

Novi fosili: generacijski jaz na poslu

Anisa Zahirović

Filozofski fakultet u Zagrebu
Odsjek za psihologiju
ORCID: 0000-0003-1590-0143

SAŽETAK

Ključne riječi: generacija, generacijski jaz, ljudski resursi, ageizam

Tržište rada sve više stari, što posljedično dovodi do nikada većeg broja različitih generacija u istom vremenskom periodu. Kako bi stručnjaci što uspješnije upravljali ljudskim resursima i ovladali šarolikim tržištem, važno je razumjeti razlike među generacijama, njihove potrebe u radnom okruženju i međugeneracijske sukobe koji nastaju zbog tzv. „generacijskog jaza“. Problem u zaključivanju o generacijama, njihovim razlikama i jazu koji se među njima stvara započinje već definiranjem onoga što generacija zapravo predstavlja. Zbog nekonzistentnosti definicija i vremenskih okvira, ali i brojnih drugih metodoloških nedostataka (manjak longitudinalnih studija, korištenje samoprocjena kao načina mjerenja, manjak studija usmjerenih na pojedinačne industrije i sl.), teško možemo izvući općenite zaključke o generacijskim razlikama. Razlike ipak u određenoj mjeri postoje, bilo da su rezultat pripadanja generaciji ili određenoj kohorti, a očitavaju se u različitim motivatorima u radnom okruženju, smjeru i snazi motivacije, prilagodbi timskom radu, potrebi za balansiranjem poslovnog i privatnog života i sl. Cilj ovog članka je rasvijetliti pojedine razlike među generacijama, kao i naglasiti metodološke nedostatke dosadašnjih istraživanja generacijskog jaza u radnom okruženju.

ABSTRACT

Keywords: generation, generation gap, human resources, ageism.

The labor market is inevitably getting older, leading to an ever-increasing number of different generations in the same time frame. For experts to successfully manage their human resources and master a diverse market, it is essential to understand the differences between generations, their needs in the work environment, and intergenerational conflicts that arise due to the so-called “generation gap”. The problem in drawing conclusions about generations and the gap between them begins with the very definition of what the term „generation“ actually represents. Due to inconsistencies in definitions, time frames, and many other methodological shortcomings (lack of longitudinal studies, use of self-assessment as a measurement method, lack of industry-oriented studies, etc.), it isn't easy to draw general conclusions about generational differences. However, there are differences to some extent, whether they are the result of belonging to a generation or a specific cohort, and are reflected in different motivators in the work environment, direction and strength of motivation, adjustment to teamwork, the need to balance business and private life, etc. The aim of this article is to shed light on certain differences between generations, as well as to emphasize the methodological shortcomings of previous research on the generation gap in the work environment.

UVOD

Sve više stručnjaka za ljudske resurse, menadžera tvrtki i istraživača zanima kako upravljati i raditi s pripadnicima različitih generacija u radnom okruženju. Razlog tome je pretpostavka kako se generacije međusobno značajno razlikuju u svojim ciljevima, očekivanjima na poslu i vrijednostima (Cennamo i Gardner, 2008). Generacijski jaz u središtu je pažnje sve većem broju poslovnih stručnjaka koji primjećuju kako jaz dovodi do sukoba u radnom okruženju, problema u komunikaciji i razmirica među zaposlenicima. Osim toga, smatraju da bi generacijski jaz mogao utjecati na sveukupnu kvalitetu komunikacije unutar organizacija te posljedično ugroziti daljnji poslovni razvoj i propuštanje poslovnih prilika (Lele i Pavan Desai, 2017).

Razlike u životnim perspektivama, stavovima i ponašanjima zaposlenika različitih generacija nisu ništa novo. No, ponekad je te razlike teško pomiriti, a nedostatak pažnje koje menadžmenti usmjeravaju na to učinit će svaku tvrtku manje privlačnom mladim zaposlenicima. To posljedično može rezultirati višim troškovima zapošljavanja i poteškoćama u pronalaženju budućih zaposlenika (Govitvatana, 2001). S obzirom na to da svjetsko tržište rada postaje sve kompetitivnije i da se u poslovnom okruženju u ovome trenutku preklapaju najmanje tri generacije, vrlo je važno razumjeti i utvrditi postoje li razlike među zaposlenicima i, ako postoje, kako ih nadvladati. Kada poslodavci razumiju potrebe svojih zaposlenika i pravovremeno reagiraju na njih iz perspektive svake generacije, cijela organizacija ima koristi od toga zbog povećanja radne angažiranosti, smanjenja fluktuacije zaposlenika (Grigoriou i sur., 2021), manjeg broja sukoba na radnom mjestu i boljoj dobrobiti zaposlenika općenito (Lang i sur., 2008). Voditelji organizacija koji razumiju jedinstvene zahtjeve različitih generacija moći će iskoristiti takva znanja kako bi premostili generacijski jaz i smanjili napetosti u radnom okruženju (Kempf, 2018).

