleard i Higgs, 2016, prema Bamberg, 2020). Psihološka perspektiva cjeloživotnog razvoja nastala je kao nastavak rada ranih psihoanalitičkih teoretičara, kao što su Freud, Erikson i Baltes i njihovog pristupa ljudskom razvoju. Slično konceptima Mannheimove paradigme generacija, psihoanalitički teoretičari sugeriraju da je ljudski razvoj jedinstven proces koji je unikatan za svakog pojedinca, pri čemu su događaji koje svaki pojedinac proživljava tokom ranih stadija života ili djetinjstva značajno utjecali na kasnije periode njegovog života (Erikson, 1950, prema Gilleard i Higgs, 2016). Psihologija cjeloživotnog razvoja je inkorporirala šire konceptualizacije od originalnih postavki psihoanalitičke teorije koja se fokusira isključivo na utjecaj djetinjstva. Sada se ovaj pravac u razvojnoj psihologiji fokusira na individualne utjecaje tokom životnih faza i kako one mogu proizvesti specifične i kritične ishode koji utječu na cijeli život jednog pojedinca, i imati utjecaja na kreiranje daljih specifičnih ishoda (Baltes, 2006). Baltes (2006) opisuje svoj teorijski okvir cjeloživotnog razvoja u kojem

sugerira da tri bio-kulturalna faktora utječu na pojedinca tokom njihovog života. Ta tri faktora nazvana su normativni dobni, historijski i nenormativni utjecaj.

U osnovi koncepta *normativnih dobnih utjecaja* je maturacija, pri kojoj pojedinci u ili oko specifične dobne starosti mogu iskusiti slične biološke i okolinske događaje (Zacher, 2015). Na primjer, to je dob u kojoj djeca počinju hodati. Koncept *historijskog utjecaja* predstavlja biološke i okolinske aspekte specifičnih historijskih događaja i perioda (Baltes, 2006), u kojima dob može biti moderator za doživljavanje događaja u okolini (Zacher, 2015) kao što je maturiranje u srednjoj školi. Koncept *nenormativnog utjecaja* Baltes je opisao kao *jedinstveni sklop bioloških faktora i okolinskih događaja za jednog pojedinca*, na primjer, nepredvidljiva bolest člana porodice (Baltes, 2006, prema Bamberg, 2020). Obzirom da su ovi utjecaji povezani sa generacijskim varijablama dobi, perioda i kohorte (Kupperschmidt, 2000; Mannheim, 1952) ali na nivou jednog pojedinca, psihologija cjeloživotnog razvoja uvodi novi pristup konceptu generacije (Zacher, 2015). Psihologija cjeloživotnog razvoja pristupa razumjevanju formiranja generacija na individualnom nivou (Zacher, 2015), koje se odnosi na biološke faktore u Mannheimovoj paradigmi generacije. Mannheim generaciju posmatra na sociološkom nivou, ali ističe da je generacija suštinski vođena pojedincem (Papavasileiou, 2017). Navodi još da “u svakom datom trenutku u vremenu mi moramo sortirati individualne glasove svake generacije, svaki doprinosi tom trenutku u vremenu na svoj način” (Mannheim, 1952). U ovom smislu, generacije odgovaraju sociološkom stavu u smislu teorije, ali kao konceptualni pojam, najprije se moraju razumjeti na individualnom nivou. Pojedinci moraju kreirati vlastitu svjesnost i psihološku pripadnost generaciji, koja je bazirana na nizu faktora koji su specifični sami po sebi. Kako su ovi generacijski faktori (dob, period, kohorta) specifični za svakog pojedinca, predloženo je da se generacije inicijalno istražuju koristeći pristup psihologije cjeloživotnog razvoja, kako ne bismo pretpostavljali zajedničku generacijsku pripadnost na osnovu konfuznih faktora (Rudolph, Zacher, 2016, prema Bamberg, 2020). Istraživači nastoje primjeniti perspektivu psihologije cjeloživotnog razvoja kao pristup istraživanju generacija, a Rudolph i Zacher (2016, prema Bamberg, 2020) kreiraju paradigmu cjeloživotnog modela generacija. Njihov model inkorporira pristup psihologije cjeloživotnog razvoja pružajući alternativu metodološkim

istraživanjima da odvoje individualne utjecaje od savremenih generacijskih faktora (dob, period, kohorta) kako bi izbjegli konfuznost i poprimanje kompleksnih društvenih značenja (Rudolph, Zacher, 2016).

Model cjeloživotnog razvoja (Rudolph i Zacher, 2016)

Model Rudolpha i Zachera (2016) ili cjeloživotni model generacija nije nužno specifičan okvir, već konceptualni model za istraživanje generacija. Uprkos tome, važan je jer distinktivno vidi generacije na mikro nivou i jedini je pristup koji dolazi iz perspektive razvojne psihologije. Ovaj mikro-individualni pristup deriviran je iz Mannheimove sugestije (1952) da su generacije biološki povezane i dakle, najprije moraju biti shvaćene na individualnom nivou (Rudolph, Zacher, 2016). Zajedno sa drugim generacijskim istraživačima (Costanza, Finkelstein, 2015; Perry, Golom, McCarthy, 2015; Parry, Urwin, 2011), Rudolph i Zacher (2016) tvrde da trenutno, prateći smjer sociološke perspektive, generacijske varijable dobi, perioda i kohorte su zbunjujuće i povezane sa vještačkim značenjima. Tačnije, “tek kada počnemo dodavati značenje vještačkim grupama rodnih kohorti (npr. putem dijeljenog zajedničkog iskustva koje se manifestira kroz starosne grupe kohorti) konstrukt generacije nastaje”. U suštini, mi dajemo terminu “kohorta” generacijsko značenje kada počnemo pripisivati značaj pretpostavkama na osnovu iskustava jedne specifične grupe ljudi rođene u okvirima određenog proizvoljnog vremenskog raspona” (Rudolph, Zacher, 2016). Oni sugeriraju da generacije trebaju biti istraživane s aspekta razvojne psihologije u kojoj dob, period i kohorta se posmatraju na individualnom nivou kroz individualne učinke, prije nego se primjenjuju na grupnom nivou i predstavljaju tu skupinu (Rudolph, Zacher, 2016). Prateći perspektivu psihologije cjeloživotnog razvoja, smatra se da postoje tri glavna utjecaja na životni tok jednog pojedinca koje on “mora da procesira, reagira na njih i ponaša se u skladu s njima” (Zacher, 2015, str. 343). Baltes, Lindenberger i Staudinger (2006) opisuju ih kao: normativni dobni utjecaj, koji se definira kao zajedničko iskustvo koje prolazi većina ljudi prilikom starenja; historijski utjecaj, definiran kao historijski događaji ili doživljaji koje pojedinac označava kao značajne; i ne-normativne utjecaje, koji predstavljaju poteškoće s kojima se pojedinac susreće tokom života, a karakteristične su za svakog pojedinca. Zacher (2015, str. 344) sumira da “sve tri

kategorije utjecaja na razvoj iz perspektive psihologije cjeloživotnog razvoja pružaju organizacijskim istraživačima sofisticiraniji teoretski okvir za istraživanje potencijalnih razlika dobnih ili rodnih kohorti ili promjenama kroz vrijeme u ishodima posla nego što trenutni teorijski okviri pružaju. Na primjer, preživljavanje rata će vjerovatnije utjecati na razvoj pojedinčevih (ne generacijskih) stavova o ratu, nego što će utjecati na njihovo zadovoljstvo poslom. Suprotno tome, pojedinačni (ne generacijski) stavovi ka sigurnosti posla može utjecati u mjeri u kojoj su poslovi bili dostupni na tržištu rada kada su pojedinci stupili na tržište i tražili zaposlenje”.

Umjesto da se bave dobi, periodom i kohortom kroz pretpostavljeno, kompleksno sociološko značenje, Rudolphov i Zacherov model (2016) cjeloživotnog razvoja generacija teži da umanjuje kritike generacijskih istraživanja pružajući alternativu konceptualizaciji i operacionalizaciji individualnih utjecaja na svaku od generacijskih faceta: dob (povezujući je sa normativnim dobnim utjecajem), period (povezujući ga sa historijskim utjecajem) i kohortom (povezujući je sa nenormativnim utjecajem) na individualnom nivou (pogledati Tabelu 3).

Tabela 3

Alternativne operacionalizacije dobi, perioda i kohorte (Rudolph, Zacher, 2016)

Alternativne operacionalizacije <i>dobi</i>	Alternativne operacionalizacije <i>perioda</i>	Alternativne operacionalizacije <i>kohorte</i>
Dobni identitet	Istovremeni životni događaji	Doživljaji tokom razvojnog perioda
Identitet dobne skupine	Ekonomski indikatori	Razvojni rokovi
Subjektivna dob	Indikatori blagostanja	Organizacijski mandati
Samopercepcija starenja	Stopa nezaposlenosti	Percipirani karijerni put
Stavovi prema starenju		
Starosne promjene		
Kognitivno funkcioniranje		
Funkcionalno zdravlje		

3. GENERACIJSKI STEREOTIPI I OPASNOSTI IGNORIRANJA NJIHOVE PRISUTNOSTI U RADNOM OKRUŽENJU

Dobni stereotipi su opisani kao “pretjerana generalizacija očekivanja i uvjerenja o karakteristikama pojedinaca na osnovu njihove dobi i predstavljaju negativne, iskrivljene i, najčešće, netačne percepcije o pojedincu samo zbog pripadanja određenoj dobnoj skupini” (Toomey i Rudolph, 2015, str. 1). Diskriminacija podrazumjeva mikroagresivno ponašanje i kreiranje negativnog radnog okruženja za druge iskazivanjem predrasuda i negativnih stavova o pripadnicima neke skupine u svakodnevnim interakcijama (Roberts, Swanson i Murphy, 2004, prema Raymer, Reed, Spiegel i Purvanova, 2017).

