

PREGLEDNI NAUČNI RADOVI

PERCEPCIJA POSLA PRIPADNIKA Y GENERACIJE**JOB PERCEPTION BY Y GENERATION**

SANVILA VUK

Univerzitet „Džemal Bijedić“, Ekonomski fakultet, Mostar

Sažetak: Cilj ovog rada je predstaviti generacijske grupe radne snage te njihova temeljna obilježja s naglaskom na Y generaciju (millenialse). Osim toga, u radu se analizira percepcija posla mladih ljudi na temelju njihovog sistema vrijednosti odnosno obilježja koja ga sačinjavaju a koja se odnose isključivo na posao. Ispitanici su pripadnici Y generacije koji se još nalaze u procesu formalnog obrazovanja, a to znači da još nisu stupili na tržište rada pa je u nekim slučajevima i njihovo mišljenje drugačije od mišljenja zaposlenih osoba. Međutim, budući da se očekuje dominacija ove generacije u radnoj snazi, njihova mišljenja mogu biti interesantna za razumijevanje organizacijskog ponašanja (motivacije, stavova, vrijednosti i sl.) te u predviđanju i usmjeravanju ponašanja zaposlenika kroz aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Pored percepcije posla, u radu su analizirani izvori regrutovanja, važnost povratne informacije te percepcija karijere i usavršavanja na poslu sa stajališta pripadnika jedne generacijske grupe. Za potrebe istraživanja kreiran je anketni upitnik a podaci su obrađivani u Excel programu.

Ključne riječi: millennials, percepcija, sistem vrijednosti, povratna informacija, karijera;

Abstract: The aim of this paper is to present the work force generation groups and its basic characteristics with the emphasis on Y generation (millennials). Besides, the job perception of young people based on its value system, the characteristics concerning the job included in their value system, were analysed in this article. The examinees belong to Y generation and they are still in process of formal education. That means that they are not yet in the work market so their opinion is probably different in compares with employed people. However, due to the domination in near future of Y generation in work force, it is interesting to know their opinions in order to understand the organisational behaviour (motivation, attitudes, values and so on) than to predict and direct the employees' behaviour through the human resources management activities. Except the job perception, the sources of recruitment, feedback importance and career perception were also analysed in this paper. For the purpose of this research, the questionnaire was created and data were processed through the Excel program.

Key words: millennials, perception, value system, feedback, career;

Uvod

Percepcija posla se može analizirati na temelju sistema vrijednosti posmatrane generacijske grupe. Sistem vrijednosti kreira se prema sadržajnim i intenzitetskim atributima. Sadržajni atributi pokazuju važnost određenog ponašanja ili krajnjeg stanja postojanja za pojedinca dok intenzitetski pokazuju koliko je to ponašanje/stanje važno. Poredane po intenzitetu, vrijednosti pojedinca predstavljaju njegov sistem vrijednosti. Budući da se u ovom radu istražuje percepcija posla pripadnika jedne generacijske grupe, vrijednosti koje se analiziraju odnose se isključivo na posao odnosno obilježja dobrog posla prema njihovom mišljenju. Analizirana obilježja posla kao krajnje vrijednosti kojima se teži su: zanimljiv i izazovan posao, sposobni saradnici, pravedna i visoka plaća, dobri radni uslovi, sigurnost posla, mogućnost napredovanja, mogućnost usavršavanja, fleksibilno radno vrijeme, sposobno rukovodstvo, uključenost u proces odlučivanja, geografska lokacija te beneficije. S druge strane, instrumentalne vrijednosti, kao sredstva za postizanje navedenih krajnjih vrijednosti, analizirane u ovom radu su: stručno znanje, poznavanje stranih jezika, informatička pismenost, politički angažman, prethodno profesionalno iskustvo, inicijativa i liderske sposobnosti, analitičke sposobnosti, kreativnost i inovativnost, sposobnost rješavanja problema te komunikacijske vještine. Poznavanje sistema vrijednosti u organizacijskom ponašanju je od izuzetne važnosti prvenstveno zbog razumijevanja percepcije, motivacije, kreiranja stavova te generalno, ponašanja zaposlenika kao pojedinca ili kao člana grupe. Osim toga, sistem vrijednosti zaposlenika može određivati izbor metode pribavljanja, te pravce razvoja njihove karijere te je njegovo poznavanje značajno u procesu provođenja različitih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Sistem vrijednosti u organizacijskom ponašanju