GENERACIJSKI JAZ

Generacijski jaz najjednostavnije se definira kao razlika u mišljenjima koje iskazuju pripadnici dviju različitih generacija. Točnije, izraz generacijski jaz možemo koristiti prilikom opisivanja razlika u ponašanju, uvjerenjima i sklonostima pripadnika mlađih generacija u usporedbi s pripadnicima starijih generacija kada je riječ o politici, životnim vrijednostima i drugim temama (Subramanian, 2017). Generacijski jaz postojao je tijekom svih razdoblja u ljudskoj povijesti, ali produljenjem radnog i životnog vijeka općenito, u 20. i 21. stoljeću svjedočimo dosad najvećem raskonu dobi i prisutnosti različitih generacija u istom vremenskom okviru.

U današnjoj upotrebi izraz generacijski jaz ipak se najčešće odnosi na uočeni jaz između mlađih ljudi i njihovih roditelja te baka i djedova. Sociološke teorije o generacijskom jazu prvi su put ugledale svjetlo dana 1960-ih godina, kada se činilo da tadašnja mlađa generacija (kasnije poznata kao baby boomeri) ide protiv svega u što su njihovi roditelji vjerovali i što su njegovali u pogledu glazbe, životnih vrijednosti i političkih stavova

(Subramanian, 2017). Vremenom je izraz generacijski jaz postao nešto što čujemo vrlo često. Toliko često da ga nerijetko zloupotrebjavamo te koristimo pasivno bez dubljeg promišljanja o tome što točno izraz označava.

Generaciju najčešće definiramo kao jedinstvenu skupinu čiji pripadnici međusobno dijele godine rođenja i shodno tome značajne povijesne događaje u kritičnim fazama razvoja (Cennamo i Gardner, 2008). Društveni kontekst u kojem se generacijska skupina razvija utječe na njihovu osobnost i odnos prema autoritetu, njihove vrijednosti i uvjerenja o poslovnim organizacijama, njihovu radnu etiku, razloge zašto i kako rade te poslovne ciljeve i aspiracije (Cennamo i Gardner, 2008). Također, sugerira se i da će svaka generacija vjerojatnije razviti specifične sklonosti i osobine koje razlikuju njihove osjećaje prema poslu i ono što od posla očekuju (Lang i sur., 2008). Kako dijele iste godine rođenja, imaju zajedničku polazišnu točku u povijesnoj dimenziji razvoja društva što ih ograničava na specifičan raspon potencijalnih iskustava te uvjetuje na određeni način mišljenja i doživljavanja (Parry i Urwin, 2011).

Iako se istraživači razlikuju u točnim godinama rođenja koje definiraju različite generacije, većina se slaže da postoje četiri široke generacije koje su trenutno zaposlene ili nedavno umirovljene. Prema Langu i sur. (2008) to su: veterani (1925. - 1944.), baby boomeri (1945. - 1964.), generacija X (1965. - 1981.) i generacija Y (1982. - 2000.). Mnogima će generacija Y biti poznatija pod nazivom millennial generacija. Odmah nakon nje slijedi generacija koja se u promatranoj literaturi najčešće naziva Z generacija te se njenim pripadnicima smatraju svi rođeni pred sam kraj 20. i početak 21. stoljeća. Postojanje velikog broja teorija i autora koji označavaju vremenske okvire pojedinih generacija pokazatelji su složenosti termina, ali i određene subjektivnosti u tome koji su to normativni događaji oblikovali pojedinu generaciju. S obzirom na to da je većina istraživanja obuhvatila populacije zapadnog svijeta, teško je vremenske okvire generalizirati na opću populaciju. No, ukoliko i uzmemo u obzir prosjeke vremenskih okvira pojedine generacije, primjećujemo postojanje tzv. mikrogeneracija - skupina koje su rođene na samome kraju ili početku granica dviju generacija i koje su na neki način "zapele" između dvije generacije (Kempf, 2018). Mikrogeneracija koja je trenutno zastupljena na tržištu rada u literaturi se naziva xennials, a njeni su pripadnici rođeni između kraja generacije X (sredinom 70-ih godina) i početka generacije Y (sredinom 80-ih godina) te zapravo često osjećaju kako ne pripadaju niti jednoj od te dvije "kolektivne osobnosti" (Kempf, 2018).

