

Multigeneracijska perspektiva upravljanja ljudskim potencijalima

Higeli, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:348787>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-20**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomska politika i regionalni razvitak

Martina Higeli

**Multigeneracijska perspektiva upravljanja ljudskim
potencijalima**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomska politika i regionalni razvitak

Martina Higeli

**Multigeneracijska perspektiva upravljanja ljudskim
potencijalima**

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0055491374

e-mail: mhigeli@efos.hr

Mentor: Prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
Undergraduate Study Economic policy and regional development

Martina Higeli

**A Multigenerational Perspective of Human Resource
Management**

Final paper

Osijek, 2023.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.

3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).

4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studentice: Martina Higeli

JMBAG: 0055491374

OIB: 36421183092


e-mail za kontakt: martinahigeli00@gmail.com

Naziv studija: Ekonomska politika i regionalni razvitak

Naslov rada: Multigeneracijska perspektiva upravljanja ljudskim potencijalima

Mentor/mentorica rada: Prof.dr.sc.Sanja Pfeifer

U Osijeku, 2023.godine

Potpis 

SAŽETAK

Budući da je multigeneracijski jaz jedan od izazova suvremenog poslovanja unutar i između organizacija, ovaj je završni rad fokusiran na mogućnosti njegovog rješavanja ili smanjenja. Multigeneracijska perspektiva upravljanja ljudskim potencijalima uključuje identificiranje različitih dobnih skupina kategoriziranih u generacije kao što su: Veterani, *Baby boomeri*, te generacije X, Y i Z, koje su uključene u radno aktivno stanovništvo. Cilj je ovog završnog rada ispitati očekivanja i stavove prema digitalizaciji i tehnološkom napretku kao potencijalom izvoru generacijskih jazova, te oblikovati preporuke i zaključke vezane uz upravljanje multigeneracijskim sastavom djelatnika u poslovnim subjektima. Također, cilj je pobliže definirati uzroke nesuglasica i neslaganja među generacijama, kao i navođenje prijedloga za rješavanje istih. Nakon analize teme ovoga završnog rada biti će vidljivo kako veliku ulogu u funkcioniranju multigeneracijskog okruženja imaju menadžeri te njihovo upravljanje, motivacija, poželjnost “pretjeranog” komuniciranja te izbjegavanje bespotrebnih konflikata.

Ključne riječi

Multigeneracijska radna snaga, multigeneracijski jaz, Veterani, Baby-boomeri, generacije X, Y i Z

ABSTRACT

Since the multigenerational gap is one of the challenges of business collaboration within and between organizations, this final paper focuses on the possibilities of its solution or reduction. A multigenerational perspective that enhances the sound potential of a group that identifies a group of people categorizes them into the following generation: veterans, baby boomers, generations X, Y, and Z, who are at the top of the active range. The aim of this final paper is to examine expectations and attitudes towards digitization and technological progress as a potential source of generational gaps, and to form recommendations and conclusions related to the management of multigenerational staff in business entities. Also, the goal is to define in more detail the causes of disagreements between generations, as well as listing proposals for solving them. After analyzing the topic of this final paper, it will be evident how big a role managers play in the functioning of a multigenerational environment and their management, motivation, the desirability of “excessive” communication and the avoidance of unnecessary conflicts.

Key words

Multigenerational work force, multigenerational gap, Veterans, Baby-boomers, generations X, Y and Z

SADRŽAJ

1. Uvod.....	2
2. Metodologija rada	4
2.1. Ciljevi rada.....	4
2.2. Predmet analize	4
2.3. Informacijska i metodološka osnova rada	5
3. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnim subjektima	6
3.1. Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima	6
3.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima	8
3.3. Čimbenici upravljanja ljudskim potencijalima	9
3.3.1. Vanjski čimbenici	9
3.3.2. Unutarnji čimbenici	11
4. Analiza relevantne literature	13
4.1. Multigeneracijski sastav radne snage	13
4.2. Generacija Veterana.....	14
4.3. Generacija Baby boomera	14
4.4. Generacija X	15
4.5. Generacija Y	16
4.6. Generacija Z.....	17
4.7. Pregled istraživanja generacijskih razlika	19
5. Rasprava - Izazovi multigeneracijske perspektive upravljanja ljudskim potencijalima	23
6. Preporuke za usklađivanje generacijskih različitosti	27
7. Zaključak	30
8. Literatura	32

1. Uvod

Generacija predstavlja skupinu ljudi koji su rođeni u istom vremenskom razdoblju te su pri tome izloženi sličnim povijesnim i društvenim događanjima, tokom ključnih faza njihova formativnog razvoja (Schaie, 1965:92). Vremensko razdoblje odrastanja i izloženost istim tehnologijama, sličnim društvenim i ekonomskim uvjetima značajno utječe na sličnosti u obilježjima pojedine generacije, poput interesa, stavova, očekivanja, ponašanja, želja i sl. Sve navedene sličnosti pridonose olakšanoj komunikaciji unutar organizacije, dok razlike pridonose otvaranju generacijskih jazova. Međutim, u suvremenoj je organizaciji teško pronaći organizaciju čiji sastav radne snage nije multigeneracijski ili čiji partneri, klijenti ili stakeholderi nisu pripadnici različitih generacija, stoga je svakoj organizaciji važno minimizirati izazove koji proizlaze iz razlika u načinu rada i nesporazuma u međusobnoj komunikaciji pripadnika generacijski različitih skupina.

Kroz proteklih nekoliko desetljeća dolazi do velikih promjena unutar organizacije poput pojačane konkurentnosti, dinamičnosti i nepredvidivosti pa je zbog toga usklađivanje multigeneracijskih razlika postalo neophodno. Suvremene organizacije sadrže pripadnike čak pet različitih generacija, a to su prema Burshu (2014) sljedeće:

- Veterani/tradicionalisti: do 1943.g.
- Baby boom generacija: od 1943.g. do 1960.g.
- Generacija X: od 1960.g. do 1980.g.
- Generacija Y: od 1980.g. do 2000.g.
- Generacija Z: od 2000.g. do danas.

Treba spomenuti kako se na tržištu radne snage u ovom trenutku nalazi najmanje pripadnika iz generacije tradicionalista, s obzirom na to da su umirovljeni, te generacije Z zbog toga što se dio njih još uvijek obrazuje (Bursh, 2014).

Završnim radom nastoji se osvrnuti na temeljno istraživačko pitanje; Predstavlja li multigeneracijska suradnja isključivo izvor sukoba i neslaganja, ili pak doprinosi većem zadovoljstvu na poslu? U svrhu odgovaranja na to pitanje u ovom će se radu sistematično analizirati obilježja pojedine generacije, te usporediti sličnosti i različitosti u njihovu ponašanju unutar radne organizacije.

Cilj svake poslovne organizacije, u prethodno navedenim uvjetima, trebao bi biti usmjeravanje sila ka generiranju prednosti svake od generacija uz istovremeno

otklanjanje nedostataka, jer kako poznata izreka kaže: "Organizacija bez ljudi ne postoji."

Rad se sastoji od sedam poglavlja te popratne literature. U uvodu, čitatelje se pobliže upoznaje sa pojmom multigeneracijskog sastava radne snage, prednostima i nedostacima svake od pet postojećih generacija, te korisnim efektima koji mogu proizlaziti iz multigeneracijskog sastava organizacije. Drugo poglavlje opisuje metodologiju rada. Nadalje, treće poglavlje usmjereno je na ulogu upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnim subjektima, razvoj, ciljeve i vanjske i unutarnje čimbenike upravljanja ljudskim potencijalima. Četvrto se poglavlje usredotočuje na analize pet različitih generacija; generacija Veterana, generacija *baby boomera*, te generacije X, Y i Z koje je moguće pronaći u današnjim poslovnim organizacijama. Sljedeće, u petom poglavlju definiraju se izazovi između navedenih generacija, razlozi nesuglasica, konflikata i nesporazuma među spomenutima. Na kraju, šesto poglavlje usmjereno je definiraju strategija putem kojih menadžment rješava problematiku multigeneracijskog jaza kao i problematiku funkcioniranja više generacija unutar organizacije. U posljednjem zaključnom poglavlju sumiraju se glavni rezultati, te njihove implikacije na suvremenu poslovnu praksu.

2. Metodologija rada

Metodologija rada odnosi se na cjelokupne načine i oblike istraživanja uz pomoć kojeg se dolazi do sistematiziranog i objektivnog saznanja. Drugim riječima, metodologija predstavlja načine putem kojih se objektivno dolazi do informacija, provjeravanje pretpostavki te pretvaranje istih u činjenice. Nadalje, provjerava valjanost postavljenih hipoteza u radu, provjerava logičnu utemeljenost istih na temelju prethodnih teorija te utvrđuje odnos između prikupljenih podataka i hipoteze. Sastoji se od nekoliko etapa, a to su:

- definiranje problema
- određivanje cilja
- određivanje predmeta
- odabir adekvatnih metoda
- prikupljanje važećih informacija
- obrada tih informacija
- donošenje odluka i zaključak

2.1. Ciljevi rada

Ovaj završni rad ima dva osnovna cilja:

1. Cilj rada jest definirati problematiku multigeneracijske perspektive upravljanja ljudskim potencijalima, sistematizirati teorijske odrednice upravljanja ljudskim potencijalima s fokusom na multigeneracijski sastav radne snage.
2. Kritički analizirati razlike i načine upravljanja generacijskim razlikama i radnim vrijednostima zaposlenika iz perspektive upravljanja ljudskim potencijalima u suvremenim organizacijama.