Vrijednosti predstavljaju¹ temeljna uvjerenja da je određeni način ponašanja ili krajnje stanje postojanja osobno ili društveno poželjno od suprotnog načina ponašanja ili stanja. Dakle, na temelju vrijednosti osoba prosuđuje šta je dobro a šta loše, kakvo ponašanje je ispravno a kakvo nije. Vrijednosti imaju sadržajna i intenzitetska obilježja. Sadržajno obilježje pokazuje da je neko ponašanje ili krajnje stanje postojanja za pojedinca važno a intenzitetsko obilježje pokazuje koliko je to ponašanje/stanje važno. Kada se vrijednosti pojedinca poredaju prema intenzitetu, dakle, prema obilježju koliko je neko ponašanje ili stanje važno za pojedinca, dobije se njegov sistem vrijednosti. Vrijednosti su obično stabilne i postojeane te bitno određuju stavove i ponašanje pojedinca. Za analiziranje organizacijskog ponašanja poznavanje vrijednosti i vrijednosnih sistema je od iznimne važnosti prvenstveno zbog utjecaja koji imaju na motivaciju i percepciju

¹ Robbins Stephen P., Judge Timothy A.: Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, MATE, Zagreb, 2009, str. 120

pojedince kao zaposlenika.

Prema Rokeachu² postoje dva skupa vrijednosti: krajnje vrijednosti (terminalne) i instrumentalne vrijednosti.

Krajnje vrijednosti predstavljaju poželjna krajnja stanja postojanja (udoban život, sigurnost porodice, sloboda, jednakost, samouvažavanje, društveno priznanje i sl.). Dakle, to su ciljevi koje bi pojedinac želio ostvariti tokom svog života. Instrumentalne vrijednosti su poželjni načini ponašanja odnosno sredstva za ostvarivanje krajnjih vrijednosti osobe (ambicioznost, sposobnosti, hrabrost, intelekt, odgovornost i sl.).

Istraživanja³ zasnovana na navedenoj klasifikaciji vrijednosti, pokazala su da ljudi koji pripadaju istim profesijama, ili generalno istim grupama, imaju slične vrijednosti. Isto tako, vrijednosti ljudi koji se bave različitim zanimanjima, i pored određenih preklapanja, pokazuju vrlo značajne razlike. Dakle, različiti ljudi imaju različite vrijednosti. Različite vrijednosti su prvenstveno određene profesijom i pozicijom pojedinca unutar organizacije. Tako će, na primjer menadžeri imati drugačije vrijednosti od operativnih radnika, sindikalnih aktivista. Osim profesije odnosno pozicije unutar organizacije, bitna odrednica vrijednosti je i pripadnost određenoj generacijskoj grupi. Prema relevantnoj literaturi, zaposlenici se mogu podijeliti u četiri različite generacije radne snage: *tradicionalisti*, *boomeri*, *X generacija* te *Y generacija*. Iako se istraživanja vezana za klasifikaciju zaposlenika u različite generacijske grupe (kohorte) uglavnom odnose na radnu snagu u US, moglo bi se zaključiti da se, bez ozira na kulturološke razlike, ovaj okvir, ipak, može primijeniti i izvan US. Ono što je značajno je činjenica da se vrijednosti mijenjaju sa vremenom pa se tako i vrijednosti karakteristične za određene generacijske grupe bitno razlikuju (pri tome nije toliko neophodno strogo razgraničenje generacijskih grupa na temelju godine rođenja ili na temelju godine ulaska u radnu snagu).