BOOMERI, X, Y - RAZLIKE I SLIČNOSTI

Nazvani po poslijeratnom porastu nataliteta, baby boomeri odrasli su u obećavajućim i manje opterećenim vremenima, što se nije moglo reći za njihove roditelje koji su preživjeli drugi ili oba svjetska rata. Utvrđeno je kako vrlo važnima ocjenjuju priliku za učenje novih vještina, osobno usavršavanje i mogućnost kreativnog izražavanja na poslu (Cennamo i Gardner, 2008). Pregled postojeće literature pokazuje da zaposlenici ove generacije cijene sigurnost na poslu i stabilno radno okruženje te su

okarakterizirani kao najodaniji i najprivrženiji zaposlenici svojih organizacija (Lang, i sur., 2008). Marljivi su na poslu, cijene visok stupanj moći unutar organizacije, idealistični su, optimistični i posvećeni poslu (Cennamo i Gardner, 2008). Drugi stereotipi o baby boomerima su da će se vjerojatnije usredotočiti na izgradnju konsenzusa te da su izvršni mentori, a dobri odnosi s nadređenima i pozitivne interakcije s kolegama također su im vrlo važni (Cennamo i Gardner, 2008).

Dok se milenijalci nisu pojavili, generacija X bila je najkontroverznija i najkritiziranija generacija u dotadašnjoj literaturi (Kempff, 2018). Pripadnici generacije X odrastali su dolazeći iz škole u prazan dom ili su većinu vremena provodili u vrtićima s produljenim boravkom što može objasniti njihovu izraženu neovisnost, snalažljivost i prilagodljivost kada je u pitanju posao i radno okruženje (Soni i Ashish, 2016). Roditelji su im se češće razvodili, a odrastali su nesigurniji u sebe (Kempff, 2018) u vremenu brzih tehnoloških i društvenih promjena koje su tada predstavljale novčanu, obiteljsku i društvenu nesigurnost (Cennamo i Gardner, 2008). Ušli su na tržište rada ne očekujući sigurnost posla i morali su odrasti puno ranije. Uobičajeno su okarakterizirani kao cinični, pesimistični i individualisti (Wong, Gardiner, Lang, i Coulon, 2008). Često preispituju autoritet, ne slijede slijepo pravila, u stalnoj su potrazi za novim vještinama i znanjima te priželjkuju siguran posao koji se trude zadržati stalnim ulaganjem u sebe (Kempff, 2018). U usporedbi s baby boomerima koji poštuju autoritet, pripadnici generacije X smatraju se neimpresioniranima autoritetom te zahtijevaju trenutnu i kontinuiranu povratnu informaciju (Lang, i sur., 2008). Cijene ravnotežu između posla i privatnog života, a ukoliko im posao ne pruža fleksibilnost i sigurnost, puno će se lakše od svojih prethodnika odlučiti na promjenu posla jer im odanost organizaciji ne predstavlja toliku važnost kao što je značila baby boomerima (Lang, i sur., 2008).