2.2. Predmet analize

Budući da je multigeneracijski jaz jedan od izazova poslovne suradnje unutar i između organizacija, ovaj je završni rad fokusiran na detaljnije pojašnjenje temeljnih razlika između generacija, odnosno smanjenja tih istih razlika s ciljem što boljeg poslovanja organizacije. Ujedno, završni rad u središte interesa stavlja moguće prednosti i pozitivne ili negativne učinke multigeneracijskih sastava suvremenih organizacija.

Multigeneracijska perspektiva upravljanja ljudskim potencijalima uključuje identificiranje različitih dobnih skupina kategoriziranih u sljedeće generacije: Veterani, *Baby boomeri*, te generacije X, Y i Z, koje su uključene u radno aktivno stanovništvo. Svaka od navedenih generacija ima različite radne vrijednosti i očekivanja vezana uz upravljanje radnom učinkovitošću u poslovnim subjektima, te će se s toga svaku od navedenih generacija posebno istražiti, navesti određena obilježja, prednosti i nedostatke. Neovisno o tome je li riječ o većoj korporaciji ili manjoj organizaciji, svi imaju isti cilj a to je uskladiti multigeneracijske razlike radi ostvarivanja što bolje učinkovitosti te održivog rasta i razvoja organizacije.

2.3. Informacijska i metodološka osnova rada

Prilikom izrade završnog rada korišteni su sekundarni izvori informacija kao što su dostupna literatura (udžbenici, monografije, znanstveni i stručni članci) te relevantni internetski izvori. Sekundarni podaci odnose se na podatke koji su ranije prikupljeni u svrhe istraživanja koje je već provedeno, lako su dostupni u bazama podataka, ljetopisima, publikacijama, na internetu i sl., objektivni su te se lako prikupljaju uz manje troškove (Tkalac Verčić i dr. 2010). Nadalje, korištene su neke od sljedećih metoda:

- metoda analize koja se odnosi na postupak u znanstvenom istraživanju koji se bavi rastavljanjem složenijih pojmova na njihove jednostavnije elemente,
- metoda sinteze kao postupak znanstvenog istraživanja te pojašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih podataka u složenije,
- metoda kompilacije odnosno postupak preuzimanja nečijih tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, tuđih mišljenja, stavova, opažanja i zaključaka,
- metoda komparacije koja predstavlja sistematski postupak proučavanja odnosa te sličnosti i razlika između dvije pojave ili predmeta s ciljem donošenja određenih zaključaka,
- metoda dedukcije kojom se iz općih zaključaka donose pojedinačni i posebni zaključci. Također, ona služi za pojašnjavanje činjenica i zakona, dokazivanje postavljenih teza, za provjeru hipoteza.

3. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnim subjektima

Upravljanje ljudskim potencijalima (*Human Resource Management – HRM*) je sveobuhvatan pristup upravljanju zaposlenicima te kulturom i okruženjem organizacije. Usredotočuje se na zapošljavanje, upravljanje i općenito usmjeravanje ljudi koji rade u organizaciji (Buble, 2011:90).

3.1. Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima

Pojam “ljudski resursi” (engl. *human resource - HR*) često se u poslovnoj praksi povezuje s posebnom organizacijskom jedinicom koja je zadužena za pronalaženje, provjeru, zapošljavanje i obuku kandidata za posao, kao i za upravljanje programima naknada zaposlenicima. HR igra ključnu ulogu u suočavanju poduzeća s poslovnim okruženjem koje se brzo mijenja, te većom potražnjom za kvalitetnim zaposlenicima u 21. stoljeću (Berry i dr. 2007).

Od sredine 20. stoljeća određene su tvrtke počele predavati neke od tradicionalnijih administrativnih, transakcijskih funkcija ljudskih resursa u nastojanju oslobođenja odjela da preporučuje i provodi smislenije programe s dodanom vrijednošću koji utječu na poslovanje u pozitivnom smislu.

John R. Commons, američki institucionalni ekonomist, prvi je upotrijebio pojam "ljudski resursi" u svojoj knjizi "Distribucija bogatstva", objavljenoj 1893. Međutim, tek u 20. stoljeću razvijeni su odjeli za ljudske resurse te su zaduženi za rješavanje nesporazuma između zaposlenika i njihovih poslodavaca. Prema Marušić (2006) odrednice ljudskih resursa i uloge odjela koji njima upravljaju ili ih administriraju su sljedeće:

- ljudski resursi (HR) dio su poduzeća koji je zadužen za pronalaženje, provjeru, zapošljavanje i obuku kandidata za posao, te upravljanje programima naknada zaposlenicima.
- dodatne odgovornosti za ljudske resurse uključuju naknade i beneficije, zapošljavanje, otpuštanje i praćenje svih zakona koji mogu utjecati na tvrtku i njezine zaposlenike.

- mnoge tvrtke odmaknule su se od tradicionalnih administrativnih dužnosti u okviru ljudskih resursa (HR) i predale zadatke vanjskim dobavljačima kao što su obračun plaća i beneficija (Marušić, 2006:50).

Prisutnost HR odjela važna je komponenta svakog poslovanja, bez obzira na veličinu organizacije. Odjel za ljudske resurse ima zadatak maksimizirati produktivnost zaposlenika i zaštititi tvrtku od bilo kakvih problema koji se mogu pojaviti unutar radne snage.

Prema Berry i dr. (2007) istaknuto je šest ključnih aktivnosti povezanih s ljudima koje HR odjel mora učinkovito obavljati kako bi dodao vrijednost tvrtki. To uključuje:

- učinkovito upravljanje i korištenje ljudi
- povezivanje ocjene rada i naknada za kompetencije
- razvijanje kompetencija koje poboljšavaju individualni i organizacijski učinak
- povećanje inovativnosti, kreativnosti i fleksibilnosti potrebne za povećanje konkurentnosti
- primjena novih pristupa dizajnu radnog procesa, planiranju sukcesije, razvoju karijere i mobilnosti među organizacijama
- upravljanje implementacijom i integracijom tehnologije kroz poboljšano osoblje, obuku i komunikaciju sa zaposlenicima (Berry i dr. 2007:60).

Počevši od 1980-ih, došlo je do poticanja strateških inicijativa unutar odjela za ljudske resurse. Taj se pokret temeljio na istraživanju u vezi s utjecajem problema vezanih uz zaposlenike na dugoročni poslovni uspjeh tvrtke.

Zajedno, ove se strategije ponekad nazivaju strategijama upravljanja ljudskim resursima (*Human Resource Management* u nastavku - HRM).

Odjel za ljudske resurse koji usvaja strategije upravljanja ljudskim resursima obično igra aktivniju ulogu u poboljšanju radne snage organizacije. Oni mogu preporučiti procese, pristupe i poslovna rješenja menadžmentu. Google je jedan primjer organizacije koja je usvojila aktivniji pristup odnosima sa zaposlenicima kroz svoj odjel za ljudske resurse. Tvrtka nudi mnoštvo pogodnosti za zaposlenike, a sjedište tvrtke ima širok raspon sadržaja za zaposlenike, uključujući wellness centre, klizališta za hokej na koturaljkama i sl. Za Google su sretni zaposlenici ekvivalentni produktivnim zaposlenicima.¹

3.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima

Primarni cilj upravljanja ljudskim resursima jest organizaciji osigurati potrebnu kompetentnu i motiviranu radnu snagu koja je voljna dati sve od sebe prilikom rada. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima dijele se na četiri specifična cilja, a to su: društveni ciljevi, organizacijski ciljevi, funkcionalni ciljevi i kadrovski ciljevi (Aswathappa, 2008).

- Društveni ciljevi odnose se na mogućnost organizacije da postane odgovorna za potrebe, želje i izazove društva uz istodobno minimiziranje negativnog utjecaja. Nemogućnost poduzeća da iskoristi raspoložive resurse u korist društva na etičan način dovesti će do ograničenja.
- Organizacijski ciljevi zaduženi su za prepoznavanje uloge upravljanja ljudskim resursima u uspostavljanju efektivnosti organizacije. Upravljanje ljudskim resursima ne treba djelovati kao samostalni odjel, već kao sredstvo pomoći poduzeću sa svojim primarnim ciljevima. Odjel za ljudske resurse podrška je ostatku organizacije.
- Funkcionalni ciljevi trebali bi održati doprinos odjela na razini koja se smatra prikladnom za organizacijske potrebe. Ljudski resursi trebaju se prilagoditi organizacijskim zahtjevima. Vrijednost odjela ne bi trebala biti preskupa u odnosu na cijenu organizacije kojoj služi.
- Kadrovski ciljevi odnose se na pomoć zaposlenicima prilikom ostvarivanja njihovih osobnih ciljeva. Takvi osobni ciljevi moraju se ispuniti ukoliko je organizaciji u interesu zadržati ih i motivirati. U suprotnome, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika padaju što dovodi do promjene zaposlenika.