U vezi sa generacijskom tezom, pojedinci su tipično kategorizirani u generacijsku skupinu na osnovu svoje dobi i zbog toga dobijaju ovu generacijsku etiketu koja sa sobom nosi pretpostavke o specifičnim preferencijama, radnim vrijednostima ili motivacijskim faktorima koji predstavljaju generacijski stereotip. Dobna diskriminacija nije samo usmjerena ka starijim zaposlenicima (engl. *ageism*), već je usmjerena i na mlađe generacije (engl. *adulthoodism*). Raymer i sur. (2017) navode da mlađi zaposlenici čak izvještavaju o višim stopama dobne diskriminacije nego starije generacije. Kada govorimo o generacijskim stereotipima, dobno zasnovani stereotipi predstavljaju prijetnju koju doživljavaju i mlađi i stariji zaposlenici i koja može biti štetna za radni učinak i interakcije na radnom mjestu (King i sur. 2019). U članku britanske medijske kuće BBC, Lufkin (2017, prema Bamberg, 2020, str. 234) je zabilježio mišljenje “Mislim da niko ne voli biti stereotipiziran zbog usađenih generacijskih etiketa koje su često korištene u negativnom kontekstu”. Kroz “Ok, Boomeru” razgovor vrlo je evidentno da generacijski stereotipi utječu na interakcije u radnoj organizaciji, ili barem dijele zaposlenike u dobne skupine. Weeks, Weeks i Long (2017) navode da intenzitet generacijskih stereotipa varira u odnosu na to koliko se pripadnici jedne generacije smatraju sličnima u odnosu na pripadnike generacije koju procjenjuju. Rezultati studije pokazuju da su pripadnici jedne generacije ocjenjivali manje negativno pripadnike druge generacije ukoliko su smatrali da postoji velika sličnost između pripadajuće i ocjenjivane generacije. Također, negativnije su ocjenjivane one generacije koje su percipirane kao manje slične pripadajućoj generaciji (Weeks i sur., 2017).

Generacijski stereotipi nisu nešto što samo zabrinjava organizacije u smislu općih interakcija na radnom mjestu, već ti stereotipi imaju potencijal da prožimaju donošenje odluka unutar organizacije o različitim politikama, pravilima, praksama i procesima povezanim sa ljudskim potencijalima (regrutacija, selekcija, treninzi, karijerni razvoj i evaluacija radnog učinka) (Perry i Parlamis, 2005, prema Bamberg, 2020). Do sličnih uvida dolaze i King i sur. (2019).

Oko 60% menadžera ljudskih resursa u velikim kompanijama koji su učestvovali u istraživanju Raymera i sur. (2017) navodi da konflikti na radnom mjestu proizilaze iz intergeneracijskih razlika koje su nastale uslijed pretpostavki da mlađe generacije nisu odane i nemaju poštovanja prema drugima. Menadžeri navode da ove pretpostavke potiču većinom od starijih zaposlenika. Istraživači također grade svoje istraživačke hipoteze na osnovu stereotipa. Ukoliko analiziramo postojeću literaturu na ovu temu, primjetno je da oko 70% članaka u svojim hipotezama predviđa negativnije rezultate za Generacije Y i Z (Raymer i sur., 2017). Neovisno od činjenice da različitosti u radnom kontekstu predstavljaju stereotipe, korištenje ovih etiketa je postalo vrlo pervazivno u akademskoj zajednici, popularnim medijima i na društvenim mrežama (Lufkin, 2017) i postaje općeprihvaćeno kao stvarno (King, Finkelstein, Thomas i Corrington, 2019). Ovo predstavlja ozbiljan problem za organizacije, jer ove generalizacije mogu dovesti do stereotipne prijetnje, odnosno brige ili pritiska na pojedinca da potvrđuje postojeći stereotip (King i sur., 2019) i kreiranju potencijalnih meta-stereotipa, odnosno očekivanja za koje pojedinac osjeća da pripadnici drugih dobnih skupina imaju prema ljudima njegove dobi (Toomey i Rudolph, 2015).

3.1. Uloga medija u stereotipiziranju generacija

Tokom posljednjih decenija proveden je veći broj analiza medijskog sadržaja s ciljem istraživanja načina na koji su žene, pripadnici manjinskih skupina i pripadnici treće životne dobi prikazani u medijima. Analiza je pokazala da su se prikazi spola, etničke i dobne pripadnosti promijenili, ali su stereotipi ostali većinski isti (Appel i Weber, 2017). Stereotipi u medijima mogu pridonijeti povećanju stereotipne prijetnje ili jačanju stereotipa samim time

jer su sveprisutni, a pripadnici stereotipizirane skupine su svjesni njihove prisutnosti (Steele, 1997, prema Appel i Weber, 2017). Prevalencija stereotipa u medijima bi mogao biti jedan od faktora odgovornih za razlike u akademskim postignućima, što je važno saznanje za stručnjake u mnogim industrijama. Stereotipizaciju ne pojačavaju samo sveprisutni stereotipi u medijima, već i način na koji su prezentirani. Popularan trend pisanja medijskih naslova i članaka ima za cilj privlačenje pažnje (engl. *clickbait*), a karakterizira ga prenaplašavanje osobina ili događaja s ciljem poticanja publike na otvaranje pratećih linkova ili kupovanje novina (Scacco i Muddiman, 2016). Osim medijskih mamaca- *clickbaita*, publika se sve više susreće sa lažnim vijestima. Vijesti služe da nas informiraju i one utječu na gotovo sve naše svakodnevne odluke. Danas su vijesti umrežene, mnogobrojne i vrlo brzo se šire društvenim mrežama. Horne i Adali (2017) navode da preopterećenje uzrokovano ovim obiljem informacija čitatelja može prisiliti da se koristi heuristicima za dobivanje informacije i donošenje odluke hoće li vjerovati njihovoj istinitosti. Ti heuristici mogu imati više oblika. Tokom donošenja odluke o tome da li je sadržaj vjerodostojan, čitatelj jednostavno, pomoću vlastite prosudbe, može pregledati članak kako bi razumio glavne tvrdnje, umjesto da pažljivo pročita argumente i odluči da li je tvrdnja adekvatno argumentirana. U nekim slučajevima javlja se heuristik na osnovu kojeg se čitatelj može osloniti na povjerenje u izvor koji daje informacije ili na socijalni kontakt koji ih je podijelio. Odluka o vjerovanju u informaciju često je rezultat kombinacije ovog heuristika, sadržaja, izvora i društvene mreže putem koje je informacija podijeljena. Ovu strukturalnu odluku podržava pojam eho-komora, u kojima je razmjena informacija često u skladu s nečijim uvjerenjima i na koju utječe homofilija (Bakshy, Messing i Adamic 2015, prema Horne i Adali, 2017). Homofilija je tendencija pojedinca da se pridruži, odnosno povezuje s onim što je slično njemu (Ferguson, 2017). Obmanjujuće ili pogrešne informacije imaju veći potencijal da postanu viralne i vode do negativnih rasprava (Horne i Adali, 2017).

Negativni stereotipi postoje za sve generacije, vidljive su u “Ok, Boomeru” konverzijama i naslovima kao što su “Kako su Baby Boomersi – a ne Millenialsi – pokvarili Ameriku” (Iling, 2019) ili kako je “Generacija X = Haos” (New York Times, 2019). Stereotipi imaju tendenciju biti negativni, naročito kada govorimo o Millenialsim i Generaciji Z. U literaturi,

Millenials su, na primjer, okarakterizirani kao skupina koja visoko vrednuje mogućnost treninga, fleksibilne radne aranžmane i priznanje za svoj rad. Pored toga, opisuje ih se kao zahtjevne, nestrpljive, narcistične, dekoncentrisane (Cadiz, Truxillo i Fraccaroli, 2015; Kessler, 2017), razmažene i privilegovane (Forbes, 2013). U kontekstu radnog okruženja, za Millenialse se vjeruje da su manje posvećeni organizaciji, preferiraju imati vremena za razonodu, te očekuju brzo napredovanje (Kessler, 2017, prema Bamberg, 2020). Forbes magazin navodi da se za mlađe zaposlenike vjeruje da provode više vremena na društvenim mrežama i koriste mobitel tokom radnog vremena.

Zajedno s Millenialsima, često se u isti ili sličan kontekst stavlja i Z generacija, koja je opisana kao lijena, ovisna o tehnologiji, buntovna i sklona rušenju tabua. O dolasku Z generacije na tržište rada u medijima se govori više nego ranije, pri čemu su aktualni naslovi poput “Napravite mjesta, Generacija Z je na putu” i “Kako generacija Z transformira svijet?”. O Generaciji Z se govori kao o generaciji koja vrlo brzo gubi interes za stvari, lako odustaje i nije lojalna brendovima (Uche, 2017). Kao stereotip koji se često pojavljuje u medijskim naslovima je i istaknuta nesposobnost komunikacije uživo sa drugim ljudima ili iznenadni prekid komunikacije s drugim ljudima, bez prethodne najave ili jasnog razloga (engl. *ghosting*) (Uche, 2017). Na društvenim mrežama je popularan trend klasificiranja sadržaja kao “Ovo je najveća Gen Z stvar” (engl. *this is the most Gen Z thing I’ve ever seen*), a odnosi se na snimanje i objavljivanje različitog sadržaja koji karakterizira Generaciju Z. Primjeri su brojni, a prateća oznaka (engl. *hashtag*) nalazi se uz videa pojedinaca koji su prenosili uživo snimke pljačke, pucnjave ili isprobavali bizarne trendove poput jedenja plastičnih predmeta kako bi skrenuli pažnju na ekologiju i očuvanje planete zemlje. Upravo ovakva atipična ponašanja su potencijalno doprinose kreiranju stereotipa o Generaciji Z kao generaciji koja se ne želi uklopiti u normative postavljene od strane starijih generacija.