Najnovija generacija na tržištu rada je generacija Y ili milenijalci, a ono što je za njene pripadnike najkarakterističnije je odrastanje u doba interneta i nikada bržeg razvoja tehnologije koja je sastavni dio njihovog privatnog i poslovnog života. Odrastali su vodeći vrlo strukturirane živote i često ih se karakterizira kao najzaštićenijom djecom u povijesti (Kempff, 2018). U potrazi su za zanimljivim i smislenim poslovima čiji radni zadaci imaju "višu svrhu" (Kempff, 2018). Slično kao baby boomeri, na njih se gleda kao na vrlo posvećene, ali i zahtjevne u radnom okruženju te se češće mogu opisati kao optimistični (Lang, i sur., 2008). Društveni su, samopouzdana, uživaju u kolektivnoj akciji (Lang, i sur., 2008) i cijene mentorstvo s obzirom na to da su usmjereni na neprestano ulaganje u svoje poslovne vještine kako bi ostali tržišno kompetentni (Cennamo i Gardner, 2008). Ova generacija većinom je timski podučavana i timski ocjenjivana što je rezultiralo time da su dobri korporativni zaposlenici (Fishman, 2016). Skloni su konzultirati se s drugim članovima tima prije početka projekta, a kako stare, to što su dio tima ide u njihovu korist i dobrobit, kao i u korist tvrtke za koju rade (Fishman, 2016). Za razliku od njihovih prethodnika, smatra ih se otpornijima na poslovne promjene i manja je vjerojatnost da će sigurnost posla vidjeti kao važan čimbenik prilikom odabira zaposlenja (Lang, i sur., 2008). Zanimljivo je kako od posla pripadnici generacije Y

češće priželjkuju više od same plaće te očekuju fleksibilna radna mjesta, gdje mogu raditi smislen posao i istovremeno se zabavljati, postavljati puno pitanja svojim mentorima, biti vođeni i raditi u timu (Kempf, 2018). S obzirom na to da im na raspolaganju stoji širok izbor poslova, nisu skloni dugo raditi u jednoj organizaciji (Soni i Ashish, 2016). Ako na poslu ne dobivaju priliku za razvoj svojih vještina i redovnu stimulaciju, bez problema će otići i pridružiti se drugoj organizaciji koja će im pružiti veća prava, nagrade, priliku za napredovanje i samorazvoj. Zbog toga ih ranije generacije često doživljavaju kao arogantne, orijentirane ka novcu, sebične, lijene i upitnog morala (Soni i Ashish, 2016).

Kada govorimo o razlici u motivaciji, rezultati istraživanja koja ispituju generacijske razlike u motivaciji su ograničena, odnosno usredotočena su više na široke generacijske razlike u motivaciji općenito, a ne samo na radno okruženje (Lang, i sur., 2008). Zanimljivo je istraživanje Lang i sur. (2008) u kojem je uočeno kako će zaposlenici generacije X i baby boomer generacije u usporedbi s generacijom Y biti motiviraniji višom pozicijom moći, sposobnošću utjecaja i vršenja autoriteta nad drugima. Razlog tome može se bolje objasniti "fazom života" u kojoj se pripadnici generacije baby boomer i generacije X nalaze te će sukladno tome vjerojatnije biti u razdoblju karijere kada teže ka višim pozicijama koje sa sobom nose i veće odgovornosti i autoritet nad mlađim kolegama. Takve težnje vjerojatno će biti puno niži prioritet za generaciju Y, koja je relativno nova na tržištu rada. No, iako su pripadnici generacije Y noviji na tržištu rada, pokazuju općenito višu razinu motivacije za napredovanjem u karijeri u odnosu na ranije generacije. Objašnjenje možda leži u tome da je, konkretno baby boomer generacija najvjerojatnija za skorašnje umirovljenje te, iako njeni pripadnici teže višim pozicijama moći, zapravo ih napredovanje i dodatno razvijanje i ulaganje u karijeru više ne motivira toliko. Zanimljivo je spomenuti i kako u istraživanju, suprotno prvotnim očekivanjima, nisu dobivene značajne razlike među generacijama u stupnju u kojem sigurnost posla i rad izvan radnih sati djeluju kao (de)motivator u radnom okruženju.

Generacije su odraz kulture u kojoj su pojedinci odrasli, stoga je i način kojim Y generacija stječe nova znanja u skladu s dostupnim izvorima i društvom u kojem su naučili učiti. Pasivnije pristupaju problemskim zadacima, navikli su na rad u skupinama, multitasking i kratke nalete podataka koji se ponavljaju te su tijekom školovanja imali malo ili nedovoljno zadaća koje ih potiču na kritičko razmišljanje (Hart, 2017). Kako su odrastali u vrijeme interneta i visoke tehnologije koja je bila dostupna većini, navikli su biti neprestano okruženi podacima i učiti ono što ih zanima bilo kada i bilo gdje. Suprotno tome, baby boomeri primjerice nisu imali tu sreću i za svaki novi podatak koji su željeli saznati, morali su posjećivati knjižnice i aktivno tražiti odgovore. Stoga se ne treba čuditi kako pripadnici te generacije i dalje radije odabiru knjige i enciklopedije u fizičkom obliku te posežu za njima kada žele naučiti nešto novo (Hart, 2017). Različita dostupnost i vrsta podataka kojima su ove dvije generacije bile izložene u kritičnim stadijima života, potencijalno su mogle utjecati na brzinu i način rada u suvremenim organizacijama koje su u brzini strujanja podataka ipak bliže mlađim generacijama.