¹ Izvor: https://about.google/intl/hr_hr/

3.3. Čimbenici upravljanja ljudskim potencijalima

Postoje dvije kategorije čimbenika – vanjski i unutarnji. Vanjski čimbenici predstavljaju sve one čimbenike koji se nalaze izvan organizacije i utječu na njezin rad, uključujući upravljanje ljudskim resursima. Interni čimbenici su svi oni čimbenici koji se nalaze unutar organizacije i utječu na upravljanje ljudskim resursima.

Razvrstavanje različitih čimbenika okoliša koji utječu na upravljanje ljudskim resursima u dvije kategorije važno je jer organizacija ne može kontrolirati vanjske čimbenike, ali zato može kontrolirati unutarnje čimbenike.

3.3.1. Vanjski čimbenici

Vanjski čimbenici koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima jesu gospodarska, socio-kulturna, tehnološka, političko-pravna i profesionalna udruženja. Ovi čimbenici imaju različite vrste utjecaja na upravljanje ljudskim potencijalima. Detaljnija podjela vanjskih čimbenika glasi:

- ekonomski čimbenici
- društveno-kulturni čimbenici
- tehnološki čimbenici
- političko-pravni čimbenici
- rastuća snaga sindikata
- rast teorija i pristupa menadžmentu (Marušić, 2006:89).

Ekonomski čimbenici predstavljaju one čimbenike koji daju oblik razvoju gospodarskih aktivnosti te uključuju čimbenike poput prirode gospodarskog sustava, općih gospodarskih uvjeta, različitih ekonomskih politika i različitih čimbenika proizvodnje uključujući ljudske resurse (Burke i Ng, 2006:86-94). Od toga, čimbenici koji utječu na praksu upravljanja ljudskim resursima su stanovništvo i radna snaga, tržišni uvjeti radne snage, nacionalni dohodak i inflatorni pritisci.

Sociokulturni čimbenici prilično su sveobuhvatni i utječu na različite aspekte organizacijskog djelovanja, uključujući i upravljanje ljudskim potencijalima. Sa stajališta upravljanja ljudskim resursima važni su stavovi, uvjerenja, želje, očekivanja i običaji društva u određenom trenutku. Ovi čimbenici određuju:

- očekivanja društva od organizacija,

- stavove prema društvenom statusu poslova,
- stavove prema ostvarenju posla,
- stavove prema strukturi vlasti, odgovornosti i organizacijskim pozicijama,
- mobilnost radne snage
- uloga sindikata u upravljanju ljudskim resursima.

U svjetlu različitih sociokulturnih čimbenika, organizacije mogu biti bolje ako slijede praksu upravljanja ljudskim resursima u skladu s trendovima u društvu.

Tehnološki čimbenici sastoje se od zbroja znanja koje pruža razne načine za obavljanje aktivnosti. To uključuje izume i tehnike koje utječu na načine rada, odnosno na dizajniranje, proizvodnju i distribuciju proizvoda i usluga. Tehnologija utječe na organizaciju na dva načina; definirajući prirodu poslova i utječući na praksu upravljanja ljudskim resursima (Marušić, 2006:90).

Političko-pravni čimbenici uključuju politički sustav, ulogu vlade u poslovanju, različite vladine politike vezane uz poslovanje, zakone koje formuliraju vlade, te središnje i državne razine.

Svaki od navedenih čimbenika ima određenu svrhu prilikom upravljanja ljudskim potencijalima koji utječu na poslovno ponašanje i uspjeh organizacije, određuju pristup ljudima, njihovom položaju i pravima, utječu na potrebe za radnom snagom, specifičnim znanjima, vještinama i sposobnostima. Također, igraju ulogu prilikom donošenja zakona unutar poslovanja gdje se ističe radno zakonodavstvo koje regulira pravila na područjima zapošljavanja i rada. S aspekta kulturnih čimbenika jasno je kako se upravljanje ljudskim potencijalima u svijetu razlikuje, svi menadžeri bave se upravljanjem ali pod različitim prioritetima.

3.3.2. Unutarnji čimbenici

Unutarnji čimbenici, također poznati i kao organizacijski čimbenici, leže unutar organizacije te utječu na praksu upravljanja ljudskim resursima. U organizaciji, upravljanje ljudskim resursima djeluje unutar cjelokupne perspektive koju pruža organizacija.

Opću perspektivu za funkcioniranje upravljanja ljudskim potencijalima pružaju brojni organizacijski čimbenici, od kojih su najrelevantniji sljedeći:

- strategija organizacije,
- organizacijska kultura,
- sindikati,
- financijski položaj organizacije (Burke i Ng , 2006:86-94)

Osim navedenih organizacijskih čimbenika, tehnologija organizacije također utječe na praksu upravljanja ljudskim resursima definirajući prirodu poslova. Pitanja upravljanja ljudskim potencijalima nisu neovisna pitanja, već su izvedena iz strategije organizacije. Svaka organizacija postavlja svoju strategiju eksplicitno ili implicitno. Strategija je način na koji organizacija, reagirajući na svoje okruženje, raspoređuje svoje glavne resurse i usmjerava svoje glavne napore u ostvarivanju svoje svrhe (Marušić, 2006:96). Ljudski resursi su jedan od glavnih resursa svake organizacije. Stoga se mora primijeniti i koristiti imajući u vidu zahtjeve strategije. Njegova implikacija je da HR strategiju treba iscrtati u svjetlu strategije organizacije.

Organizacijska kultura još je jedan čimbenik koji oblikuje prakse upravljanja ljudskim resursima. Organizacijska kultura predstavlja skup pretpostavki, uvjerenja, vrijednosti i normi koje dijele članovi organizacije. Postoje dvije vrste elemenata koji definiraju kulturu organizacije - apstraktni elementi i materijalni elementi. Apstraktni elementi su interno orijentirani i uključuju vrijednosti, uvjerenja, stavove i osjećaje (Drucker, 2006:124). Materijalni elementi su eksterno usmjereni i uključuju zgrade, odjeću osoblja, proizvode itd. Svaka organizacija, kao društveni entitet, unutar sebe razvija kulturni sustav s nekim jedinstvenim načinima ponašanja. Ovi jedinstveni načini razlikuju organizaciju od drugih. Organizacijska kultura vrlo je važan čimbenik koji utječe na organizacijske procese i prakse uključujući i prakse upravljanja ljudskim potencijalima.

Iako je sindikat u organizaciji zasebna cjelina, on se tretira kao interni čimbenik jer su zaposlenici organizacije, osobito operativci, članovi sindikata. Sindikat utječe na zapošljavanje zaposlenika, njihov razvoj, kompenzaciju, održavanje i radne odnose (Burke i Ng, 2006:86-94). Općenito, sporazum između uprave i radnika postiže se kolektivnim pregovaranjem. Ishod kolektivnog pregovaranja ovisi o relativnoj pregovaračkoj poziciji uprave i radnika, ako je sindikat u relativno boljem pregovaračkom položaju, ishod kolektivnog pregovaranja ide mu u prilog.

Dok su gore navedeni čimbenici trajni u oblikovanju praksi upravljanja ljudskim resursima, financijski položaj organizacije utječe na prakse upravljanja ljudskim resursima, posebice one koje imaju značajne financijske implikacije. Na sposobnost isplate plaća, sredstava za prekvalifikaciju ljudskih resursa itd. utječe financijski položaj organizacije i njezin novčani tok (Marušić, 2006:98).

Općenito, visokoprofitabilna razdoblja donose veće plaće, dok neprofitna razdoblja ne mogu rezultirati visokim isplatama, izuzev zakonskog bonusa. Iako su mnoge organizacije sklone izjavama kako su zaposlenici njihova najvažnija imovina, one upravljaju svojim ljudskim resursima kao da su zaposlenici najveći trošak. Stoga, kada se iskuse financijske poteškoće, najčešće će prvi u redu ispaštati zaposlenici. To je vidljivo po značajnom otpuštanju zaposlenika tijekom usporavanja gospodarstva. S druge strane, dioničke opcije zaposlenika, dijeljenje dobiti, poticaji za rad itd., rezultat su dobrog financijskog položaja organizacije.