Baby Boomersi se često opisuju kao zastarjeli, tehnološki nevješti, te da se tvrdoglavo protive novim tehnološkim dostignućima. Naslovi poput “Baby Boomersi su uništili sve”, časopisa *The Atlantic* (2019) ili knjige poput Stenbergovog djela “Krađa decenije: Kako su Baby Boomersi ukrali ekonomsku budućnost Millenijalsa” iz 2008. godine pojačavaju stereotipizaciju i doprinose generacijskom jazu između pripadnika. Važno je imati na umu

da nisu svi Baby Boomersi nevjешti s tehnologijom ili zastarjelih shvatanja. Veliki broj Baby Boomersa se nalazi na društvenim mrežama, aktivno učestvuje u diskusijama, te koristi različite napredne tehnološke uređaje.

Generacija X u medijima nije eksponirana stereotipno koliko su pripadnici ostale tri generacije stereotipizirani. Pripadnici Generacije X najčešće su opisivani kao skeptični i sumnjičavi, vrijedni i štedljiviji nego Baby Boomersi (Appelbaum i sur., 2004).

McCarthy, Cleveland i Hearty (2014) navode da kao što je neprikladno za organizacije da učestvuju u stereotipiziranju po bilo kojem osnovu (rasa, spol, etnička pripadnost i sl.), također je neprihvatljivo da učestvuju u stereotipiziranju na osnovu generacijskih etiketa. Najveća zabrinutost organizacija dolazi iz činjenice da se neke organizacijske odluke baziraju na dobnim stereotipima. Iako je dobná diskriminacija protivzakonita (engl. *ageism*), često je maskirana generacijskim stereotipom i kao takva biva široko prihvaćena, dozvoljavajući dobnó diskriminaciji da živi u organizacijama (Toomey i Rudolph, 2015). McCarthy, Heraty i Bamberg (2019) su primjetili da dobná diskriminacija može biti namjerna i nenamjerna, ali da se pojavljuje kada pojedinac ima negativne stavove o drugój osobi bazirane na dobi i tretira tu osobu drugačije u odnosu na ostale. U organizacijama, dobná diskriminacija opstaje zahvaljujući generacijski skrojenim odlukama menadžmenta, jer vrlo često prolazi kao neopažena (Bamberg, 2020).

U vrijeme kada postoji više zakona o zapošljavanju nego ikada ranije, zbuñujuće je da se dobná diskriminacija još uvijek pojavljuje. Na globalnoj razini, posljednja studija provedena od strane Američke udruge umirovljenika otkriva da je 61% zaposlenika vidjelo ili doživjelo neki oblik dobné diskriminacije na poslu, a od njih je 38% smatralo da je to uobičajena praksa (Perron, 2018). Dodatno, Google je nedavno dospio na naslovnice svjetskih medija uslijed gubitka od 11 miliona dolara zbog gubitka sudskog spora sa više od 200 aplikanata starijih od 40 godina koji su tužili kompaniju zbog donošenja odluka o zapošljavanju na osnovu dobi (Kelly, 2019). I druge velike kompanije kao što su Facebook, IBM, Verizon Communications i Goldman Sachs su također bile povezane sa slučajevima dobné diskriminacije (Kelly, 2019), pri čemu se “očekuju samo pogoršanja i povećavanje slučajeva dobné diskriminacije” (Janove, 2019, prema Bamberg, 2020, str. 235). Iz navedenih

podataka uviđamo da se promjene u praksama i politikama organizacija ne dešavaju tako brzo kada je riječ o prevenciji dobnog stereotipiziranja. Trenutno se “generacijski stereotipi prodaju kao biznis strategije” (Perry i suradnici, 2015, str. 381), no organizacijski lideri, donosioci odluka, poslovnik politika, te stručnjaci za ljudske potencijale će najbolje postupiti ukoliko izbjegavaju ove generacijske etikete kako bi prevenirali potencijalnu dobnu diskriminaciju na poslu (Bamberg, 2020). Deal i sur. (2013) apeliraju na stručnjake iz oblasti ljudskih potencijala, istraživače i medije da budu oprezniji prilikom kreiranja svojih hipoteza i iznošenja svojih stavova i zaključaka.

4. OSVRT NA NEKA OD ISTRAŽIVANJA O PRETPOSTAVLJENIM INTERGENERACIJSKIM SLIČNOSTIMA I RAZLIKAMA U RADNOM KONTEKSTU

Danas je jako prisutna diskusija o tome koliko je opravdano govoriti o generacijskim razlikama. Rezultati istraživanja daju oprečne rezultate, iako moramo biti oprezni kada govorimo o potpunom isključivanju sličnosti ili razlika između generacija. Neki organizacijski istraživači sugeriraju da postoje ključne razlike u karakteristikama, vrijednostima, stavovima i ponašanjima između generacija prisutnih na tržištu rada u ovom trenutku (Appelbaum, Serena i Shapiro, 2004). Oni zagovaraju organizacijski pristup u identificiranju ovih specifičnosti i naglašavaju da bi neuspjeh ili zanemarivanje ovog aspekta organizacijskog djelovanja narušilo komunikaciju sa zaposlenicima (Egri i Ralston, 2004; Jurkewitz i Brown, 1998; Yung i Guy, 2006, prema Raganowicz-Gargas, 2014). Lancaster i Stillman (2002, prema Raganowicz- Gargas, 2014) ističu kako bi zanemarivanje generacijskih specifičnosti moglo imati utjecaja na smanjenje radne angažiranosti i odanosti. Zemke i sur. (2000, prema Raganowicz-Gargas, 2014) u svom istraživanju također naglašavaju ovu povezanost. S ciljem da se pomogne organizacijama da izbjegnu negativne posljedice generacijskih specifičnosti, istraživači su ih pokušali ilustrirati referirajući se na radne vrijednosti (Smola i Sutton, 2002), zadovoljstvo poslom (Kowske, Rasch i Willey, 2010), organizacijsku posvećenost (Trimble, 2006), razvoj i učenje (Gentry, Griggs, Deal i Mondore, 2009), stavove ka promjenama (Deal, 2004), liderstvu (Sessa, Deal, Kabacoff i

Brown, 2007), ličnost (Wong, Gardner, Lang i Coulon, 2008) i stavovima ka besposličarenju na radnom mjestu (Twenge, Campbell, Hoffman i Lance, 2010). Za sada, istraživanja sugeriraju da je pažnja posvećena generacijskim specifičnostima u radnom kontekstu ograničena, iako se u praksi često ukazuje na to da se npr. članovi mlađe generacije, Generacije Y, opisuju kao manje motivirani (Hira, 2007; Myers i Sadaghiani, 2010).

Ovisno o predmetu studija, literatura sugerira da se svaka generacija razlikuje od drugih u smislu vrijednosti, ponašanja, motivacijskih faktora i radnih stavova. Međutim, čini se da nalazi nisu konzistentni, ali i da se razlikuju od uvriježenih stavova koji vladaju u društvu. Nedostatak usaglašenosti stavova o ovoj temi je rezultirao time da naučnici ne mogu pružiti konkretne i jasne preporuke za organizacijske lidere i menadžment o tome kako najbolje voditi sve različitiju radnu snagu. Neke studije obuhvataju uporedbu generacija X I Y, neke upoređuju Baby Boomerse i Generaciju X, ali rijetke studije obuhvataju sve tri najzastupljenije generacijske skupine na tržištu rada.

4. 1. Istraživanja koja afirmiraju intergeneracijske razlike

Jedna od recentnijih studija je pronašla poveznicu između starosnih razlika u motivaciji (Kooji, De Lange, Jansen, Kanfer i Differs, 2011), ali je bila fokusirana na životni vijek više nego na pripadnost generaciji. Ovaj nedostatak posvećenosti istraživanjima generacijskih specifičnosti u radnoj motivaciji je vrlo začuđujuć obzirom na važnost koju motivacija ima na radni učinak zaposlenika. Pregled dosadašnje literature sugerira da se vrlo mali broj studija bavio istraživanjem specifičnosti različitih generacija u kontekstu karakteristika ličnosti i motivacijskih pokretača pripadnika različitih generacija (Twenge, 2010). Ove studije su bile fokusirane na istraživanje šireg spektra specifičnosti, a ne na istraživanje njihovih implikacija u radnom kontekstu. Istraživači i njihova prethodna istraživanja sugeriraju da specifičnost jedinstvenih iskustava koja svaka generacija stiče tokom svog razvojnog perioda vodi generiranju sličnosti u karakteristikama, stavovima, vjerovanjima i ponašanjima svojih pripadnika, te naposljetku doprinosi razvoju specifičnosti između različitih generacija (Jurkewicz i Brown, 1998; Kupperschmidt, 2000; Smola i Sutton,

2002). Za ove različitosti između generacija se pretpostavlja da uključuju varijacije u radnom ponašanju i stavovima prema poslu (Strauss i Howe, 2009).

Različite studije izvještavaju o znatnim intergeneracijskim specifičnostima u stavovima i vrijednostima povezanim s motivacijom pripadnika Generacije X, Generacije Y i Baby Boomersa. Na primjer, istraživanje Smole i Suttona (2002) je pokazalo da Baby Boomersi razmišljaju o poslu kao centralnoj aktivnosti u životu, za razliku od pripadnika Generacije X. Greenhaus, Callanan i Godshalk (2000) sugeriraju da pripadnici Generacije X imaju tendenciju da budu manje fokusirani na profesionalni status za razliku od Baby Boomersa. Nasuprot ovim nalazima, Cennamo i Gardner (2008) su utvrdili da pripadnici Generacije X pokazuju viši nivo statusno-orijentiranih vrijednosti u odnosu na Baby Boomerse. Beutell i Wittig-Berman (2008) su utvrdili da Baby Boomersi izvještavaju o višem životnom zadovoljstvu i zadovoljstvu poslom, dok pripadnici Generacije X izvještavaju o višem nivou bračnog zadovoljstva.