Kada je u pitanju radna etika, većina studija, uključujući i lon-

gitudinalne koje uspijevaju ukloniti utjecaj dobi i stadija u karijeri, potvrđuju kako generacija X, a posebno generacija Y, imaju značajno manje razvijenu radnu etiku, vjeruju da posao nije u središtu njihovih života, cijene slobodno vrijeme te traže više slobode i ravnoteže između posla i privatnog života. To nije slučaj za njihove prethodnike, baby boomere (Twenge, 2010). Možda generacije X i Y više cijene svoje slobodno vrijeme, ali to ne znači da neće raditi jednako naporno i biti produktivni (čak produktivniji od ostalih ranijih generacija). To možemo vidjeti kao trend na zapadu gdje se, primjerice u SAD-u, trenutno bilježi sve veći porast prekovremenih radnih sati.

Iako je vjerojatnije da će pripadnici generacije X i Y lakše i prije razmisliti o mogućnosti promjene posla i napuštanju trenutnog radnog mjesta, istraživanja pokazuju kako su generacije ipak međusobno sličnije u svojim stavovima prema napuštanju trenutnih poslodavaca i poduzimanja konkretnih koraka kada je u pitanju promjena posla (Twenge, 2010). Mlađe generacije žele ostati na svojim radnim mjestima, ali neće zatvoriti oči pred boljom prilikom. Razlog tome je promjena u karijernim identitetima koji se sve više odmiču od tradicionalnih pogleda (cijeli život radim jednu stvar i za jednu tvrtku) prema pogledu na karijeru kao razvoju bez granica. Zanimljivo je i kako istraživanja pokazuju da generacija Y nije ništa više altruistična od prethodnih generacija, stoga programi regrutacije novih zaposlenika koji naglasak stavljaju na pomaganje drugima i vrijeme osigurano za volontiranje, ne djeluju na njih ništa više nego što bi djelovala na generaciju Y ili baby boomere (Twenge, 2010).

SVEPRISUTNI AGEIZAM

S obzirom na to da živimo u svijetu i modernim društvima koja su sve više usmjerena i prilagođena mlađim generacijama, ne možemo zanamariti i ne spomenuti zabrinutost oko toga kako percepcija starosti i starenja može utjecati na radno okruženje (Macdonald i Levy, 2016).

Iversen i sur. (2009) ageizam definiraju kao skup negativnih ili pozitivnih stereotipa, predrasuda i diskriminativnog ponašanja prema (ili na štetu) osoba na temelju njihove kronološke dobi. Tako definiran termin ageizma obuhvaća sve tri sastavnice stava - kognitivnu, afektivnu i ponašajnu te može djelovati svjesno (eksplicitno) i nesvjesno (implicitno). Važno je napomenuti kako se termin očituje na tri različite razine - na razini pojedinca (mikrorazina), društvenoj razini (mezorazina) te na institucionalnoj razini (makrorazina), čineći ga vrlo složenim za proučavanje i mjerenje (Iversen i sur., 2009). Većini će vjerojatno prva asocijacija na pojam ageizma biti onaj koji se odnosi na starije članove društva, ali to nije uvijek slučaj. Ageizam kao takav prisutan je neovisno o kojoj dobnoj društvenoj skupini se radi pa tako danas možemo čuti i starije i mlađe kako se međusobno žale jedni na druge.