U konačnici, menadžeri su ti koji odlučuju u ime cijele organizacije, odgovorni su za njezino poslovno ponašanje, strategijske izbore te alokaciju resursa iz čega je vidljivo kako su upravo oni temeljni unutarnji faktor. Nemoguće je odrediti isključivo jedan najvažniji unutarnji faktor, jer ukoliko svi nisu usklađeni, organizacija neće ispravno funkcionirati te se svi odnose na različite generacije unutar organizacije. Organizacijska strategija važna je kako bi se pametno rasporedili resursi i uložili napori radi ostvarenja ciljeva. Organizacijska kultura važna je kako bi organizacija stvorila svoju "osobnost" nešto što ju razlikuje od ostalih te način na koji ljudi unutar organizacije međusobno surađuju i funkcioniraju neovisno o generacijskim razlikama. Sindikati služe kako bi se ostvario sporazum između uprave i radnika dok financijski položaj uvelike utječe na ono što je ljudima, odnosno radnicima najvažnije, a to su isplate plaća.

4. Analiza relevantne literature

Sekundarno istraživanje relevantne literature vezane uz ključne pojmove: multigeneracijska radna snaga, multigeneracijski jaz, upravljenje generacijskim razlikama obuhvatilo je knjige, znanstvene i stručne studije, izvješća i članke. Temeljem kritičke analize dostupnih radova u ovom su poglavlju na sistematičan način predstavljeni ključni uvidi vezani uz važnost upravljanja multigeneracijskim sastavom radne snage u poduzećima.

Multigeneracijska radna snaga sastoji od ljudi iz nekoliko generacija. Prosječni se životni vijek ljudi s vremenom produljuje, pa se sve više pojedinaca odlučuje raditi i nakon tipične dobi svojstvene umirovljenju. Dobna raznolikost u trenutnoj radnoj snazi veća je no ikada do sada. U današnjem vremenu uobičajeno je da organizacije imaju zaposlenike koji rade rame uz rame, istovremeno predstavljajući čak četiri do pet generacija. Generacijski jaz odnosi se na ponor koji razdvaja uvjerenja i ponašanja pripadnika dviju različitih generacija. Točnije, generacijski jaz može se koristiti za opisivanje razlika u stavovima, ponašanjima i vrijednostima koje pokazuju pripadnici mlađih generacija u odnosu na starije. Premda su generacijski jazovi prisutni kroz sva razdoblja povijesti, intenzitet tih jazova se povećao u 20. i 21. stoljeću (Fistrić, 2019:120-139).

4.1. Multigeneracijski sastav radne snage

Radno aktivno stanovništvo danas uključuje generaciju Veterana, *baby boomera*, generacije X, generacije Y i generacije Z, te imajući na umu kompleksnost razlika u stavovima i vrijednostima poslodavci nastoje smanjiti generacijski jaz na radnom mjestu primjenom raznih tehnika (Lieber, 2010:85-91).

4.2. Generacija Veterana

Generacija rođena prije 1946. poznata je kao tradicionalistička ili veteranska generacija. Također ih se često oslovljava nazivom “generacija Drugog svjetskog rata” budući da je upravo taj događaj obilježio njihovo djetinjstvo i mladost. Temeljne odrednice ove generacije su disciplina, poštivanje autoriteta te precizna podjela uloga, kako u obiteljskim, tako i u poslovnim odnosima. Budući da su uvjeti odrastanja bili u potpunosti različiti od današnjih, veterani su stvarali izuzetno čvrste obiteljske veze kojima su i dan danas posvećeni. Sa druge, poslovne strane, Veterani su rad doživljavali kao privilegiju, izuzetno su privrženi i vjerni svome poslodavcu te nastoje pokazati maksimum svojih sposobnosti i mogućnosti te znanja i vještina. Izbjegavaju konflikte, ne pretjeruju u javnom iznošenju vlastitih stavova i mišljenja te preferiraju kontakt licem u lice, s obzirom da im je tehnologija strani pojam. Kako oni cijene svoje poslodavce, tako i poslodavci cijene njih, njihovu lojalnost, njihova znanja te sveukupne kvalitete kakve se danas rijetko viđaju. Veterana na tržištu rada gotovo više i nema, veliki dio njih je umirovljen a samo su malobrojni u aktivnom statusu i najčešće je riječ o vlasnicima vlastitih poduzeća ili liderima u akademskom, društvenom, javnom ili političkom kontekstu (Murphy, 2007).

4.3. Generacija Baby boomera

Baby boom generacija sastoji se od pripadnika rođenih u razdoblju između 1946.g. do 1964.g. koji su do nedavno dominirali tržištem rada. Događaji koji su obilježili njihovo odrastanje jesu završetak Drugog svjetskog rata, *Hippy* pokret, *Woodstock* kultura, početak rata u Vijetnamu te pokret ženske liberalizacije. Pripadnici ove generacije u potpunosti su iskusili doživljaj mijenjanja radnoga mjesta. Definiiraju radnu etiku na temelju vremena koje ulože, sati provedenih za svojim stolovima i trudu koji utroše. Vrlo su odani svojim tvrtkama, unatoč tome što su generacija koja je prva svjedočila velikim spajanjima i otpuštanjima (Stone I Tetrick, 2013). Njihovi motivi izražene radne etike nešto su drugačiji no kod tradicionalista, odnosno Veterana. Naime, rad ne doživljavaju isključivo kao privilegiju, već kao priliku za sticanjem što bolje pozicije, plaće i prestiža. Također su veoma predani poslodavcu, izvrsni su timski igrači, pa su i za njih kao i za Veterane, sukobi i javna konfrontacija mišljenja unutar posla lošija strana suradnje (Dowd-Higgins, 2013). Skloniji su demokratskim stilovima vođenja, te menadžerima koji su voljni uzeti u obzir njihova stručna mišljenja kao i prijedloge.

Upravo na taj način menadžer daje do znanja o stvarnoj brizi o zaposlenima što rezultira boljom motivacijom te jačanjem timskog duha. Mnogi pripadnici ove generacije bliže se mirovini no unatoč tome odlučuju se za daljnji rad, nerijetko i za promjenu karijere u poznim godinama. Kao i kod prethodne generacije, menadžeri ih karakteriziraju kao izuzetno lojalne i vrijedne pa ih na poslu zadržavaju i kada dođe vrijeme za umirovljenje. Prema Lieber-u (2010) njihova su najznačajnija obilježja sljedeća:

- odanost,
- samomotivacija,
- visoka radna etika,
- mentalitet “živi za posao”,
- iskustvo,
- prosječan staž kod jednog poslodavca; 15 godina,
- fokus na financijskoj stabilnosti.

4.4. Generacija X

Generaciju X čine pripadnici rođeni u razdoblju od 1965.g. do 1979.g. te su u najvećoj mjeri djeca starijih *boomera*. Generaciju su obilježili događaji poput mnogih globalnih kriza, Černobilska katastrofa, pojava AIDS-a, no također su bili svjedoci i ljepših događaja kao što su osnivanje MTV-a, te pojava prvih video igara. Vrlo rano su napuštali svoje obitelji što ih je učinilo samostalnijima, fleksibilnijima i spremnijim na preuzimanje rizika (Dowd-Higgins, 2013). Upravo zbog pojave Interneta, zahvaljujući čemu se razumiju u tehnologiju, video igara, televizije, računala itd., smatraju se najmanje nadziranom generacijom tokom odrastanja. Za razliku od veterana i *boomera*, generacija X sklona je skeptičnom, ponekad i ciničnom doživljavanju autoriteta te u skladu s time jako rijetko uspostavljaju blisku povezanost s istim. Ne vole pretjerani autoritet, pravila i rigidnost, već se produktivnije osjećaju ukoliko im se dopušta obavljanje posla “na svoj način” uz fleksibilno radno vrijeme. Preferiraju menadžere koji imaju jasan i sofisticiran stil vođenja te im pružaju stalan *feedback* o uspješnosti obavljenog posla (Karp i dr., 2002). Novac im nije najvažniji faktor no ukoliko se osjećaju iskorišteno i podcijenjeno, potražiti će novi posao. Prilagodljivi su, vole promjene te zahtjevaju kontinuirano učenje i usavršavanje, skloni su izazovima i kreativnošću te su izvrsni timski igrači.

Pripadnicima ove generacije, od strane istraživača posvećeno je najmanje pažnje, a razlog leži u činjenici da je ova generacija znatno malobrojnija u usporedbi s ostalima (O'Bannon, 2001). Twenge i Campbell (2008) ističu kako su njima svojstvena sljedeća obilježja:

- sposobnost učenja korištenja novih tehnologija,
- visoko obrazovani,
- dobra radna etika,
- visoki liderski potencijal,
- samopouzdanje,
- prosječan radni staž kod jednog poslodavca; 5 godina,
- ravnoteža između posla i privatnog života.

Ovu generaciju ne zabrinjavaju promjene, oni to očekuju i prirodno su skeptični. Vjeruju da djela govore više od riječi, a njihova lojalnost leži na pojedincima, ne na korporacijama.