Future Workplace, konsultantska i istraživačka kompanija za ljudske resurse, je provela istraživanje u kojem su utvrdili da mlađi zaposlenici rangiraju fleksibilno radno vrijeme i mogućnost rada van ureda više nego visinu plate (Meister i Willyerd, 2010). Stariji zaposlenici su ipak manje favorizirali kategorije faktora koje se tiču povoljnog radnog okruženja, naknada i beneficija. Nadalje, istraživanje indicira da razlike u preferenciji nagrada ne moraju nužno biti uzrokovane pripadnošću generaciji, već su rezultat specifičnosti razvojnog životnog stadija na kojem se osoba nalazi, njegove starosne dobi (Rehm, 2006, prema Close i Martins, 2020). Pretpostavka može biti i da kategorije nagrade, kao što su naknade, beneficije za obavljeni posao i ugodno radno okruženje, su važnije mlađim zaposlenicima, ali da se potreba za ovim faktorima smanjuje tokom sazrijevanja i starenja zaposlenika. Rezultati istraživanja Twenge i Campbella (2010) pokazuju da su Millenialsi statistički značajno više zainteresirani za ekstrinzične nagrade, za razliku od Baby Boomersa, dok najveći interes za ovu vrstu nagrada pokazuju pripadnici Generacije X. Iako su plate i posjedovanje materijalnog bogatstva, kao i luksuz koji ih prati, i dalje važni Millenialsim, oni su značajno manje važni njima nego pripadnicima Generacije X koji pokazuju naročito izražene razlike u odnosu na Baby Boomerse. Ovo vrednovanje se

jedino nije promjenilo u linearnoj progresiji u svim generacijama, odnosno što je generacija mlađa, njeno preferiranje ekstrinzičnih nagrada je više (Twenge i Campbell, 2010). Suprotno ovome, neka istraživanja sugeriraju da svaka generacija sve manje i manje vrednuje intrinzične nagrade u odnosu na prethodnu generaciju. Baby Boomersi rangiraju zanimljivost i izazovnost posla vrlo visoko, dok svaka sljedeća generacija daje sve niže i niže rangove ovom motivacijskom faktoru. Ipak, intrinzične nagrade su i dalje visoko rangirane kod sve tri generacije. Millenialsi se značajno razlikuju od ostale dvije generacije na osnovu vrednovanja intrinzičnih nagrada, dok se Generacija X i Baby Boomersi međusobno ne razlikuju (Close i Martins, 2015).

Jurkewitz (2000) je analizirao povezanost između dvije generacije i karakteristike posla koje je opisao kao motivacijske faktore. Istražujući kros-sekcijski uzorak od 278 zaposlenika iz javnog sektora, Jurkewicz je otkrio da se Generacija X razlikuje od Baby Boomersa, između ostalog, i po izraženosti želje za učenjem novih sadržaja, za radom pod smanjenim nadzorom, a zatim i izraženosti želje da doprinesu društvu i zarađuju višu platu (između ostalog). Cennamo i Gardner (2008) su koristili kros-sekcijsko istraživanje da istraže poveznicu između generacijskih specifičnosti i različitih tipova radne motivacije. Oni navode da su Baby Boomersi teže ka nižim nivoima statusne motivacije nego pripadnici Generacije X. Također, Cennamo i Gardner (2008) navode da su Baby Boomersi i Generacija X jednako vrednovala slobodu na radnom mjestu kao faktor motivacije. Njihovi nalazi također sugeriraju da Baby Boomersi percipiraju veću povezanost između njihove radne motivacije i organizacijskog sistema nagrađivanja nego Generacija X.

Barford i Hester (2011) u svojoj studiji diskutiraju o rezultatima manjeg istraživanja 18 vladinih uposlenika, po 6 iz svake generacije- Millenialsi, Generacija X i Baby Boomersi. Nalazi sugeriraju da Millenialsi nivo svoje radne odgovornosti smatraju manje važnim u odnosu na pripadnike Generacije X i Baby Boomerse, i najmanje važne u odnosu na sve druge motivacijske faktore; Millenialsi su rangirali kompenzacije kao manje važne u odnosu na Generacije X i Baby Boomerse. Također, rangirali su mogućnost napredovanja više u odnosu na Generacije X i Baby Boomerse; Millenialsi su rangirali slobodno vrijeme više nego Generacije X i Baby Boomersi (Barford i Hester, 2011). Dalja analiza je pokazala da

Millenialsi smatraju vrlo važnim mogućnost napredovanja i slobodno vrijeme, i da je njihov nivo zadovoljstva poslom u skladu s nivoima ova dva motivacijska faktora (Barford i Hester, 2011). Ovi rezultati nagovještavaju da postoji mogućnost da Millenialsi nisu motivirani istim faktorima (Bunton i Brewer, 2012). Studija okupacionih i motivacijskih generacijskih specifičnosti koju su proveli Dash i Panda (2010) pokazala je da su Baby Boomersi najmanje fokusirani na napredovanje u karijeri. Ovaj rezultat je donekle iznenađujući, jer se od ove grupe očekivalo da imaju viša postignuća. Nalazi su u suglasju sa nalazima Appelbauma i suradnika (2005) koji sugeriraju da će mlađe generacije vjerovatnije više težiti ka napredovanju u svojim karijerama. Ovaj nalaz je potvrđen istraživanjem generacijskih specifičnosti u ličnosti i motivaciji (Wong, Gardiner, Lang i Coulon, 2008) koje je otkrilo da Millenialsi imaju tendenciju da budu više motivirani karijernim napretkom i progresom u odnosu na druge generacijske kohorte; Baby Boomers se približavaju kraju karijere, dakle prilike za napredovanjem za njih više nisu motivatori.

U 2. poglavlju, navodeći karakteristike svake od generacija ponaosob, za Baby Boomerse je spomenuto da postoji uvriježeno mišljenje da rade da bi živjeli, a da pripadnici Generacije X žive da bi radili. Baby Boomersi se značajno više slažu s time da bi rad trebao igrati jednu od najvažnijih uloga u životu jedne osobe. Konačno, studija koja izvještava o generacijskim razlikama (Jurkewicz, 2000) kaže da su one posve različite od prisutnih stereotipa o generacijskim razlikama.

4. 2. Istraživanja koja afirmiraju intergeneracijske sličnosti

Istovremeno, provedene su studije koje su otkrile velike sličnosti između različitih generacija. Kowske i suradnici (2010) su prikupljali podatke tokom 30 godina s ciljem da uporede odgovore svake generacije u istoj starosnoj dobi. Utvrdili su da se Baby Boomersi, Generacija X i Generacija Y ne razlikuju značajno po nivoima iskazanog zadovoljstva poslom ili namjerama odlaska iz svojih kompanija. U IT industriji, rezultati istraživanja Davisa, Pawlowskog i Houstona (2006) impliciraju da su pripadnici Generacije X i Baby Boomersi slični u svojim razmišljanjima o uključenosti u posao, privrženosti poslu,

posvećenosti (engl. *commitment*) organizaciji i posvećenosti profesiji. Gentry, Griggs, Deal, Mondore i Cox (2011) su utvrdili da menadžeri iz Baby Boomer i Generacije X pokazuju više sličnosti nego razlika u percepciji leaderskih kompetencija za koje vjeruju da su neophodne za uspjeh u njihovim organizacijama. Slično ovome, Deal (2007) je otkrio da Baby Boomers i Generacija X imaju suštinski slične stavove o poslu, očekivanjima od liderstva i želji za učenjem. Zanimljivo je da se nijedna od ovih studija ne bavi problemom generacijskih specifičnosti u motivaciji za skup motivacijskih faktora. Ranija empirijska istraživanja u ovoj oblasti ne podržavaju aktualne stereotipe o generacijskim specifičnostima. Istraživanje Montane i Lenaghana (1999) istaklo je da je komparacija sve četiri generacijske skupine pokazala da Generacije X i Y identično biraju šest najvažnijih motivacijskih faktora, a njihovi rezultati su vrlo slični rezultatima Baby Boomersa. Ovo istraživanje je nastavak studije koja je provedena u periodu 1960-1970. od strane istraživača Leslie This i Gordona Lippitta koji su saželi ispitivanje 6000 menadžera i 500 predstavnika različitih kompanija i vladinih agencija, a od njih je zatraženo da rangiraju najvažnijih šest od dvadeset pet motivacijskih faktora koji im pomažu i potiču ih da postižu svoje najbolje rezultate. Rezultati koje su dobili Montana i Lenghan indiciraju da pripadnici Generacije X i Generacija Y vrednuju slične motivacijske faktore i sugeriraju da postoji vrlo malo razlika između ove dvije generacije (Bunton i Brewer, 2012). Montana (2007) proširuje svoje istraživanje i otkriva da Generacija X i Generacija Y moguće ipak različito vrednuju motivacijske faktore (Montana i Petit, 2008). Preciznije rečeno, ovo istraživanje sugerira da Generacija Y ističe poštovanje, zadovoljavajuću platu, slaganje s kolegama, mogućnost napredovanja, mogućnost rada na interesantnim zadacima, te mogućnost ličnog rasta i razvoja. "Iako rangiranje Generacije X i Y je donekle različito u odnosu na prethodne generacije, ipak je slično do te mjere da se razlikuju u rangiranju samo jedne stavke" (Montana, Petit, 2008, str. 37).

U jednoj australskoj studiji (Hart, Schembri, Bell i Armstrong, 2003), ustanovljeni su obrasci (engl. *patterns*) u odnosima koji se povezuju sa liderstvom, organizacijskom klimom i stavovima prema poslu kao što je posvećenost, te se navodi da su slični kod zaposlenika X Generacije i Baby Boomersa. Dodatno, druga australska studija (Levy, Carroll, Francoeur

i Logue, 2005) je također pronašla male razlike u stavovima prema liderstvu u Generacijama X i Y pratilaca. Appelbaum i suradnici (2005) raspravljaju o nedostatku motivacije za naporan rad i to na način da se pripisuje svakoj generacijskoj kohorti u određenom životnom stadiju. Oni su uporedili zajedničke motivacijske faktore među Baby Boomersa i Generacije X i otkrili da su četiri od pet motivacijskih faktora, koji su okarakterizirani kao najvažniji, bili identični za obje kohorte (uključujući stabilnu i sigurnu budućnost, visoka primanja, priliku za učenje novih stvari i različitost radnih zadataka) što je suprotno općem vjerovanju (Dash, Panda, 2010). Navedene eksploratorne studije sugeriraju da inter-generacijske specifičnosti u motivacijskim pokretačima ipak nisu tako značajne kao što to sugeriraju ranije studije.