Sistemi vrijednosti različitih generacija s naglaskom na Y generaciju

Pripadnici različitih generacija odražavaju različite vrijednosti što pridonosi boljem razumijevanju stavova, motivacije, percepcije te generalno ponašanja zaposlenika na poslu. Bitno je naglasiti da su vrijednosti pojedinih generacija zaposlenika u velikoj mjeri pod utjecajem društvenih vrijednosti koje su vladale u vrijeme njihovog odrastanja i obrazovanja.

Tradicionalisti su generacija zaposlenika koja je odrasla pod utjecajem rece-

2 Robbins Stephen P.: *Organizational Behaviour*, eight edition, Pearson, Prentice Hall, 2005, str. 18; Jančićević N.: *Organizaciono ponašanje*, Datastatus, Beograd, 2008, str. 82

3 Robbins Stephen P., Judge Timothy A.: *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, MATE, Zagreb, 2009 str. 122

sije drugog svjetskog rata a koja se priključila radnoj snazi tokom 1950tih i ranih 1960tih godina. Njihove krajnje vrijednosti su najčešće sigurnost porodice i udoban život. Obilježja ove generacije zaposlenika su poštivanje autoriteta, odanost poslodavcu, praktičnost, marljivost, status quo.

Boomeri su generacija zaposlenika rođena poslije drugog svjetskog rata a postajali su radna snaga sredinom 1960tih do sredine 1980tih. Postignuće, materijalni uspjeh te društveno priznanje su krajnje vrijednosti ove generacije. Oni su marljivi, žele uživati u rezultatima svoga rada, vjeruju da cilj opravdava sredstvo (što je u suštini obilježje makijavelizma), iskazuju nepovjerenje prema autoritetima a organizacija u kojoj su zaposleni je tek sredstvo za ostvarivanje vlastite karijere. Veliki dio ove dvije generacijske grupe, tradicionalisti i boomeri, je već u penziji te više nije na tržištu rada.

X generacija su zaposlenici koji su pristizali u radnu snagu u drugom dijelu 1980tih pa do 2000. godine. Porodica, društveni odnosi, prijateljstvo, ugodnost, fleksibilnost, uravnoteženost između poslovnog i privatnog života su vrijednosti koje su karakteristične za ovu generaciju. Nisu skloni autoritetima, uživaju u timskom radu novac im jeste važan pokazatelj uspjeha ali ne u toj mjeri da bi žrtvovali svoje slobodno vrijeme.

*Y generacija*⁴ je generacija zaposlenika koja ulazi u radnu snagu u novom mileniju (pa se iz tog razloga još i nazivaju *milenijalsi*), dakle od 2000tih pa do danas. Pripadnici Y generacije su vrlo ambiciozni, poštuju u potpunosti aktuelnog poslodavca ali pokazuju široku otvorenost prema novim iskustvima i izazovima, jednostavno komuniciraju i rade sa ljudima različitih etničkih grupa i kultura, smatraju važnim pozitivan utjecaj njihovog rada na ostatak svijeta te smatraju jako važnim izgradnju mreže prijatelja na poslu (očekuju jednostavnu dostupnost drugih ljudi uključujući i nadređene).⁵ Njihove krajnje vrijednosti su sloboda i udoban život. Novac i finansijski uspjeh su vrlo važni ali i timski rad te oslanjanje na vlastite snage. Osim toga, ova generacija zaposlenika ima visoka očekivanja i želi vidjeti smisao u poslu koji radi. Ono što je posebno karakteristično za pripadnike Y generacije je visoki stepen prihvaćanja različitosti te njihova informacijska pismenost budući da su generacija koja je odrasla uz tehnologiju (mobilne telefone, računare, bankomate, internet, društvene mreže i sl.).