4.5. Generacija Y

Pripadnici generacije Y rođeni su u razdoblju između 1980.g. pa sve do početka 2000-ih godina (2000., 2001., česta je neusuglašenost autora vezana uz gornju granicu). Oni su zapravo djeca *boomera*, te mlađi braća i sestre generacije X (Radojević i dr., 2014). Neki od upotrebljivanih sinonima za generaciju Y su Milenijska generacija/Milenijalci, digitalna generacija, *Cyberkids*, “*feel good*” generacija, sljedeća generacija itd. Budući da su smješteni u vremenu najvećeg tehnološkog napretka, njihov razvoj najviše je uobličila upotreba interneta. Naime, ovisni su o tehnologiji, rješenja problema pronalaze na internetu, komuniciraju s okruženjem posredstvom raznih socijalnih mreža, prava komunikacija je isključivo ona koja se odvija putem SMS-a, e-maila, Vibera (Valcour, 2013). Zapravo je ono o čemu su ovisni, trenutna povratna informacija ili komunikacija u stvarnom vremenu. Neke od sličnosti sa prethodnom generacijom su te da su skloni timskom radu, prihvaćaju različitosti, prilagodljivi su i fleksibilni te nastoje uravnotežiti poslovni i privatni život. S druge strane puno su obrazovaniji, teže poslovima koji će ih činiti uvažanima, vole svoje fleksibilno radno vrijeme i neovisnost, vrlo se često bave popratnim aktivnostima poput volontiranja. Još jedna sklonost generacije Y je ta da vrlo često mijenjaju poslove, ključna im nije toliko plaća koliko to da im posao predstavlja nove izazove i mogućnosti u skladu s njihovim životnim

vrijednostima. Poštuju menadžere koji su pozitivni i suradivački nastrojeni a izbjegavaju strogoću i birokratski ustroj.

Ova generacija trenutno zauzima većinu početnih pozicija na radnim mjestima, odrasli su uz najveći utjecaj tehnologije te je upravo to njihova velika prednost, snalažljivi su. Prema procjenama, u razdoblju od 1980.g. do 1995.g. rođeno je otprilike 80 milijuna pripadnika generacije Y te su do 2020.g. formirali gotovo 50% ukupne radne snage (Kratz, 2013).

Generacija Y najviše se povezuje sa veteranima odnosno tradicionalistima iz razloga što njeguju jednake vrijednosti, dok je najveći sukob vidljiv između generacije X i generacije Y ponajviše zbog stilova roditeljstva koji su iskusili.

Značajke generacije Y su prema Lieberu (2010) sljedeće:

- idealistički nastrojeni,
- fleksibilnost,
- razumijevanje u tehnologiju,
- u stanju su integrirati život i posao,
- ambiciozni,
- visoko obrazovani,
- prosječan radni staž kod jednog poslodavca; 2 godine,
- fokus na razvoju karijere.

Kako stare, priroteni milenijalaca pomaknuli su se sa stereotipnih zabavnih pogodnosti i brzih promocija. Najstariji milenijalci 2020.g. navršili su 40 godina, te su mnogi od njih već dublje u svojim karijerama što bi značilo da ih većina traže veću stabilnost, bolje osnovne prednosti i veće zadovoljstvo poslom.

4.6. Generacija Z

Pripadnici najmlađe generacije Z rođeni su krajem 90-ih i početkom 2000-ih godina te su u procesu ulaska na tržište radne snage. Rođeni su u nešto manjim obiteljima, od po tri do četiri člana, pod nadzorom starijih roditelja, a vrlo često su odgajani od strane jednog roditelja zbog sve učestalijih rastava braka.

Po svim prognozama i predviđanjima, generacija Z trebala je biti izuzetno dobro financijski potkovana s obzirom na to da će punoljetni postati za vrijeme jake ekonomije. Međutim, ta ideja urušila se 2020-ih godina kada je nastupila velika pandemija koronavirusa i posljedično gospodarska recesija. Predstavlja jedan od

najvećih ekonomskih padova ikada tijekom kojeg su sve najsnažnije industrijske zemlje svijeta ušle u stanje duboke recesije te je zabilježena izrazito velika nezaposlenost. Osim koronavirusa, svijet su pogodile i druge nepogode poput Rusko-saudijskog rata oko nafte, Brexi-a te rat između Rusije i Ukrajine. Gospodarstvo se polako oporavlja, no što očekivati u budućnosti tek će se vidjeti. Generacija Z prva je generacija koja je odrasla uz internet gotovo kao životnu činjenicu, ne poznavajući svijet bez mobitela, e-maila, facebooka i sl. Pojedini pripadnik generacije Z već sa tri godine starosti stiče temeljna znanja o korištenju tableta, mobitela, interneta. Internet koriste u sve životne svrhe, bilo poslovne ili privatne, “Google je njihov najbolji prijatelj”.

Što se tiče karakteristika članova generacije Z; izuzetno su samouvjereni, odlučni, posjeduju dobre komunikacijske i menadžerske vještine, no za razliku od prethodnih generacija, stvari više vole rješavati putem interneta i e-maila nego licem u lice. S lakoćom upijaju nove informacije, brzo uče i prilagodljivi su u novim i stresnim situacijama. Vole svoju slobodu, puni su potencijala, odrađuju posao kako bi bili viđeni a ne samo kako bi ga odradili za određenu plaću. Ne vole kompromisna rješenja, ukoliko nisu važni kompaniji nije niti ona njima. Također, poštuju isključivo menadžere s kojima mogu porazgovarati pošto osoba koju nisu vidjeli, upoznali je ili sa njom razgovarali, za njih ne može biti autoritet (McCafferty, 2013).

Smola i Sutton (2002) ističu kako su obilježja koja karakteriziraju generaciju Z, sljedeća:

- multikulturalni,
- tehnološki potkovani,
- poduzetnički nastrojeni,
- sposobni za obavljanje više zadataka,
- neovisni,
- prosječni radni staž kod jednog poslodavca; kraći od 2 godine,
- usredotočeni na učenje sa svrhom.

Budući da je ova generacija još uvijek relativno mlada, ne može se sa sigurnošću reći kako će u potpunosti funkcionirati u budućnosti, no ono što se može reći je da će u organizaciju svakako unijeti svoja znanja, vrijednosti, stavove i sl. Valja spomenuti i kako je generacija Z do danas najraznolikija po pitanju etničkih i rasnih obilježja te je po političkim i društvenim uvjerenjima slična milenijalcima.

4.7. Pregled istraživanja generacijskih razlika

Ukoliko se organizacija sastoji od nekoliko generacija, svaka od njih posjeduje određene osobine, neke pozitivne i neke negativne. Smatra se kako timovi koje čine multigeneracije predstavljaju veliku prednost za sve generacije.

Na temelju provedenih istraživanja, autori Krasulja i dr. (2015) tvrde kako se osamostavljanje zaposlenika više ne smatra „idejom za budućnost“ već je to praksa bez koje generacije, posebice one mlađe, ne mogu zamisliti obavljanje aktivnosti. Također, tvrde kako organizacije moraju razumjeti razlike između generacija jer će jedino na takav način razumjeti sve zaposlene. Samim time će poboljšati organizacijsku klimu i kulturu, komunikaciju i razumjevanje među zaposlenima te naposljetku omogućiti generacijama da shvate prednosti uzajamne suradnje.

Počevši od najstarijih generacija Veterana i *baby boomera*, iz raznih istraživanja vidljivo je kako oni vrlo dobro poznaju organizaciju u kojoj su zaposleni, najvjerojatnije tamo ostaju kroz cijeli radni vijek zbog odanosti poslodavcu koja je nekada predstavljala garanciju sigurnosti posla. Dakle, skloni su napornom radu i maksimalno su posvećeni svojoj organizaciji, posao im je centar života i autoritet doživljavaju ozbiljno.

S druge strane, generacije X i Y različite su u gotovo svim područjima. Nisu niti približno posvećeni radnom mjestu na kojem se nalaze, voljni su dati više od sebe onda kada oni mogu izvući korist iz situacije te kroz život promjene više radnih mjesta. U globalu, odanost prema poslodavcu sagledana sa strane generacijskog slijeda je u padu. Pripadnici generacija X i Y ne vide posao kao središte njihovog života, već samo kao jedan aspekt, oni se puno više vode “ja” logikom te zahtjevaju od poslodavca da ih se više cijeni, da njihova razmišljanja budu uvažena, da im se pruži više kreativnosti te da za sve to budu dobro plaćeni. U organizaciji će ostati tim duže ukoliko se njihove vrijednosti podudaraju sa organizacijskim vrijednostima. Puno su samouvjereniji i na neki način “bahatiji” od svojih prethodnika, žele da ih se čuje, a dvosmjerna komunikacija je neupitna kada je riječ o važnosti za ostanak u organizaciji. Sve navedeno definirano je na jednostavniji način u sljedećoj tablici.