Istraživači su se zatim zapitali da li kombinacija različitih generacija, a ne karakteristike jedne generacije same po sebi, imaju efekat na kreiranje generacijskih razlika ili njihovo umanjivanje. Jorgensen (2008) je ispitivao da li kombinacija različitih generacija, npr. Generacija X i Millenialsi, ima kapacitet da dovede u pitanje postojeće strategije radne snage, konzumira resurse i doprinosi brisanju “generacijske kohezije” na radnom mjestu (Dash i Panda, 2010). Oni ističu da su činjenice u vezi generacijskih karakteristika uglavnom proizašle iz ličnog, anegdotalnog iskustva istraživača, te iz istraživanja kojima manjka esencijalne empirijske strogoće potrebne za utemeljenje konkretnih strategija u radnom okruženju. Dash i Pandey (2009) ističu da, u kontrastu s tim poznatim okruženjem, generacijski jaz koji se stvara na radnom mjestu je često rezultat svakodnevnih neuspjeha u komunikaciji koji mogu imati utjecaj na široki spektar važnih poslovnih faktora uključujući retenciju (zadržavanje na poslu), moral i percepciju jednakosti i pravičnosti.

Sullivan, Forret, Carraher i Mainiero (2009) istakli su da se, suprotno popularnom vjerovanju, pripadnici Generacije X značajno više slažu s tvrdnjom da naporan rad i ulaganje truda stvara bolje osobe. Smola i Sutton (2002, prema Sullivan, Forret, Carraher i Mainiero, 2009) nisu uspjeli dokazati da postoji statistički značajna razlika između generacija u rangiranju većini radnih vrijednosti uključujući: biti na usluzi drugima, osjećati se vrijednije radeći naporno, uživati u poslu, osjećati ponos za obavljeni posao, biti poštovan za obavljene zadatke, zarađivati više, dobijati više benefita, dobijati komplimente od nadređenih i imati

dovoljno slobodnog vremena. Slično Smoli i Suttonu, druga organizacijska i akademska istraživanja su pronašla tek neke generacijske specifičnosti koja su već spomenuta u prethodnim istraživanjima. Davis i sur. (2006) su istraživali devet varijabli upoređujući Generaciju X i Baby Boomerse. Samo tri (uključenost u posao, normativna organizacijska posvećenost i kontinuirano profesionalno zalaganje) su se pokazale statistički značajnim, ali samo jedna povezanost je bila u smjeru predviđanja hipoteze o generacijskim razlikama. Dok je kontinuirano profesionalno zalaganje bilo značajno više za Boomerse nego za Generaciju X kako je i previđeno, suprotno očekivanjima, uključenost u posao i normativna odanost organizaciji nisu zabilježile značajno više rezultate kod Generacije X. Istovremeno, nisu pokazane generacijske specifičnosti u faktorima kao što su radna uključenost (engl. *work involvement*), privrženost radnoj skupini (engl. *work group attachment*), afektivna odanost organizaciji, instrumentacijska organizacijska posvećenost, afektivna odanost profesiji i normativna odanost profesiji (Sullivan, Forret, Carraher i Mainiero, 2009). Gentry i suradnici (2009) su nakon proučavanja stavova o učenju i razvoju u organizaciji izvjestili o izostanku statistički značajnih specifičnosti Baby Boomersa i Generacije X kada je riječ o vrednovanju mogućnosti za educiranje i lični razvoj. Bez obzira na sugestije da je Generacija X prilagodljivija (Hall, 2004) u svojim vjerovanjima o učenju i preuzimanju odgovornosti nad razvojem vlastite karijere, nalazi ne pokazuju veće razlike između Generacije X i Baby Boomersa u njihovim vjerovanjima o ulozi organizacije u njihovom razvoju. Sirias, Karp i Brotherton (2007) izvještavaju o nekonzistentnim rezultatima njihove analize o generacijskim specifičnostima kada se radi o individualizmu i kolektivizmu. Oni su otkrili da Generacija X ima radikalno više rezultate na skalama samopouzdanja, kompetetivnosti i preferiraju raditi sami u odnosu na Baby koji pokazuju veću spremnost da žrtvuju lične ciljeve u korist cijelog tima ili pri čemu pripadnici ove generacije preferiraju grupne ciljeve u odnosu na lični interes (Karp, Fuller, Sirias, 2002; Sullivan, Forret, Carraher, Mainiero, 2009).

Westerman i Yamamura (2007) su koristili teorijski okvir za ispitivanje usklađenosti pojedinca i okoline, i također izvještavaju o nekonzistentnim rezultatima. Oni sugerišu da, u situacijama kada su Generacija X i Millenialsi osjećali da postoji dobra usklađenost između

ličnih ciljeva i ciljeva organizacije, bili su značajno više spremni ostanu u organizaciji i izvještavali su o višoj razini zadovoljstva. Ipak, kada su testirali Baby Boomerse, nisu dobili efekat slaganja ciljeva, više razine zadovoljstva ili sklonosti ka ostanku u kompaniji. Socijalna interakcija i prijateljstva na poslu su imala značajan efekat na zadovoljstvo Baby Boomersa, ali nisu imala efekta na namjeru Baby Boomersa da ostanu u kompaniji. Kada su testirani pripradnici Generacije X i Millenialsi, otkriveno je da odnosi na poslu nisu imali efekat na namjeru ostanka u kompaniji ni na razinu zadovoljstva. Westerman i Yamamura nisu tretirali pripadnike Generacija X i Millenialsa kao zasebne skupine u uzorku, stoga, nažalost, specifičnosti između ove dvije generacije nisu bile mjerene.

4.3. Perspektiva istraživanja u ovoj oblasti

Teoretski i istraživački pristupi koji potkrepljuju generacijske specifičnosti, odnosno naglašavaju razlike između njih, ipak nisu bez kritika. Postoje poteškoće sa određivanjem precizne hronološke tačke koja odvaja različite generacije (različite studije sugeriraju različite periode, iako je najprihvaćenija klasifikacija koju su pružili Straus i Howe (1991)). Također, pretpostavka da će svi članovi neke generacije iskusiti glavna socio-kulturna ili socio-ekonomska dešavanja u isto vrijeme i na isti način (Giancola, 2006), je također problematična jer ne obuhvata utjecaj društvene klase, spola, etniciteta ili nacionalne kulture. Nadalje, Rhodes (1983) u svojoj studiji identificira ključni zamah koji se odrazio na sve studije provedene na ovu temu. On sugerira da je teško izdvojiti različitosti, odnosno specifičnosti, koje se pripisuju generacijskoj kohorti od onih koje bi mogle da se pojave i pripisuju starosnim razlikama (sazrijevanju), stadiju karijere ili individualnoj fazi životnog ciklusa. Povezane sa maturacijom i starosnim razlikama su i razlike u zaposlenosti koje dovode do različitih radnih iskustava. Prijašnja istraživanja koja su bila provedena dovela su do konfliktnih rezultata, donekle i kontradiktornih, jer njihovi nalazi sugeriraju da postoji nedostatak koncenzusa o tome da li generacijske specifičnosti zaista utječu na radne stavove, ponašanja i motivaciju zaposlenika. Ovaj nedostatak koncenzusa je najveći uzrok porasta broja različitih stručnih članaka, knjiga i razvoja generalne zablude o generacijama koje ohrabruju menadžere da vode i motiviraju članove različitih generacija različito, što zabrinjava stručnjake koji se bave proučavanjem generacija.

U skorije vrijeme, kako je i ranije spomenuto, značajne starosne demografske promjene su se desile u radnim organizacijama. Pojedinci počinju raditi u mlađoj dobi ali i nije neobično da osobe koje prelaze starosnu granicu za penziju i dalje nastavljaju biti angažirane (Parry i McCarthy, 2017). Prateći te promjene, istraživači ukazuju na potrebu za istraživanjem starosne raznolikosti i kakav utjecaj ona ima na pojedinca i organizaciju (Kooji i sur., 2010; Wang, Burlacu, Truxillo, James i Yao, 2015). U naporu da to postignu, oni su vrlo često prisvajali generacijsku prizmu i često sugerirali postojanje generacijskih razlika u radnim vrijednostima (Kupperschmidt, 2000; Smola, Sutton, 2002). Ipak, ključno pitanje debate glasi: *Da li generacijske razlike postoje?*

Bambergovo istraživanje iz 2020. godine obuhvata dvije studije koje uzimaju u obzir isključivo hronološku dob i model cjeloživotnog razvoja (Rudolph, Zacher, 2016). Prva studija obuhvatila je 33351 zaposlenog ispitanika iz dvadeset i tri države, a druga studija 9304 ispitanika iz 24 radne organizacije locirane u 11 država. Bamberg u ovoj studiji nastoji kvalitativno istražiti ovaj fenomen. Ovaj metod je istaknut kao najprikladniji za istraživanje i pravovremeno rješavanje empirijskih organičenja prethodnih istraživanja (Edmondson i McManus, 2007, prema Bamberg, 2020).

U prvoj studiji, korišteni su podaci 8. Evropske socijalne studije kako bi se dobila procjena odnosa između dobi i ljudskih vrijednosti, prvo ispitujući jesu li vrijednosti povezane sa godinama. Ovo prvo istraživanje je provedeno prema Mannheimovoj teoriji (1952) u skladu s kojom je i pretpostavka da se pojedinci iz različitih generacija razlikuju u pogledu svojih vrijednosti, a budući da je starost, odnosno dob, najčešća operacionalizacija konstrukta generacije (Chen i Choi, 2008; Cennamo i Gardner, 2008; Cogin, 2012; Gursoy i sur., 2008; Hansen i Leuty, 2012; Krahn i Galambos, 2014; Kuron i sur., 2015; Papavasileiou i Lyons, 2015; Smola, Sutton, 2002; Twenge i sur., 2010; Winter i Jackson, 2016, prema Bamberg, 2020), pripadnost generaciji je u ovoj studiji operacionalizirana uz pomoć dobnih odrednica generacije. Rezultati djelimično potvrđuju korelaciju dobi i vrijednosti.