Na temelju predstavljenih obilježja različitih generacijskih grupa može se zaključiti da najveći dio današnje radne snage čine pripadnici X i Y generacije. Pored nekih sličnosti može se primijetiti da generacija Y (tzv. milenijalsi) ima određene karakteristike drugačije od svih prethodnih grupa. Milenijalsi su

4 Postoje različite klasifikacije generacijskih grupa radne snage (manje ili više sofisticirane) obzirom na vrijeme rođenja (najčešće se pripadnicima Y generacije smatraju osobe koje su rođene od 1980. do 2000. godine) pa se u radu kao jedno od temeljnih obilježja uzima u obzir vrijeme stupanja u radnu snagu;

5 Hewlett S. A., Sherbin L., Sumberg K.: How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda, HBR, July – August 2009

odrasli uz tehnologiju pa preferiraju komunikaciju putem SMS poruka, interneta, društvenih mreža (*on line 7/24*). Pripadnici ove generacije žele izazovan posao, visoku plaću, razvoj karijere, profesionalni razvoj i usavršavanje ali istovremeno žele uspostaviti ravnotežu između privatnog i poslovnog života, između slobodnog vremena i posla. Imaju visoka očekivanja od posla i svojih poslodavaca te očekuju brzu povratnu informaciju o rezultatima svoga rada.

U ovom radu se analiziraju vrijednosti Y generacije vezane isključivo za posao odnosno obilježja dobrog posla prema njihovom mišljenju te instrumentalne vrijednosti koje bi se mogle primijeniti u traženju dobrog posla te u napredovanju na poslu. Anketom je obuhvaćeno 104 ispitanika (studenata) koji se još nalaze u procesu formalnog obrazovanja, dakle, još nisu stupili na tržište rada. Vrijednosti, kao odrednice dobrog posla, koje su ispitanici ocjenjivali na ljestvici od 1 do 5 (1 – apsolutno se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – apsolutno se slažem) su sljedeće: zanimljiv i izazovan posao, sposobni saradnici, pravedna i visoka plaća, dobri radni uslovi, sigurnost posla, mogućnost napredovanja, mogućnost usavršavanja, fleksibilno radno vrijeme, sposobno rukovodstvo, uključenost u proces odlučivanja, geografska lokacija te beneficije. Najbolje ocijenjene vrijednosti su mogućnost napredovanja (4,67), mogućnost usavršavanja i dodatnog obrazovanja (4,60) i dobri radni uslovi (4,62) što pokazuje da pripadnici ove generacije imaju visoka očekivanja na poslu. Najnižim ocjenama ocijenjeni su geografska lokacija posla (3,49), uključenost u proces odlučivanja (3,99) te fleksibilno radno vrijeme (4,03).

Kao instrumentalne vrijednosti, kao kvalifikacije za zaposlenje odnosno napredovanje na poslu, ponuđene se sljedeće: stručno znanje, poznavanje stranih jezika, informatička pismenost, politički angažman, prethodno profesionalno iskustvo, inicijativa i liderske sposobnosti, analitičke sposobnosti, kreativnost i inovativnost, sposobnost rješavanja problema te komunikacijske vještine. Na ljestvici od 1 do 5, najbolje su ocijenjeni komunikacijske vještine (4,49), sposobnost rješavanja problema (4,44) te informatička pismenost (4,38) dok su najnižim ocjenama ocijenjeni politički angažman, prethodno profesionalno iskustvo (3,57) te inicijativa i liderske sposobnosti (3,78) i analitičke sposobnosti (3,78).

Izvori i metode pribavljanja zaposlenika

Regrutovanje (pribavljanje) kao aktivnost menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva traženje i privlačenje dovoljnog broja kandidata (osiguravanje „poola“ kandidata sa odgovarajućim kvalifikacijama) od kojih će se u procesu selekcije za slobodna radna mjesta izabrati oni koji najbolje ispunjavaju postavljene uslove.⁶U svrhu pribavljanja zaposlenika mogu se koristiti unutarnji izvori,

6 Stone R. J.: Human Resource Management, John Wiley&Sons Australia, Sydney, 2002, str. 174

koji se odnose na kandidate koji rade na drugim poslovima ili radnim mjestima unutar organizacije ili u drugim organizacijskim jedinicama, te vanjski izvori koji predstavljaju kandidate izvan organizacije, na tržištu rada, u obrazovnim institucijama i drugim preduzećima. I jedna i druga kategorija izvora ima svoje prednosti i nedostatke kao i metode koje se mogu primijenjivati u jednom i/ili u drugom slučaju.