Tablica 1: RAZLIKE IZMEĐU GENERACIJA UNUTAR ORGANIZACIJE

KARAKTERISTIKE	VETERANI	BABY BOOMERI	GEN. X	GEN. Y	GEN. Z
Formativna iskustva	II Svjetski rat, umirovljenje, rock and roll, definiranje uloga prema spolu	Hladni rat, sljetanje na mjesec, <i>Woodstock</i> , uspon tinejdžera	Kraj rata, pad Berlinskog zida, <i>Live aid</i> , prvo osobno računalo	Teroristički napadi, Play station, socijalne mreže, <i>Google</i>	Ekonomski pad, zatopljenje, mobilni uređaji, energetska kriza, Wikipedia
Postotak u radnoj snazi	3%	33%	35%	29%	Honorarni poslovi
Težnja	Posjedovanje doma	Poslovna sigurnost	Balans poslovnog i privatnog	Sloboda i fleksibilnost	Sigurnost i stabilnost
Stav prema tehnologiji	Uglavnom neangažirani	Rana informacijska tehnologija	Digitalni imigranti	Digitalni urođenici	„Ovisnici“ o tehnologiji
Stav prema karijeri	Doživotan posao	Karijera definirana prema poslodavcu	Odani profesiji, ne nužno poslodavcu	Rad „sa“ org., ne „za“ org.	Promjene između organizacija
Proizvod sa potpisom	Automobil	Televizija	Osobno računalo	Tablet, pametni telefon	<i>Google glass</i> , 3D printanje, automobili bez vozača
Komunikacijski medij	Pismo	Telefon	E-mail, SMS	SMS, socijalne mreže	Ručni komunikacijski uređaji
Komunikacijske preference	„Licem u lice“	„Licem u lice“, telefon, e-mail	SMS, E-mail	Putem interneta i mobitela	„Facetime“
Preference u donošenju financijskih odluka	Sastanci licem u lice	„Licem u lice“, internet	Putem interneta	„Licem u lice“	Digitalni mnoštvo izvora

Izvor: <https://www.racunalo.com/baby-boom-generacija-x-y-z-kojoj-grupi-pripadate/>

Uz sve navedene vidne razlike unutar i između generacija, postoje i sličnosti; motivi koji se tiču ostanka u organizaciji, zanimljiv posao, uspješna karijera, ravnoteža privatnog/poslovnog i obiteljskog života.

Prilikom suradnje različitih generacija unutar organizacije, javljaju se određene prednosti i nedostaci. Što je više dobnih skupina to je više ideja, više raznovrsnih prijedloga s obzirom da svaku od prethodno navedenih generacija obilježavaju osobine

karakteristične isključivo za njih. S druge strane, različita su razmišljanja i stajališta, ono što će jedna generacija smatrati važnim, druga će pokušati staviti u drugi plan. Različiti su prioriteti, načini komunikacije, pristup poslu, radnom okruženju, timskom radu itd, te se zbog toga nerijetko javljaju i sukobi. Bez obzira na njihove sličnosti i različitosti, praksa je pokazala da je najbolji pristup fokus staviti na sličnosti, a različitosti riješavati u hodu, kada se pojave.

Pri kreiranju adekvatnih programa i politika upravljanja multigeneracijskom radnom snagom moraju se uzeti u obzir sve generacije, njihove specifičnosti, težnje razdvajanja poslovnog od obiteljskog života. Iz Tablice 2. vidljivo je koje su se tehnike i programi pokazali uspješnima u upravljanju ljudskim potencijalima.

Tablica 2: POLITIKE I PROGRAMI LJUDSKIH RESURSA ZA UPRAVLJANJE MULTIGENERACIJSKOM RADNOM SNAGOM

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

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

Prema Asghar-u (2014) svaka bi organizacija trebala poduzeti nekoliko mjera koje će rezultirati pozitivnim radnim ozračjem kada su u pitanju timski rad i suradnja. Potrebno je ostvariti primjerenu komunikaciju koja će biti jasna svim generacijama i uz pomoć koje će se izbjeći besmisleni konflikti. Također je potrebno osigurati različite oblike komunikacije obzirom da se preferencije razlikuju od generacije do generacije. Druga najvažnija mjera jest podržavanje zajedničkog rada pripadnika svih generacija,

poticanje starijih generacija na prenošenje svog znanja mlađim generacijama kako bi stečeno znanje ostalo unutar organizacije.

Uskladiti radnu sinergiju nekoliko generacija predstavlja popriličan izazov, no kada se ona ostvari, rezultati su izvrsni.

5. Rasprava - Izazovi multigeneracijske perspektive upravljanja ljudskim potencijalima

S obzirom da se u budućnosti predviđa intenziviranje generacijskih, kulturoloških, kompetencijskih i drugih razlika između djelatnika u poduzećima, potrebno je ukazati na tipične implikacije i provedbu programa kojima se te razlike usklađuju, minimiziraju ili otklanjaju.

Kako mlađe generacije postaju punoljetne, starije se osobe odlučuju raditi dulje. Iako višegeneracijska radna snaga predstavlja već navedene prepreke poslodavcima, ona je nedvojbeno produktivnija i ima manje fluktuacija od onih bez generacijske raznolikosti. Menadžeri bi trebali gledati na višegeneracijsku radnu snagu kao na korist, a ne kao izazov. Podaci koje su prikupili Society for Human Resource Management (SHRM) i American Association of Retired Persons (AARP) otkrivaju da generacija Y čini otprilike 50 posto radne snage. U međuvremenu, populacija ljudi starijih od 65 godina veća je no ikad, te se očekuje da će se udvostručiti u sljedećih 20 do 30 godina. Dok se ovi mlađi i stariji zaposlenici preklapaju u radnoj snazi, istraživanje otkriva da obično žele bitno drugačije stvari od svoje karijere (Smola, Sutton, 2002). Mlađi zaposlenici obično daju prioritet svrsi i osobnom razvoju, dok stariji zaposlenici traže sigurnost i stabilnost. Prema SHRM-u, izazovi mogu nastati i zbog razlika u stilovima komunikacije, općim radnim praksama, suradnji i očekivanjima poslodavaca. Ove razlike naglašavaju kako stvaranje okruženja u kojem sve generacije mogu skladno raditi zajedno, može biti teško. Zapravo, podaci otkrivaju da 60 posto radnika izvještava o prisutnosti generacijskog sukoba na svom radnom mjestu.²

Nedavna studija autora Singha (2022) otkriva da samo 6% anketiranih organizacija ima voditelje timova koji su opremljeni za učinkovito upravljanje višegeneracijskim sastavom djelatnika, premda čak 70% anketiranih organizacija percipira vođenje multigeneracijske radne snage kao važno ili vrlo važno za njihov uspjeh tijekom sljedeće godine.

Radna snaga trenutačno proživljava razdoblje najvećih dobnih razlika unutar radne organizacije u povijesti. Imati dobnu raznoliko osoblje ima određenih prednosti, poput povećane produktivnosti i boljeg rješavanja problema, ali dolazi i s nizom izazova kada

² Izvor:

<https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/32926/Kerr%20MD%2024595632.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

je riječ o motivaciji i komunikaciji. Na voditeljima timova je da nadvladaju te izazove i njeguju zdravo, uključivo i produktivno okruženje za zaposlenike svih dobi.

Kao i kod svake druge vrste različitosti, diskriminacija oko dobi može se pojaviti na radnom mjestu te može biti usmjerena prema bilo kojoj generaciji. Starije generacije često mlađe ljude doživljavaju kao osobe koje uvijek moraju biti u pravu i nerijetko su preosjetljive ukoliko se tuđe mišljenje razlikuje od njihova, dok bi mlađi zaposlenici mogli pretpostaviti da su njihovi stariji kolege zatvoreni i tvrdoglavi. Ove sveobuhvatne generalizacije proizlaze iz negativnih stereotipa i mogu lako ugroziti organizacijsku kulturu tvrtke kao i njezinu uspješnost (Noe i dr., 2006). Obrazovanje menadžera i njegovih zaposlenika o generacijskim pitanjima potiče razumijevanje, poštivanje i produktivnost. Menadžeri trebaju svom timu dati priliku da razmisle o razlikama svake generacije te kako one u konačnici dovode do jačanja jedinice kao cjeline. Rad na razbijanju stereotipa može dovesti do skladnijeg tijeka rada.

Nadalje, razlike u stilovima komuniciranja odnose se na sve generacije, no najveća je podjela između milenijalaca-generacije Y i starijih generacija. Ovo je sve važnije jer će 75 milijuna milenijalaca ući u radnu snagu kroz naredne tri godine. Mlađi zaposlenici često zahtijevaju jasnu komunikaciju vrlo specifičnih informacija kako bi uspješno izvršili zadatke. Menadžeri zaposlenika milenijalaca često se žale na količinu dodatnog vremena potrebnog za delegiranje naizgled jednostavnih zadataka i redovito praćenje kako bi se osiguralo ispunjavanje ključnih ciljeva. Kako bi se tipični milenijalac u potpunosti posvetio zadatku i preuzeo odgovornost za njegovo dovršenje, on ili ona zahtijeva ne samo jasne upute i prekretnice, već i razumijevanje cjelokupnog konteksta zadatka. Milenijalci imaju tendenciju da se napajaju vizijama budućnosti. Stoga razumijevanje načina na koji njihove uloge doprinose općoj slici obično rezultira vrlo visokom razinom angažmana i entuzijazma, s rezultatima koji obično nadilaze očekivanja uprave. Mlađe radnike najbolje motiviraju tri čimbenika, a to su: izazovi, natjecanja i ciljevi koji im se osobno sviđaju. Kada menadžeri dodjeljuju zadatke milenijalcima bez iskorištavanja jednog ili više ovih motivatora, riskiraju da zaposlenici postanu neangažirani i nemotivirani, što u konačnici dovodi do promjene radnog mjesta.