Činjenica je da svjetsko tržište rada neizbježno stari. Unatoč tome što istraživanja uglavnom ne pokazuju razlike u učinku između starijih i mlađih zaposlenika, diskriminacija starijih kolega u radnom okruženju i dalje je sveprisutna (Malinen i Johnston, 2013). Prevladavanje diskriminacije starijih kolega posebno bi trebalo biti u središtu

pozornosti ne samo zbog starenja radne snage općenito već i zbog trajnih posljedica koje dugotrajna diskriminacija ima za pojedince, organizacije, ekonomiju i društvo u cjelini. Rezultati studija pokazuju kako je u populaciji uvriježeno da su stariji radnici manje produktivni od mlađih kolega te da su manje sposobni za obuku i stjecanje novih vještina (Malinen i Johnston, 2013). Nažalost, takva uvjerenja mogu pridonijeti diskriminaciji pripadnika starijih generacija i pri samom zapošljavanju. Stariji kolege tako imaju 40 % manju šansu proći u drugi selekcijski krug od mlađih kolega (Malinen i Johnston, 2013), što ostavlja negativne posljedice i na mogućnost razvoja i promjene karijernog puta kada su u pitanju starije generacije. Budućim istraživanjima bilo bi dobro provjeriti utječu li podizanje svijesti o ageizmu kod mlađih kolega i pravilna izobrazba na stav o starijim kolegama u radnom okruženju. Najveću ulogu u tome imaju upravo organizacije koje izravnim intervencijama mogu utjecati na svoje zaposlenike. Razumijevanje međugeneracijskih razlika pomaže tako širokom spektru poslovnih funkcija: od zapošljavanja pravog kadra do posljedičnog njegovanja organizacijske kulture koja omogućuje pojedincima vidjeti točnu percepciju sebe i potaknu njihovu intrinzičnu motivaciju (Darby i Morrell, 2019).

U ČEMU JE “KVAKA” S ISTRAŽIVANJEM GENERACIJA?

Jedan od najvećih izazova istraživanja generacijskih razlika je to što društvo još uvijek nije razvilo funkcionalan vremeplov (Twenge, 2010). Većina studija o generacijskim razlikama su krossekcijskog nacrtu i barataju podacima o zaposlenicima različite dobi koji su prikupljeni u jednoj točki mjerenja. Problem kod takvih istraživanja je što bilo kakve razlike među skupinama mogu biti posljedica pripadnosti istovremeno i različitom karijernom stupnju i generaciji, a uklanjanje utjecaja bilo koje varijable u tom slučaju nije moguće (Twenge, 2010). Najbolji način kako bi se tom problemu moglo doskočiti je korištenje longitudinalnog eksperimentalnog nacrtu koje ispituje iste ljude u različitim točkama mjerenja, odnosno u različitim stadijima njihovih karijera. Kada tako kontroliramo utjecaj dobi na dobivene rezultate, možemo sa sigurnošću pripisati primijećene razlike utjecaju pripadnosti različitim generacijskim skupinama. Nedostatak longitudinalnih studija je taj što one ipak zahtijevaju dugotrajan angažman, vrlo velik uzorak zbog mogućnosti osipanja, ali i izdašna novčana sredstva. Longitudinalne studije u ovom području postoje, no iznimno su rijetke te je potrebno još ulaganja kako bismo mogli uspješnije generalizirati dobivene generacijske razlike.

No, čak i kada bismo uspjeli prevladati metodološke izazove, bismo li sa sigurnošću mogli očekivati da ćemo pronaći homogenost među muškarcima i ženama, bogatima i siromašnima, bijelcima i etničkim manjinama koji su rođeni u istoj generaciji (Parry i Urwin, 2011)? Kada se sve uzme u obzir, postaje nam jasno da se istraživanja u budućnosti, pored longitudinalnog nacrtu, trebaju usredotočiti na određene skupine unutar generacije kako bismo mogli razlike i sličnosti što bolje mogli razumjeti i interpretirati. Također, važno je podsjetiti i na razlike u definiranju vremenskih okvira generacija spomenutog na samom početku. Definicija

generacije nije konsenzusno određena i činjenica da su različiti znanstvenici različito definirali pojedine generacije može također donekle objasniti zašto ne postoje dosljedni dokazi o postojanju i prirodi generacijskih razlika u radnom okruženju (Parry i Urwin, 2011). Postojeće dokaze teško je uspoređivati i jer se, između ostalog, oslanjaju na različite radne kontekste (npr. različite industrije ili države) zbog čega bi zaključci mogli biti nekonzistentni (Lyons i sur., 2015). Osim usmjeravanja pozornosti na pojedine industrije i kulture, važno je imati na umu i način mjerenja stavova zaposlenika, motivacije ili radnog učinka. Mnogi se načini mjerenja navedenog temelje na samoprocjenama i samoizvještajima, koji su u velikoj mjeri pristrani te ovise o puno različitih (individualnih) čimbenika. U idealnim uvjetima trebalo bi imati na umu da su takvi načini prikupljanja podataka najbolji kao nadopuna nekim valjanijim i pouzdanijim mjernim instrumentima, kao što su primjerice mjere implicitnih stavova. Bilo bi zanimljivo poticati i kvalitativna istraživanja u području generacijskih razlika što bi moglo pomoći boljem razumijevanju kako pripadnost određenoj generaciji oblikuje percepciju ljudi, stilove komunikacije te osobni identitet (Lyons i sur., 2015).