Metode koje se primjenjuju u slučaju unutarnjih izvora pribavljanja su interno oglašavanje, preporuke menadžera te informacije iz odjela za ljudske resurse dok se u obraćanju tražiocima posla izvan organizacije, dakle u procesu pribavljanja iz vanjskih izvora, primjenjuje više različitih metoda: oglašavanje u različitim medijima (pisanim i elektronskim), različite agencije za zapošljavanje (državne i privatne), obrazovne institucije te ostali izvori pribavljanja kao što su stručna praksa, stručni skupovi i konferencije internet (društvene mreže) i sl.

Izbor odgovarajuće metode zavisi od kategorije posla, slobodnih radnih mjesta, troškova pribavljanja te prvenstveno od vrste kandidata kojima se preduzeće obraća. Ukoliko se potencijalni zaposlenici traže u kategoriji mladih ljudi koji su još u procesu obrazovanja, dakle u kategoriji millenialsa, onda se može pretpostaviti da će se primjenjivati npr. metode oglašavanja u elektronskim medijima i društvenim mrežama imajući u vidu visoki stepen njihove informatičke pismenosti te intenzitet korištenja interneta. U interesu preduzeća je da primijeni metodu koja će biti najprikladnija za potencijalne kandidate kao tražioce posla.

U ovom radu su analizirani vanjski izvori regrutovanja: web stranice preduzeća i njihove baze podataka, novine i časopisi, stručna praksa, stručni skupovi i konferencije, državne agencije (berza rada) te mreža poznanika sa stajališta potencijalnih tražilaca posla. Ispitanici su rangirali po važnosti navedene metode pribavljanja od 1 (najviši rang) do 6 (najniži rang) polazeći od pretpostavke da bi najprije tražili posao u preduzeću koje primjenjuje njima najprivlačniju metodu. Tako je najveći broj ispitanika (44,23%) novine i časopise ocijenjen najnižim rangom (6) dok je 24,04% ispitanika web stranice preduzeća ocijenilo najvišim rangom (1), što je i razumljivo obzirom na visok nivo poznavanja informacijskih tehnologija i korištenja društvenih mreža te davanja prioriteta elektronskim u odnosu na štampane medije. Osim toga, 24,04% ispitanika je rangom 1 ocijenio i mrežu poznanika kao jedan od važnijih načina traženja posla danas što također potvrđuje pretpostavku o sklonosti generacije Y ka timskom radu i uspostavi mreže prijateljskih odnosa na poslu.

Povratna informacija (praćenje radne uspješnosti)

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti⁷ kao kontinuirani proces vredno-

⁷ Bahtijarević Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 505

vanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji predstavlja vrlo važnu aktivnost menadžmenta ljudskih resursa te podrazumijeva utvrđivanje pokazatelja i standarda uspješnosti, razvijanje metoda te sistematično praćenje i ocjenjivanje rezultata rada svakog pojedinca. Glavni ciljevi praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti su podizanje organizacijske sposobnosti te ostvarivanje strateških ciljeva. Iz ovako određenih ciljeva, razvija se niz specifičnijih ciljeva vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima kao npr. nagrađivanje zaposlenika, utvrđivanje individualnih potencijala, profesionalno usmjeravanje i optimalno raspoređivanje ljudi, razvoj individualne karijere, utvrđivanje potencijala za promociju, utvrđivanje obrazovnih potreba i sl.

Budući da je povratna informacija (*feedback*), jedno od primarnih obilježja Y generacije, u radu se analizira povratna informacija kao rezultat praćenja radne uspješnosti. Ocjena radne uspješnosti (rezultata rada) kao povratna informacija je za ispitanike važna zbog napredovanja u karijeri (4,53) (najviše ocijenjena terminalna (krajnja) vrijednost), daljnjeg usavršavanja (4,40), plaća i nagrađivanja (4,39), razvijanja samopouzdanja (4,32) te oslobađanja potencijala zaposlenika (4,03). Može se primijetiti da je za ispitanike napredovanje u karijeri najznačajniji razlog praćenja radne uspješnosti što potvrđuje prethodni rezultat ocjenjivanja vrijednosti prema kojem je mogućnost napredovanja ocijenjena sa 4,67. Time se potvrđuje pretpostavka da je za pripadnike ove generacijske grupe povratna informacija jako važna prvenstveno zbog vlastite uspješnosti i razvoja karijere.