Zadovoljiti potrebe i preferencije toliko različitih skupina zaposlenika odjednom, težak je zadatak. No njegovanje kulture produktivne suradnje i međusobnog poštivanja počinje od vrha prema dolje. Kada organizacija želi postići bolju produktivnost,

angažman i zadržavanje s višegeneracijskom radnom snagom, menadžment mora razmatrati određenu strategiju koja će homogenizirati generacijski jaz (Twenge, Campbell, 2008).

Menadžeri i profesionalci za ljudske resurse moraju prihvatiti različite stilove rada, jer produktivnost funkcionira drugačije za svakoga. To može značiti ponuditi promjenjivo radno vrijeme, proširiti mogućnosti pogodnosti ili učiniti komunikaciju tvrtke široko dostupnom (Smola, Sutton, 2002). Jedna od ključnih preporuka stručnjaka je da organizacijski lideri i menadžerski timovi postanu vješti u razumijevanju onoga što njihovi radnici uistinu žele i trebaju. Moraju prepoznati da ne postoji jedinstveno rješenje za svaku generaciju ili općenito za sve zaposlenike. Važno je znati se prilagoditi.

Svaku generaciju muči mnoštvo stereotipa. Za starije radnike, na primjer, kaže se da su manje produktivni, nedostaju im inovacije, otporni su na promjene i općenito teški za rad. S druge strane, mlađi radnici navodno imaju kratak raspon pažnje i nisu predani, ali usred neutemeljenih stereotipa leži jednostavna istina: generacije mogu raditi u harmoniji ako se ispravljaju netočne percepcije. Iako zaposlenici iz više generacija unutar jedne organizacije mogu predstavljati neke izazove, to također nudi priliku ljudima s različitim perspektivama da uče jedni od drugih. Tradicionalni lanac zapovijedanja ne mora isključiti ideje za manje iskusne radnike.

Organizacije koje su danas uspješne, su upravo one koje stvaraju otvorene povratne informacije za svakog zaposlenika u organizaciji s ciljem njegova sudjelovanja i surađivanja u rješavanju problema i stvaranju rješenja. Lideri ne samo da moraju imati spremnost da prihvate različita mišljenja, već bi ih trebali poticati (Stone, Tetrick, 2013). Drugi način pomoći u poticanju međusobne suradnje je provedba inicijativa uzajamnog mentorstva. Uparivanje mlađih radnika sa starijim radnicima kako bi učili jedni od drugih u područjima tehnologije, komunikacije, društvenih medija i umrežavanja može dati pozitivne rezultate.

Što se tiče vještina, generacija Z i generacija Y su odrasli zajedno s tehnologijom koja se svakodnevno koristi u današnjici, što im daje sklonost za inovacije. U međuvremenu, generacija X i *boomeri* počeli su raditi prije takve tehnologije te su više okrenuti ka međuljudskim vještinama koje pomažu timovima organizacije da se integriraju u cilju boljeg funkcioniranja. Kada su zaposlenici iz različitih generacija sposobni raditi

zajedno, oni postaju više angažirani u svom poslu. To može poboljšati produktivnost kao i moral.

6. Preporuke za usklađivanje generacijskih različitosti

U najširoj definiciji, multigeneracijska organizacija pojam je koji označava radno okruženje u kojem nekoliko različitih generacija primjenjuje svoje profesionalne vještine. Razlog zašto je pojam izazvao veliko zanimanje u posljednjih nekoliko godina je sve veći broj radnih mjesta koji uključuju zaposlenike koji dolaze iz različitih generacija (Smola i Sutton, 2002). Iskusni menadžeri će prilagoditi svoje strategije angažmana zaposlenika jer shvaćaju da svaka generacija ima različite želje, potrebe i očekivanja. Svaka generacija donosi nešto drugačije na radno mjesto. Primjerice, generacija Y sklonija je društvenoj svijesti, što povećava vjerojatnost njihovog uključivanja u volonterske aktivnosti koje sponzorira tvrtka. Generacija X poznata je po održavanju stabilnog puta u karijeri koji je dobro definiran kroz resurse tvrtke. *Boomeri* žele biti mentori i pomoći mlađim radnicima da prijeđu s visokog obrazovanja na uspješnu karijeru (Twenge i Campbell, 2008).

Ulaganje u interaktivne alate najučinkovitiji je način komunikacije sa generacijom Y. Umjesto uključivanja novih zaposlenika osobne orijentacije, menadžer može surađivati s odjelom za ljudske resurse kako bi razvio online predavanja koja mlađi radnici mogu završiti željenim tempom. Drugi način da se digitalno dođe do generacije Y jest dopustiti im da rade na daljinu barem dio svakog radnog tjedna.

Budući da se generacija X približava odlasku u mirovinu, zabrinutost zbog rastućih troškova zdravstvene skrbi postaje glavni problem vezan uz posao. Prilagođavanje ovoj brizi znači održavanje edukativnih predavanja, osobno i/ili online, kako bi se educiralo generacije X u radnoj snazi o tome kako smanjiti premije zdravstvenog osiguranja, a da pritom ne žrtvuju pokriće (Smola i Sutton, 2002).

Baby Boomeri nastoje se usredotočiti na mentorstvo i tražiti prilike koje će im pomoći da prijeđu na više od skraćenog radnog vremena. Menadžeri koji prepoznaju promjenjive profesionalne potrebe generacije *Baby Boomera* izvući će najviše od svojih starijih radnika. Najbrži način kako otuđiti *Baby Boomera* jest dodijeliti mu posao niske razine koji ne uključuje puno suradnje. *Baby Boomeri* cijene odnose, što znači da je njihovo sudjelovanje u mentorskim predavanjima jedan na jedan ključno za optimizaciju njihove produktivnosti na radnom mjestu (Stone i Tetrick, 2013).

Dakle, menadžeri moraju razumjeti koji način komunikacije preferira svaka pojedina generacija, on mora prilagoditi komunikacijski plan, odnosno prilagoditi se svim

stilovima komunikacije za svaku generaciju. Primjerice, možda u organizaciji postoji nekoliko *Baby Boomera* u svom timu koji vole komunicirati putem tekstualnih poruka. Potreban je cijeli tim menadžera da se prilagodi potrebama različitih generacija. Menadžeri moraju znati ključne operativne metrike, kao što su stope zadržavanja zaposlenika, kako bi procijenili uspjeh menadžerskog tima. Jedan od načina da se svi vođe uključe je da ih se navede da prisustvuju edukativnom seminaru koji opisuje jedinstvene osobine svake generacije u višegeneracijskoj radnoj snazi (Twenge i Campbell, 2008). Jedini način da se učinkovito cilja na svaku generaciju jest jasno razumijevanje tko je svaka od njih i po čemu se razlikuju. Menadžer se treba suzdržati od generaliziranja kandidata u svakoj kategoriji, svaki zaposlenik je individua.

Umjesto toga, menadžer mora:

- shvatiti što motivira i privlači svaku generaciju i što je tim generacijama zajedničko,
- usredotočiti se na prenošenje svojih vrijednosti kako bi se privuklo radnike koji se mogu poistovjetiti s njima,
- pobrinuti se da vrijednosti organizacije (proizvod ili usluga - brend) prožimaju svaki aspekt strategije zapošljavanja (od samog oglasa za posao do uključivanja uspješnog kandidata, treba biti dosljedan u svojim porukama i onome što se radi).

U suštini, menadžer bi trebao upravljati višegeneracijskom radnom snagom na način da nikada ne dopusti da generacijski stereotipi naruše poslovni proces i proces donošenja odluka. Primarni cilj je istaknuti sličnosti, a slaviti razlike.

Premošćivanje generacijskog jaza, prema Singhu (2022), uključuje “pružanje timskih sastanaka, nuđenje redovitih sastanaka i dopuštanje različitih radnih aranžmana za sve zaposlenike”. Nadalje napominje da je jedina svrha timskih sastanaka pomoći članovima osoblja da razviju korisne radne odnose koji će pomoći organizaciji u planiranju događaja ili ako dođe do krize. Zalaže se za to da korištenje različitih vrijednosti i uvjerenja različitih generacija rezultira jakim i uspješnim timom. Primjerice, autor vjeruje da se ovaj koncept može iskoristiti tijekom redovitih timskih sastanaka kako bi se premostio generacijski jaz ukoliko se sve potakne da razmjenjuju iskustva te postavljaju pitanja jedni o drugima. Ovo će razumijevanje dovesti do dobrih radnih odnosa i pomoći u stvaranju jačih radnih timova (Singh, 2022).