Pronađena je vrlo mala statistički značajna negativna korelacija između dobi i sljedećih vrijednosti: važnost traženja zabavnih sadržaja i ugone, važnost življenja avanturističkog i uzbudljivog života, važnost dobrog provoda, važnost isprobavanja novih stvari, važnost

uspjeha i prepoznavanja istog od strane drugih, važnost materijalnog bogatstva. Nalazi sugeriraju da s povećanjem dobi ispitanika povezanost s navedenim vrijednostima opada. Također, pronađena je vrlo mala statistički značajna pozitivna korelacija između dobi i sljedećih vrijednosti: važnost brige za prirodu i okoliš, važnost poštovanja tradicije. Drugim riječima, za ovaj uzorak, s povećanjem dobi ispitanika povezanost s navedenim vrijednostima raste. Iako su dobijene razlike vrlo male, provedenom ANOVA-om utvrđeno je da za dobne skupine koje predstavljaju generacije prema standardnoj klasifikaciji (Baby Boomersi, Generacija X, Millenialsi, Generacija Z) ipak postoje statistički značajne razlike, iako variraju između čestica. Opći rezultati pokazuju da postoje djelimični dokazi o tome da su radne vrijednosti ipak pod djelimičnim utjecajem dobi.

U drugoj studiji primjenjen je Upitnik Generacije talenata (Pitt-Catsouphe i Sarkisian, 2010). U ovom kontekstu bio je primjenjen model cjeloživotnog razvoja (Rudolph i Zacher, 2016) kako bi se operacionalizirala generacija putem dobi, perioda i kohorte na individualnom nivou, ujedno kontrolirajući pripadnost državi, organizacijski kontekst, spol i stepen obrazovanja ispitanika. Provedeno je više generalnih i pojedinačnih analiza, a krajnji zaključak ove studije je da, uprkos brojnoj literaturi koja govori o generacijskim razlikama, varijable dobi, kohorte i perioda učestvuju u objašnjenju razlika u radnim vrijednostima i motivaciji sa svega 9.4%.

Krajnji zaključak istraživanja (Bamberg, 2020) je da generacijske razlike, neovisno o tome kako ih operacionalizirali, ne postoje, odnosno nemaju većeg utjecaja kako se ranije pretpostavljalo i kako sugeriraju popularni medijski naslovi. Ove nalaze potvrđuju i autori Rudolph, Rauvola, Constanza i Zacher (2020) rušeći postojeće mitove o generacijama, te navodeći da istraživanje generacija nije jednostavan proces kako se ranije smatralo.

5. PRAKTIČNE IMPLIKACIJE TEORIJSKIH RAZMATRANJA I ISTRAŽIVANJA U OVOJ OBLASTI ZA OSMIŠLJAVANJE ORGANIZACIJSKIH STRATEGIJA MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA

Kako organizacije sve više i više naglašavaju donošenje odluka bazirano na dokazima zajedno sa njihovim zaposlenicima, rezultate Bambergovih studija bi svakako trebali biti uzeti u obzir. Rezultati Bambergovih studija (2020) indiciraju da su radne vrijednosti konzistentne kod pojedinaca neovisno od dobi, i da utjecaj koji imaju različitosti na radnu učinkovitost ili ishode su minimalni do nepostojeći. Ova tvrdnja ipak ne dovodi u pitanje činjenicu da različiti pojedinci u različitim životnim stadijima neće preferirati različite stvari, ali sugerira da se razlike u reakcijama na organizacijske strategije nagrađivanja i upravljanja neće moći jednostavno pripisati utjecaju dobi ili generacijskoj pripadnosti zaposlenika. Iz toga je sasvim jasno da organizacije ne mogu i ne trebaju stavljati naglasak na privlačenje, selektiranje i razvijanje specifičnih generacija (Neal, 2019, prema Bamberg, 2020), već se jednostavno trebaju fokusirati na kreiranje poticajnog radnog okruženja, te kako privući, odabrati, razvijati i zadržati najbolje talente. Naglasak je potrebno staviti na inkluzivnost i isticanje sličnosti, a ne različitosti. Generacije onda neće imati vrijednost za organizaciju u bilo kojem obliku internog diskursa, kreirat će dobno inkluzivno radno okruženje. Organizacije moraju početi sa razotkrivanjem generacijskih stereotipa, edukacijom osoblja o stereotipima i njihovim minimiziranjem prilikom formiranja svojih politika i praksi. Cilj organizacija ne treba biti kreiranje praksi prema generacijama, već inkorporiranje politika i praksi koje su inkluzivne i najbolje se uklapaju sa organizacijskim ciljevima, kulturom i strukturom njihovih ljudskih potencijala (Shragay i Tziner, 2011, prema Bamberg, 2020).

Kao što je slučaj sa svim drugim stereotipima, važno je kreirati neutralnu okolinu i procese koji će ostavljati što manje prostora subjektivnosti. Organizacije svoje strategije trebaju bazirati na objektivnim alatima kao što su kvalitetni psihološki testovi, statistički podaci, dobro kreirani upitnici i ankete (Raymer i sur., 2017).

Od vitalne važnosti je prepoznati motivacijske faktore, vrijednosti koje su zajedničke za veći broj zaposlenika, kako bi one predstavljale temelj sistema nagrađivanja, ali je neophodno ostaviti prostor za fleksibilnost u kojem će zaposlenici moći individualno odabrati svoj paket

beneficija koji zadovoljava njihove trenutne potrebe. Prilikom kreiranja ovog fleksibilnog paketa benefita, posebnu pažnju posvetiti pravednosti i pravičnosti, te transparentnosti procesa.

U kontekstu kreiranja motivacijskih strategija, Hawthorenov efekat može predstavljati vrijedan alat uz pomoć kojeg nadređeni imaju direktan uvid i nadzor nad zaposlenicima, a zaposlenike ujedno čini produktivnijim. Mehanizam na kojem počiva ovaj efekat je univerzalan i jako iskoristiv za sve zaposlenike različitih profila, dobni skupina i karakteristika. Pažnja zaposlenicima se može pridavati na različite načine, a da pri tome zaposlenici ne osjećaju strogu kontrolu i pritisak od strane autoriteta unutar organizacije. Jedan od načina koji se pokazao efikasnim za mlađe dobne skupine i novije generacije zaposlenika je metod evaluacije radnog učinka koji je direktno povezan s visinom godišnjeg bonusa koji zaposlenik dobija kao poticaj od kompanije (Miletić, 2014). Važno je dodati da pretjeran nadzor i kontroliranje zaposlenika može imati negativan utjecaj na atmosferu u kompaniji, snižavati nivo zadovoljstva zaposlenika i uzrokovati više stresa, a u konačnici dovesti i do odlaska zaposlenika iz oranizacije (Niehoff i Moorman, 1993), stoga je neophodno strateški osmisliti kvalitetnu i pravovremenu uključenost nadređenih u rad zaposlenika.

Kako bi se privukli, prepoznali, razvili i zadržali najbolji zaposlenici u organizaciji, menadžment mora neprekidno komunicirati sa zaposlenicima o njihovim potrebama, pomno prateći lokalna i globalna dešavanja. Ne smije se zanemariti ni činjenica da se sistemi nagrađivanja redovito trebaju revidirati, u skladu sa maturacijom njihovih postojećih zaposlenika, odnosno promjenom njihovih potreba koja se odvija paralelno sa prelaskom u nove životne faze; i potrebama novih zaposlenika koji neprekidno ulaze u organizaciju.

6. ZAKLJUČAK

Posljednjih 70 godina, istraživači se aktivno bave konceptom generacije i istraživanjem generacijskih sličnosti i razlika. Donedavno, rezultati istraživanja su bili uzrok brojnih diskusija uslijed kontradiktornih nalaza. Koncepti generacije i motivacije su imali više teorijskih operacionalizacija. Posljedica slabije empirijske strogoće i malo kvalitativnih istraživanja u ovoj oblasti potakla su menadžment na kreiranje specifičnih, generacijski usmjerenih sistema nagrađivanja kako bi zadovoljili potrebe svojih zaposlenika. Čak i longitudinalna istraživanja nisu dolazila do jednoznačnih rezultata i jasnih smjernica za primjenu u praksama upravljanja ljudskim potencijalima. Istaknute su razlike između pripadnika Baby Boomers generacije, X generacije i Millenialsa i Z generacije u vidu razlika u radnim vrijednostima, prioritiziranju materijalnih naknada, statusa, mogućnosti učenja i napredovanja, statusa, fleksibilnog radnog vremena i posmatranja posla kao centralne životne aktivnosti. Skupina istraživača se pak fokusirala više na sličnosti, pa su istaknuli kako bitnih razlika u motivacijskim faktorima ipak nema, odnosno da su razlike zanemarive. Također, studije su se više bavile deskripcijom karakteristika ličnosti i motivacije, nego implikacijama istih u radnom kontekstu. Pronađene su razlike između radnih očekivanja i rangiranja motivacijskih faktora, koje su druge studije ipak opovrgnule sugerirajući da se radi o utjecaju sazrijevanja zaposlenika. Najnoviji val istraživanja bazira se na psihologiji cjeloživotnog razvoja. Rezultati ovih studija sugeriraju da utjecaj generacija na vrijednosti i motivacijske faktore zaposlenika nije, ili je vrlo malo, pod utjecajem generacijske pripadnosti. Odnosno, motivacijski faktori variraju na individualnom nivou u zavisnosti od životne faze u kojoj se pojedinac nalazi. Dob, kohorta i historijski period nisu relevantni faktori u objašnjavanju različitosti. U skladu s tim moguće je izvesti zaključak da međugeneracijskih razlika kada govorimo o utjecaju na radnu motivaciju nema, ili da su zanemarive, samim time, i njihov utjecaj na radni kontekst je zanemariv, barem kada govorimo u kontekstu kreiranja motivacijskih strategija.