Percepcija karijere i usavršavanja na poslu pripadnika Y generacije

Imajući u vidu činjenicu da pripadnici Y generacije žele razvijati karijeru te da su usmjereni na profesionalni razvoj i usavršavanje, što potvrđuju i rezultati provedenog istraživanja, važno je znati da se u današnje vrijeme pristup karijeri mijenja pa tako koncept fleksibilne karijere u odnosu na tradicionalni pristup zahtijeva od samog zaposlenika preuzimanje najveće odgovornosti za upravljanje svojim razvojem.

Fleksibilna karijera⁸ je karijera koja se često mijenja na temelju promjena individualnih interesa, sposobnosti i vrijednosti te promjena u radnom okruženju. Fleksibilna karijera kao cilj u procesu razvoja zaposlenika ima psihološki uspjeh. Psihološki uspjeh se objašnjava kao osjećaj ponosa i postignuća koji proizlazi iz postizanja životnih ciljeva koji nisu ograničeni na dostignuća na poslu (dobro fizičko zdravlje, porodica, slobodno vrijeme i sl.). Psihološki uspjeh više je pod kontrolom zaposlenika u odnosu na tradicionalne ciljeve karijere i posebno je svojstven zaposlenicima X generacije koja nije ograničena na statusne simbole nego preferira smislene poslove i fleksibilnost u obavljanju zadataka.

8 Noe Raymond A. et.al.: Menadžment ljudskih potencijala (prevod), MATE, Zagreb, 2006, str. 319

Kada je u pitanju njihovo obrazovanje, razvijanje i karijera, pripadnici *millennials* generacije⁹ imaju specifične zahtjeve u odnosu na svoje nadređene kao i u odnosu na kompaniju. *Millennials* od svojih šefova očekuju pomoć u usmjeravanju karijere, neposrednu i jasnu povratnu informaciju, obučavanje i mentorstvo, obezbijedivanje formalnih programa razvoja, fleksibilne rasporede. Očekivanja *millennials* od kompanije uključuju obezbijedivanje razvijanja njihovih vještina za budućnost kao i posjedovanje snažnih vrijednosti, ponudu prilagodljivih opcija u paketu beneficija/nagrada, dopuštanje kombinovanja posla sa ostatkom života i jasnu stazu karijere.

U odnosu na tradicionalno shvatanje karijere kao niza linearno uređenih hijerarhijskih nivoa, danas se kao najprikladnije stajalište u objašnjavanju karijere navodi bezgraničnost koja označava bavljenje različitim zanimanjima, poistovjećivanje s profesijom, uticaj ličnih zahtjeva i vrijednosti na ciljeve karijere, postizanje ciljeva koji su zaposleniku važniji od onih koje postavlja okruženje, odmicanje od napredovanja na jednom poslu i jednom radnom mjestu kao glavnog cilja u karijeri. Kao rezultat ovakvih promjena u poimanju karijere, organizacije moraju osmisliti sistem za prepoznavanje i zadovoljavanje razvojnih potreba zaposlenika odnosno sistem planiranja razvoja (upravljanje karijerom), ukoliko žele zadržati i motivisati uspješne zaposlenike i one sa menadžerskim potencijalom.

Prema provedenom istraživanju, većina ispitanika, 59,62% želi razvijati karijeru kroz više različitih poslova, 23,08% unutar više različitih firmi iz iste industrije a 17,31% unutar jedne firme što potvrđuje tezu da pripadnici Y generacije teže ka fleksibilnoj karijeri, bavljenju različitim poslovima, identifikaciji sa profesijom (a ne sa organizacijom u kojoj rade). Osim toga, analizirana su također, najbolja mjesta za traženje posla i izgradnju karijere. Ispitanici su rangirali po važnosti navedena mjesta za traženje posla od 1 (najviši rang) do 4 (najniži rang). Od ukupnog broja ispitanika, 42,31% odnosno 39,42% ocijenilo je državne firme (institucije) odnosno osnivanje vlastite firme najboljim mjestima za zaposlenje (rangom 1 i 2). Privatne firme su na trećem mjestu po važnost za 37,50% ispitanika. Interesantno je navesti da je 39,42% ispitanika odlazak u inostranstvo ocijenilo rangom 4, dakle, najnižim rangom.