Hatfield (2002) navodi da će ponuda fleksibilnih radnih aranžmana koristiti svim zaposlenicima generacije na radnom mjestu. *Boomeri* imaju koristi, ako naposljetku dožive izgaranje i požele odmor od dugih radnih sati, a zaposlenici generacije Y cijenit će fleksibilan radni aranžman koji podržava osobne izbore s obzirom na njihov životni stil. Hatfield također predlaže da je još jedan način za premošćivanje generacijskog jaza ponuditi poticaje i nagrade. Budući da je malo vjerojatno da će se jedan sustav nagrađivanja svidjeti svima na radnom mjestu, napominje se važnost osiguravanja da su nagrade i poticaji strukturirani za svakog pojedinca na temelju njegovih vrijednosti i uvjerenja (Singh, 2022). Na primjer, nagrada za postignuće može biti izbor između slobodnog vremena ili isplate bonusa za učinak. Uz različite generacije koje cijene različite stvari, nagrade koje zadovoljavaju te vrijednosti imaju značajan utjecajni čimbenik u pomaganju zadržavanja vitalnih zaposlenika.

7. Zaključak

Svrha ovog rada bila je revidirati trenutno stanje literature o generacijskim jazovima u poslovnom kontekstu i identificirati potencijalna pitanja upravljanja ljudskim resursima koja će utjecati na radno mjesto i organizacijski učinak. Kroz rad je definirano pet osnovnih generacija: veterani, *baby boom* generacija, generacija X, generacija Y i generacija Z. Cilj rada bio je definirati osnovne pojmove vezane uz ljudske potencijale, kao i proces upravljanja te multigeneracijsku radnu snagu kroz pet generacija, dati prijedloge za budući rad te projekcije onoga što bi još trebali znati, posebno o budućnosti navedenih generacija.

Radno okruženje doživjelo je veliku transformaciju tijekom posljednjih desetljeća, posebno u pogledu broja ljudi prema generaciji u radnoj snazi. Suvremena radna snaga koja dominira 2023. su *baby boomeri*, generacija X, generacija Y i generacija Z. U narednim desetljećima bit će vidljive daljnje promjene s pojavom novijih generacija i sporijim uklanjanjem starijih generacija iz organizacija kako se dob za umirovljenje potiskuje. Budući da su ljudi jedan od najvažnijih, ako ne i najvažniji resurs neke organizacije, potrebna su velika ulaganja kako bi te grupe ljudi različitih dobnih skupina funkcionirale na zajedničkim radnim mjestima. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je zaposlene učiniti spremnima za nadolazeće promjene kroz primjenu raznih programa osamostaljivanja te obogaćivanja radnih aktivnosti. Na ovaj način zaposlenici će postati samopouzdaniji, kreativniji i motiviraniji te će uz manje oklijevanja obavljati radne zadatke.

Literatura koja se odnosi na generacijske razlike, pružila je neke zajedničke teme koje su postojale u svim pregledanim područjima. Prije svega, postoji vrlo ograničen broj akademskih radova koji su fokusirani na tehnike ili strategije upravljanja generacijskim razlikama. Ovim je završnim radom ukazano na potencijal razumijevanju generacijskih razlika između četiriju generacijskih kohorti koje trenutno postoje na radnom mjestu. U kontekstu razumijevanja generacijskih razlika kao i njihovih implikacija na radno mjesto, ovaj rad iznosi činjenice vezane uz komponente poput komunikacije, motivacije, konflikata, timskog rada, odnosa privatnog te poslovnog života i sl., za koje se smatra da su važne u razumijevanju generacijskih razlika, a koje su poduprte pregledom literature.

U kontekstu radnog mjesta, razumijevanje literature s obzirom na različite generacije: veterane, *baby boomere*, generaciju X i Y, može omogućiti menadžerima u javnom sektoru da učinkovito kroje i formuliraju politike zapošljavanja i tekuće programe ljudskih resursa za njih osebujne skupine. Postoji zahtjev za te organizacije da revidiraju i preurede strategije zapošljavanja, zadržavanja i razvoja s obzirom na integraciju različitih generacija u okruženje radne snage.

Laički rečeno, ovim su radom analizirane generacijske razlike među zaposlenima, njihove sličnosti i razlike te prednosti i mane. Ujedno završnim se radom ukazuje na važnost menadžera pri upravljanju ljudskim potencijalima jer njihovo razumjevanje potreba, želja i mogućnosti pripadnika pojedine generacije utječe na stvaranje pozitivnog ozračja odnosno radne klime koja će poticati rast motivacije i produktivnosti. Usprkos tome što suradnja čak tri do četiri različite generacijske skupine zvuči gotovo nemoguća, pokazalo se da je upravo ovakav način rada rezultirao velikim prednostima, ukrštavanje svih iskustava i znanja različitih generacija podižu kreativnost, inovativnost i produktivnost. Najvažnija stavka za uspješnost ovakvog načina rada je uzajamno poštivanje unutar organizacije, poštivanje različitih mišljenja i stavova, uzajamno razumjevanje i empatija te izbjegavanje konflikata kao i bespotrebno stvaranje napetosti.

Usprkos negativnim stranama generacijskih razlika unutar organizacije, značajnije su prednosti koje takva suradnja pruža. Više različitih stavova i mišljenja će naposljetku rezultirati raznim idejama i kreativnosti.

8. Literatura

1. Asghar, R. (2014) Study: *The war of generations results in lost productivity*. Forbes.
2. Aswathappa, K., (2008). *Human Resource and Personel Management* (5th edition), Tata McGraw – Hill Publishing Company Ltd., India.
3. Berry, C. M., Sackett, P. R., & Landers, R. N. (2007). Revisiting interview-cognitive ability relationships: Attending to specific range restriction mechanisms in meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(4), 837-874.
4. Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
5. Burke, R. J. & Ng, S.E. (2006) *The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management*. *Human Resource Management Review*, 16(2), str. 86-94.
6. Bursh, D. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. UNC Kenan-Flagler Business School
7. Dowd-Higgins, C. (2013). *How to play together in the multigenerational sandbox at work*. Huffington Post.
8. Drucker, P. F. (2006) *Practice of managment*. Zagreb: Naklada Ljevak
9. Fistrić, M. (2019) *Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz - od bejbibumersa do generacije Z*, Millenium promocija, Zagreb, Hrvatska, str. 120-130
10. Hatfield, S.L. (2002) *Understanding the four generations to enhance workplace management*, AFP Exchange, Vol. 22 No. 4, str. 72-74
11. Jenkins, J. (2008) *Strategies for managing talent in a multigenerational workforce*. *Employment Relations Today*, 34 (4), 19-26
12. Karp, H., Fuller, C. & Sirias, D. (2002). *Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing
13. Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D. & Vujić, N. (2015). *Multigeneracijska radna snaga – prednost ili nedostatak za suvremene organizacije*
14. Kratz, H. (2013). *Maximizing millennials: The who, how, and why of managing Gen Y*, MBA UNC Blog.
15. Lieber, L. D. (2010). *How HR can assist in managing the four generations in today's workplace*. *Employment Relations Today*, 36(4), str. 85-91

16. Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, IV. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Adeco
17. Murphy, S. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. Washington, D.C.:AARP
18. McCafferty, D. (2013). Workforce preview: *What to expect from Gen Z*. Baseline.
19. O Bannon, G. (2001). Managing our future: *The generation X factor*. Public Personnel Management Vol 30 br. 1 (95-109)
20. Radojević, I., Krasulja, N. & Vasiljević Blagojević, M. (2014) *The expectations from studies among members of millennial generation*.
21. Schaie, K.W. (1965). A general model for the study of development problems. *Psychological Bulletin*, 64, 92-107.
22. Singh, V. (2022) Research Landscape of Multigenerational Workforce Literature: *A Bibliographic Coupling and Co-Citation Analysis*, Network journal economic
23. Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*. Journal of Organizational Behavior, 23(4), str. 363-382
24. Stone, D., & Tetrick, L. (2013). *Understanding and facilitating age diversity in organizations*. Journal of Managerial Psychology, 28(7/8), str. 725-728
25. Tkalac Verčić, A., Verčić, D., & Špoljarić, A. (2022). *Internal Communication and Employer Brands*.
26. Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. Journal of Managerial Psychology, 23(8), 862-877
27. Williams, G. (2000) *Stop-gap measures*, Entrepreneur, September, str. 89-97

Popis tablica

Tablica 1: RAZLIKE IZMEĐU GENERACIJA UNUTAR ORGANIZACIJE.....	20
Tablica 2: POLITIKE I PROGRAMI LJUDSKIH RESURSA ZA UPRAVLJANJE MULTIGENERACIJSKOM RADNOM SNAGOM	21