ZAKLJUČAK

Iako istraživanja o generacijskim razlikama u radnom okruženju pokazuju neke jasne razlike, u detaljnijem zaključivanju i generaliziranju treba biti posebno oprezan. Potrebno je ipak više longitudinalnih istraživanja o generacijskom jazu na poslu kako bi se uklonio utjecaj dobi i karijernog stadija na dobivene rezultate, a prilikom toga valja imati i na umu da različiti autori postavljaju različite vremenske okvire pojedinih generacija. Također, važno je osvijestiti stereotipe koje kolege pripadnici različitih generacija imaju jedni prema drugima i tako ih pokušati ublažiti što posljedično pozitivno utječe na radno okruženje i poslovanje organizacija u cjelini. Posebno treba naglasiti predrasude prema starijim kolegama u radnom okruženju, iako niti mlađe generacije nisu lišene predrasuda temeljenih na pripadnosti pojedinoj generaciji.

LITERATURA

- Cennamo, L. i Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. DOI: 10.1108/02683940810904385
- Darby, V., i L. Morrell, D. (2019). Generations at Work: A Review of Generational Traits and Motivational Practices Impacting Millennial Employees. *Drake Management Review*, 8(1,2).
- Fishman, A.A. (2016). How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. *Strategic HR Review*, 15(6). DOI: 10.1108/shr-08-2016-0068
- Govitvatana, W. (2010). Generation gap in the workplace between Baby Boomers and Generation X. University of Wisconsin - Stout, The Graduate College, Menomonie, WI, USA.
- Hart, S. (2017). Today's learners and educators: Bridging the generational gaps, Teaching and Learning in Nursing. University of Southern Mississippi, College of Nursing, Collaborative Nursing Care, Hattiesburg, MS, USA. DOI: 10.1016/j.teln.2017.05.003
- Iversen T. N., Larsen L. i Solem P. E. (2009). A conceptual analysis of Ageism. *Nordic Psychology*, 61:3, 4-22, DOI: 10.1027/1901-2276.61.3.4
- Kempf, M. T. (2018). Xennials: a microgeneration in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 50(3), 136-147. DOI: 10.1108/ICT-08-2017-0065
- Lele, V. i Pavan Desai, S. (2017). Correlating Internet, Social Networks and Workplace - a Case of Generation Z Students. *Journal of Commerce & Management Thought*, 8(4), 802-815. DOI: 10.5958/0976-478X.2017.00050.7
- Lyons S., Urick M., Kuron L. i Schweitzer L. (2015). Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8, pp 346-356. DOI:10.1017/iop.2015.48
- Macdonald, J. L. i Levy, S. R. (2016). Ageism in the Workplace: The Role of Psychosocial Factors in Predicting Job Satisfaction, Commitment, and Engagement. *Journal of Social Issues*, 72(1), 169-190. DOI: 10.1111/josi.12161
- Mahmoud, A.B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W.D. i Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations". *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. DOI: 10.1108/ijm-09-2019-0448
- Malinen, S. i Johnston, L. (2013). Workplace ageism: Discovering hidden bias. *Experimental Aging Research*, 39(4), 445-465. DOI: 10.1080/0361073x.2013.808111
- Parry, E. i Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Soni, D., i Ashish, A. (2016). Understanding Generation Gap at Work Place. *IOSR Journal Of Business And Management*, 18(08), 56-58. DOI: 10.9790/487x-1808015658
- Subramanian, K. R. (2017). The Generation Gap and Employee Relationship. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(6), 59-67. ISSN (ONLINE): 2250-0758, ISSN (PRINT): 2394-6962
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. DOI: 10.1007/s10869-010-9165-6
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. i 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(8), 878-890. DOI: 10.1108/02683940810904376