Obrazovanje zaposlenih te cjeloživotno učenje, zahtijeva poznavanje dobne strukture zaposlenika. U današnjim svjetskim kompanijama preovladavaju zaposlenici koji pripadaju generaciji Y koja ima specifične karakteristike u odnosu na pripadnike drugih generacija. Kao što je već navedeno, oni doživljavaju posao kao ključni dio života pa stoga posebnu pažnju posvećuju izboru posla koji ih u potpunosti ispunjava. Oni žele posao koji im omogućava priliku da sklope nova prijateljstva, nauče nove vještine i pronađu „višu svrhu“. Upravo taj osjećaj svrhe

9 Meister Jeanne C., Willyerd Karie: Mentoring Millennials, Harvard Business Review, May, 2010

čini ovu generaciju društveno najosvještenijom od 60tih godina prošlog stoljeća naovamo. Karakteristično za ovu generaciju je konstantna potreba za povratnom informacijom i jaka želja za uspjehom ali njihova očekivanja nisu preuveličana kako bi većina mogla pretpostaviti. Njihova očekivanja od poslodavaca jesu visoka ali i sami postavljaju visoke standarde za sebe. Oni žele postići uspjeh i očekuju da im kompanija to obezbijedi.

U svrhu obučavanja nove generacije zaposlenika Meister i Willyerd¹⁰ predlažu tri vrste mentorstva: obrnuto, grupno te anonimno mentorstvo. *Obrnuto mentorstvo* podrazumijeva program mentorstva koji se razvija između linijskih zaposlenika i njihovih pretpostavljenih u oba smjera što znači da se i jedna i druga strana može naći u ulozi mentora. Prpadnik Y generacije kao zaposlenik obučava svoga nadređenog npr. kako koristiti društvene medije u kontaktu sa potrošačima/klijentima. S druge strane, stariji zaposlenici daju povratnu informaciju ili savjete mlađim kolegama tako da je u konačnici obučavanje obostrano. Dodatna korist za mlađe zaposlenike je brži razvoj karijere pošto učešće u programu mentorstva uzdiže njihov profil među starijim šefovima firme. Osim toga, obučavani šefovi dobivaju priliku da razumiju određene segmente njihove radne snage koje inače ne bi mogli znati. Obrnuto mentorstvo je efikasan načina da se mladim zaposlenicima omogući uvid u više organizacijske nivoe kako bi bolje razumjeli posao u situaciji kada se njihovi neposredni rukovodioci penzionišu. *Grupno mentorstvo* je manje intenzivno resursima ali je efikasan način davanjapovratne informacije *millennialsima* koja je za njih od prioritetne važnosti. Program mentorstva može voditi više senior menadžera ili može biti *peer to peer* način ali u oba slučaja, kompanija postavlja tehnološku platformu koja dozvoljava zaposlenicima da urede program mentorstva u svojim vlastitim uslovima. Mentorstvo se odvija u samo-organizovanim grupama zasnovanim na određenoj temi a tehnološka on-line platforma dozvoljava istovremeno obučavanje više osoba ponekad na različitim lokacijama. Ovakav oblik mentorstva nazvan je *krugovi liderstva*. Menadžeri često dijele odgovornost mentorstva unutar kruga npr. tri direktora mogu raditi zajedno na savjetovanju grupe od devet zaposlenika. Ovi krugovi koriste sredstva platforme kao što su forumi, prostori za dijeljenje dokumenata, grupno anketiranje i kalendari koji objavljuju događaje i raspoloživost mentora. *Anonimno mentorstvo* koristi psihologijske testove i pregled dosadašnjeg iskustva sciljem povezivanja osobe koju treba obučavati sa mentorom izvan organizacije. Kontakt se ostvaruje u potpunosti on-line i obe strane ostaju anonimne.