Iz navedenog zaključka proizilazi i pojam generacijskog stereotipa. Karakteristike pojedine generacije koje su prisutne u medijima i koje se ističu gotovo svakodnevno su proizašle iz stereotipa. U ovom slučaju, u pitanju su generacijski stereotipi koji vrlo često sa sobom nose

negativnu sliku o jednoj skupini ljudi koji su, isključivo na osnovu svoje dobi, perioda kad su rođeni i odrasli, i kohorte, svrstani u nju. Stereotipi dobijaju na snazi karakterističnog stila prezentiranja informacija koji za cilj ima privući što veću pažnju publike. Ekspanzija lažnih vijesti dodatno usložnjava kontekst koji je vrlo pogodan za jačanje generacijskih stereotipa. Posljedice stereotipizacije generacijskih skupina je mnogo ozbiljniji nego što se na prvi pogled naslućivalo. U suštini generacijske stereotipizacije leži dobna diskriminacija koja je ujedno protivzakonita. Neetično je svrstavati zaposlenike, osobe, u dobne skupine i tretirati ih na osnovu generacijskih stereotipa koji su proizašli iz pojedinačnih impresija o pojedinim pripadnicima neke dobne ili generacijske skupine. Stoga, za organizacije je važno da izbjegnu generacijske etikete. Također, važno je razvijanje kritičkog mišljenja kako bi se kritički analizirale prezentirane informacije, a smanjilo korištenje heuristika.

Glavni izazov upravljanja multigeneracijskom snagom, najprije, predstavlja borba sa ovim preovladavajućim stereotipima. Najprije, organizacije se trebaju naučiti nositi sa izazovom prepoznavanja stereotipa unutar njihove kompanije, te ciljano djelovati na edukaciju svojih zaposlenika. Menadžment ljudskih resursa treba aktivno povećavati objektivnost i standardizaciju svojih procesa kako bi odluke unutar organizacije bile što manje subjektivne i podložne stereotipiziranju zaposlenika. Politike i prakse organizacije se trebaju zasnivati na individualiziranom pristupu zaposlenicima, podsticajnoj i inkluzivnoj organizacijskoj kulturi. Inkluzivnost je ključni koncept koji treba biti u osnovi poslovanja organizacije. Organizacije u svojim motivacijskim strategijama trebaju imati dozu fleksibilnosti, koja će biti transparentna i pravedna za sve zaposlenike, ali ujedno će im pružati slobodu da, u skladu sa svojim potrebama, sami odaberu benefite. Pored kreiranja ovakvog sistema nagrađivanja, od ključne je važnosti stalno praćenje lokalnih i globalnih dešavanja i komunikacija sa zaposlenicima, kako bi neke beneficije postale dijelom motivacijske strategije, ili kako bi se neke beneficije mogle isključiti iz strategije, a sve to u skladu s njihovim potrebama. Trenutno dostupna tehnološka dostignuća daju mnogo više mogućnosti za kreiranje kreativnih i praktičnih motivacijskih strategija, koje će biti provedive i fleksibilne čak i u okolnostima kakva je i globalna pandemija.

7. LITERATURA

- Adkins, A. (2016) Millennials: The job-hopping generation. *Gallup Business Journal*, vol. 1. 2016.
- Appel, M., & Weber, S. (2017) Do mass mediated stereotypes harm members of negatively stereotyped groups? A meta-analytical review on media-generated stereotype threat and stereotype lift. *Communication Research*, 0093650217715543.
- Appelbaum, S. H., Serena, M., & Shapiro, B.T. (2004) Generation-X and the Boomers: Organizational Myths and Literary Realities. *Management Research News*, Vol.28 (1), 2005 1-33.
- Armstrong, S., & Mitchell, B. (2008) *The essential HR handbook: a quick and handy resource for any manager or HR professional*. New Jersey: The Career Press.
- Babić, M. (2017) *Veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću BA-COM Trgovina d.o.o.* Sveučilište u Splitu; Ekonomski fakultet Split. Završni specijalistički rad
- Bahtijarević Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Golden Marketing, 1999. Zagreb.
- Baltes, P. B., Lindenberger, U., & Staudinger, U. M. (2006). Life Span Theory in Developmental Psychology. In R. M. Lerner & W. Damon (Eds.), *Handbook of Child Psychology: Theoretical models of human development*, 1(6), (pp. 569-664). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Baltes, P. B. (1987). *Theoretical Propositions of Life-Span Developmental Psychology: On the dynamics between growth and decline*. *Developmental Psychology*, 23, 611-626
- Bamberg, A. (2020). *Generational work values: Not so different after all?* Univerzitet Limerick; doktorska disertacija.

- Baptiste, N. R. (2008). *The symbiotic relationship between HRM practices and employee wellbeing: A corporate social responsibility perspective*. Esben Rahbek Gjerdrum Pedersen.
- Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011). *Analysis of generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory*. Defense Acquisition Univ FT Belvoir
- Bencsik, A., Horvath-Csikos, G., & Juhasz, T. (2016) Y and Z generations at workplaces. *Journal of competitiveness*; 2016; Vol. 8, Issue 3, pgs. 90-106
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, 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*, 23, 507–523.
- Bhattacharya, M. A. (2007). Healthy Workplace in Corporate Sector – India: An Operational Research. India: Confederation of Indian Industry and WHO India Country
- Cadiz, D. M., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2015). What are the Benefits of Focusing on Generation Based Differences and at What Cost. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 356-362.
- Campbell, S., & Twenge, J. (2014). Is it Kids Today or Just the Fact that They're Kids: Disentangling generational differences from age differences. *E. Parry, Generational Diversity at Work: New research perspectives* (69-80). New York, NY: Rutledge, Taylor and Francis Group.
- Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational Differences in Work Values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and personorganisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 8, 891–906.
- Cenkus, B. (2017). *Millennials will work hard, just not for your crappy job*. Medium.

- Close, D., & Martins, N. (2020). Generational motivation and preference for reward and recognition. *Journal of Governance and Regulation*, Volume 4, Issue 3, 2015, Continued – 2
- 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*, 36(4), 349-369.
- Cummin, P.T. (1967) TAT Correlates of executive performance. *Journal of applied Psychology*, 1967, Vol. 51, pgs. 78-81.
- Davis, J.B., Pawlowski, S.D., & Houston, A. (2006), Work commitments of baby boomers and gen-xers in the IT profession: generational differences or myth?, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 46 No. 3, pp. 43-9.
- Deal, J. J., Stawiski, S., Graves, L., Gentry, W. A., Weber, T. J., & Ruderman, M. (2013). Motivation at work: Which matters more, generation or managerial level?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 1.
- Deal, J. J. (2004). Exploding myths about generational attitude to change. *Mt Eliza Business Review*, Winter/ Spring, 2004, 25–31.
- Fistrić, M. (2019). Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz—od bejbibumersa do generacije Z. *Communication Management Review*, 4(01), 120-139.
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., & Mondore, S. P. (2009). Generational differences in attitudes, 92 beliefs, and preferences about development and learning at work. In S. G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.), *Research in careers: Vol. 1. Maintaining focus, energy, and options over the life span* (pp. 51–73). Charlotte, NC: Information Age.
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63, 39–49.

- Gerdeman, D. (2020). How the Coronavirus is already rewriting the future of business. *Harvard Business School Working Knowledge*.
- Gilleard, C., & Higgs, P. (2016). Connecting life span development with the sociology of the life course: A new direction. *Sociology*, 50(2), 301-315.
- Glass A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*. 39, 2, 99-103.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career management (3rd ed.)*. New York, NY: Dryden.
- Epstein. M., & Hershatter. A. (2010) Millenials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Bussines and psychology*, 2010., 25, pg. 211-223.
- Erikson, E. H. (1950). *Childhood and Society*. Hamondsworth, UK: Penguin Books Ltd.
- Ferguson, N. (2017). The False Prophecy of Hyperconnection: How to Survive the Networked Age. *Foreign Aff.*, 96, 68.
- Finkelstein, L. M., King, E. B., & Voyles, E. C. (2015) Age Metastereotyping and Cross-Age Workplace Interactions: A meta view of age stereotypes at work. *Work, Aging, and Retirement*, 1(1), 26-40.
- Fulgosi. A. (1990) *Psihologija ličnosti: Teorije i istraživanja*. Školska knjiga.
- Gerdeman, D. (2020). *How the Coronavirus is Already Rewriting the Future of Business*. Boston: Harvard Business School Working Knowledge.
- Giancola, F. (2006), The generation gap: more myth than reality?, *Human Resource Planning*, Vol. 29 No. 4, pp. 32-7.
- Gilleard, C., & Higgs, P. (2017). Connecting Life Span Development with the Sociology of the Life Course: A new direction. *Sociology*, 50(2), 301-315.

- Gillon, S. (2004). *Boomer nation: The largest and richest generation ever and how it changed America*. New York, NY: Free Press
- Hall, D.T. (2004), "The protean career: a quarter-century journey", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65 No. 1, pp. 1-13.
- Hernaus, T., & Pološki Vokić, N. (2014) Work design for different generational cohorts, *Journal of Organizational Change Management*, 27(4): 615-641.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959) *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hira, N. (2007). *You raised them, now manage them*. *Fortune*, 155, 38–48.
- Horne, B. D., & Adali, S. (2017) This just in: Fake news packs a lot in title, uses simpler, repetitive content in text body, more similar to satire than real news. Rensselaer Polytechnic Institute; *arXiv preprint arXiv:1703.09398*.
- Huong, L., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016) Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower*.
- Illing, S. (2019). *How the Baby Boomers – not Millennials – screwed America*. Congress debate.
- Ivanov, L., & Penezić, Z. (2000). Samoefikasnost: pregled teorije. *Radovi Filozofskog fakulteta u Zadru*, 39(20), 113-142.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998) GenXers vs. Boomers vs. Matures: Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, 18 –37.

- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012) A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88.
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011) Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4): 308-318.
- Karp, H., Fuller, C. & Sirias, D. (2002) Bridging the Boomer Xer Gap, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Iss: 8, pp.857 – 861.
- Kelly, J. (2019). *Google Settles Age Discrimination Lawsuit, Highlighting the Proliferation of Ageism in Hiring*. Forbes
- Khurana, B. P. & S. (2020). *Evolution of HR Practices in Global Pandemic: A Review and Proposed Research Agenda*.
- Kindrick Patterson, C. (2007). The Impact of Generational Diversity in the Workplace, *The Diversity Factor*, 15(3), 17-22.
- King, E., Finkelstein, L., Thomas, C., & Corrington, A. (2019) Generational Differences at Work Are Small. Thinking they are big affects our behavior. *Harvard Business Review*
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Differs, J. S. E. (2011). Age and workrelated motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197–225.
- Kovach, K. A. (1987) What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30; pg. 58-65.
- Kowske J. B., Rasch R., & Wiley J. (2010) Millenialls' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of business & psychology*. 25, 265-279.

- Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., & Vujić, N. (2015) Multigeneracijska radna snagaprednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1): 59-68.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Lado. A. A., & Wilson, M. C. (1994) Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based study. *The Academy of Management Review*; Oct 1994; 19, 4; ABI/INFORM Global pg. 699.
- Larsen. J. R., & Buss. D. M. (2008) *Psihologija ličnosti*. Naklada Slap, 2008.
- Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181-198.
- Lawler. E.E. (1973) *Motivation in work organizatons*. Belmont, CA, Brooks Cole, 1973.
- Lazarević. I. (2015) Evaluacija i nagrađivanje zaposlenih. *BB Informator*, Beograd, 2015; 230, pg. 32-35.
- Levine, R. (2014). *Aging wisely: Strategies for baby boomers and seniors*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Lindner. J. R. (1998) Understanding employee motivation. *The Journal of Extension*; 36/6; 3RIB3.
- Lufkin, B. (2017). *Should We Drop the Term 'Millennial'?*. BBC Worklife.
- Macon, M., & Artley, J. B. (2009) Can't we all just get along? A review of the challenges and opportunities in a multigenerational workforce. *International Journal of Business Research*, 9(6), 90-94.
- Marić, M. (2018) *Zanesenost u učenju i postavljanje ciljeva*. Univerzitet u Zagrebu, Učiteljski fakultet; Završni rad

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, July 1943. pg. 370-396.
- Mhatre H. K., & Conger A. J. (2011) Bridging the gap between gen X and gen Y – Lessons from authentic leadership. *Journal of leadership studies*. 5, 3. Emerald Insight
- Mannheim, K. (1952) The Problems of Generations. In K. Mannheim, *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-322. London, UK: Routledge & Kegan Paul
- McCarthy, J., Heraty, N., & Bamberg, A. (2019). Lifespan Perspectives on Age-Related Stereotypes, Prejudice, and Discrimination at Work (and Beyond). *B. B. Baltes, C. W. Rudolph, & H. Zacher (Eds.), Work Across the Lifespan* (pp. 417-435). London, UK: Academic Press.
- McCarthy, J., Cleveland, J. N., & Heraty, N. (2014). Beyond Generational Differences? Exploring individual and organizational influences on inter-generational work attitudes 263 and experiences. *Generational Diversity at Work: New research perspectives* (pp. 164-181), New York, NY: Routledge.
- Meister, J. C. & Willyerd, K. (2010). Five myths and realities about using social media in your company. *People & Strategy*, 33(3), 4-6.
- Miletić, D. (2014). Hawthorne effect i realitetni management. *Poslovni savjetnik*; No. 51., pg. 30-31.
- Milkowich, G.T., & Newman, J.M (2006). *Plaće i modeli nagrađivanja*. Zagreb: Masmedia.
- Mitchell. T. R., & Biglan. A. (1971). Instrumentality theories: Current uses in psychology. *Psychological bulletin*, 76 (6), pgs. 432-454.
- Muller, T. E. (1996). Baby boomer lifestyle segments and the imminence of eight trends. *New Zealand Journal of Business*, 18(2), 1.
- Murray, W. C. (2020) Understanding the preferred job rewards in the Canadian lodging sector, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, DOI: 10.1080/15332845.2020.1821432

- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perceptiveness on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology, 25*, 225– 238.
- Navimipour, N. J., & Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior, 62*, 730-742.
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019) The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice, 20*(3).
- Papavasileiou, E. F. (2017) Age-based Generations at Work: A culture specific approach. In E. Parry & J. McCarthy, *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*, pp. 521-538. London, UK: Palgrave Macmillan
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*(1), 79-96.
- Parry, E. & McCarthy, J. (2017). *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Perron, R. (2018). *The Value of Experience Study: AARP's multicultural work and jobs study*. AARP.
- Perry, E. L., Golom, F. D., & McCarthy, J. A. (2015). Generational Differences: Let's not throw the baby boomer out with the bathwater. *Journal of Industrial and Organizational Psychology, 8*(3), 376-382.
- Raganowicz-Gargas, K. (2014) *Comparative empirical analysis of motivational differences of various generational cohorts in the Irish workplace*. Dublin Business School, doktorska disertacija.

- Raymer, M., Reed, M., Spiegel, M., & Purvanova, R. K. (2017). An examination of generational stereotypes as a path towards reverse ageism. *The Psychologist-Manager Journal*, 20(3), 148.
- Rendulić, S. (2016) *Analiza modela ukupne nagrade kao motivacijskog pristupa Milenijskoj generaciji zaposlenika*. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.; završni rad.
- Rhodes, S.R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behaviour: a review and conceptual analysis". *Psychological Bulletin*, Vol. 93 No. 2, pp. 328-67.
- Rimac, M. (2012) Istraživanje obilježja Generacije Z – Radi li se zaista o novoj generaciji zaposlenika. *Generational Diversity in the Workplace*, Notter Consulting.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2006). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
- Rudolph, C.V., Rauvola, R.S., Constanza, D.P., & Zacher, H. (2020) Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. *Journal of business psychology*
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2016). *Considering Generations from a Lifespan Developmental Perspective*. *Work, Aging, and Retirement*, 0(0), 1-17.
- Scacco, J. M., & Muddiman, A. (2016). Investigating the influence of “clickbait” news headlines. *Engaging News Project Report*.
- Schneider. J., & Locke. E. A., (1971) A critique of Herzberg's Incident Classification system and a suggested revision. *Organizational behaviour and human performance*, 1971, pgs. 441-457.
- Sessa, V. I., Deal, J. J., Kabacoff, R., & Brown, H. (2007). Generational differences in perceptions about leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, 10, 47–74.
- Shahi, K., & Neloy, H. (2020) GLOBAL TRANSITION OF HR PRACTICES IN COVID-19 PANDEMIC SITUATION: A SYSTEMATIC REVIEW THROUGH 5P'S

MODEL OF HRM. *Management and Human Resource Research Journal*, Vol.9, No.6; June-2020; ISSN (3363 – 7036)

- Sirias, D., Karp, H.B. & Brotherton, T. (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and Generation X: implications for teamwork. *Managerial Research News*, Vol. 30 No. 10, pp. 749-61.
- Smith. J., & Clark. G. (2010) New games different rules: Millenials are in town. *Journal of diversity management*, 2010. Vol. 5. No. 3.
- Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002), Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 23, SP1, pp. 363-82
- Strauss. W. & Howe, N. (2009). *Millennials Rising: The Next Great Generation*, Knopf Doubleday .Publishing Group, 2009.
- Stazyk E. C., Davis, R.S & Liang, J. (2012) *Examining the links between workforce diversity, organizational goal clarity, and job satisfaction*. Annual Meeting and Exhibition of the American Political Science Association, New Orleans, LA.
- Sullivan S.E., Forret M.L., Carraher S.M., & Mainiero L.A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, Vol. 14 No. 3, 2009 pp. 284-302.
- Sun. P. C., Hsu. W. J., & Kuang-Cheng. W. (2011). Enhancing the commitment to service quality through developmental and rewarding systems: CSQ consistency as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23., 2012, 7, pg. 1462-1480.
- Šimunić Rod, V. (2020) Nova generacija poduzetnika; Generacija Z. *Obrazovanje za poduzetništvo/ Education for entrepreneurship*; Vol.10., No.1. 2020
- Trimble, D. E. (2006). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34, 349–360.

- Toomey, E. C. & Rudolph, C. W. (2015). Age Stereotypes in the Workplace. In N. Pachana (Eds.), *Encyclopedia of Geropsychology* (pp. 1-8), Singapore: Springer Publications.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117–1142.
- Twenge J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of business and Psychology*. 25, 201-210.
- Twenge, J., & Campbell, S. (2010). Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. *Managing the New Workforce* (pp. 1–19). Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Uche, S. (2018) Generation Z and corporate social responsibility. Syracuse University, *Theses - ALL*. 226.
- Vroom. V. H. (1964) *Work and motivation*. New York, Wiley, 1964.
- Wang, M., Burlacu, G., Truxillo, D., James, K., & Yao, X. (2015). Age Differences in Feedback Reactions: The roles of employee feedback orientation on social awareness and utility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1296-1308.
- Weeks, K. P., Weeks, M., & Long, N. (2017) Generational perceptions at work: In-group favoritism and out-group stereotypes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Westerman, J.W., & Yamamura, J.H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects and employee outcomes. *Career Development International*, Vol. 12 No. 2, pp. 150-61.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 878–890.

- Yu, H.C., & Miller, P. (2003) The Generation Gap and Cultural Influence: A Taiwan Empirical Investigation, *Cross Cultural Management*, Vol. 10 (1), 23-41.
- Zabel, K. L., Biermeier-Hanson, B. B., Baltes, B. B., & Early, B. J., Shepard, A. (2017). Generational differences in work ethic: Fact or fiction? *Journal of Business and Psychology*, 32, 301–315.
- Zacher, H. (2015c). Using Lifespan Developmental Theory and Methods as a Viable Alternative to the Study of Generational Differences at Work. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(3), 342-346.
- Zečević-Božić, K. (2019). *Problemi mentalnog zdravlja milenijske generacije* (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Humanities and Social Sciences. Department of Psychology.).
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, 2nd ed., AMACOM, New York, NY.