Ukoliko se posao bazira na znanju, onda se mora imati na umu da su talent i kreativnost zaposlenika ključni faktori uspjeha pa se s tim u vezi zaposlenici kao stvaraoci vrijednosti postavljaju ispred kupaca/klijenata rušeći tako tradicionalnu paradigmu prema kojoj su kupci uvijek na prvom mjestu.¹¹

10 Meister Jeanne C., Willyerd Karie: Mentoring Millennials, Harvard Business Review, May, 2010

11 Vineet N.: An Overview of the „Employees First, Customers Second“ Approach to Management – How

Zaključak

U strukturi radne snage, prema vremenu rođenja i stupanja na tržište rada, mogu se izdvojiti četiri glavne generacijske grupe: tradicionalisti, boomersi, x generacija te y generacija odnosno *millennials*. Svaka od navedenih grupa ima svoja specifična obilježja koja su u velikoj mjeri određena društvenim kretanjima u vrijeme kada su se ove grupe formirale. Današnju radnu snagu sačinjavaju pripadnici X i Y generacija s tim da se može očekivati uskoro potpuna dominacija y generacije. Ova generacija je nazvana *millennials* budući da su pripadnici ove grupe stupili na tržište rada u novom mileniju. Neka od njihovih specifičnih obilježja su, na primjer, tolerancija prema različitostima, dobro poznavanje i intenzivno korištenje informacijskih tehnologija, želja za usavršavanjem i izgradnjom karijere, te očekivanje povratne informacije. U ovom radu su analizirani sistem vrijednosti y generacije (s naglaskom na percepciju dobrog posla), izgradnja karijere te praćenje radne uspješnosti (povratna informacija) na ispitanicima koji pripadaju ovoj generacijskoj grupi ali koji su još u procesu formalnog obrazovanja, dakle još nisu stupili na tržište rada. Prema rezultatima provedenog istraživanja, pripadnici Y generacije smatraju mogućnost napredovanja, mogućnost usavršavanja i dodatnog obrazovanja i dobre radne uslove najvažnijim vrijednostima dobrog posla a kao instrumentalne vrijednosti (kvalifikacije za zaposlenje odnosno napredovanje na poslu) najbolje su ocijenjene komunikacijske vještine, sposobnost rješavanja problema te informatička pismenost. Povratna informacija je za ispitanike važna prvenstveno zbog napredovanja u karijeri, daljnjeg usavršavanja te plaća i nagrađivanja. Na temelju rezultata vezanih za važnost povratne informacije može se zaključiti da je napredovanje i razvoj karijere izuzetno značajno za pripadnike ove generacijske grupe budući da su napredovanje ocijenili kao najznačajniju krajnju vrijednost dobrog posla. Osim toga, većina ispitanika se izjasnila da želi razvijati karijeru kroz više različitih poslova ili unutar više različitih firmi iz iste industrije što potvrđuje tezu da pripadnici Y generacije teže ka fleksibilnoj karijeri, bavljenju različitim poslovima, identifikaciji sa profesijom (a ne sa organizacijom u kojoj rade).

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999
2. Hewlett S. A., Sherbin L., Sumberg K.: How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda, HBR, July – August 2009

3. Janićijević N: Organizaciono ponašanje, Datastatus, Beograd, 2008, str. 82
4. Meister Jeanne C., Willyerd Karie: Mentoring Millennials, Harvard Business Review, May, 2010
5. Pfau Bruce N.: What Do Millennials Really Want at Work?, Harvard Business Review, April, 2016
6. Noe Raymond A. et.al.: Menadžment ljudskih potencijala (prevod), MATE, Zagreb, 2006
7. Robbins Stephen P., Judge Timothy A.: Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, MATE, Zagreb, 2009
8. Robbins Stephen P.: Organizational Behaviour, eight edition, Pearson, Prentice Hall, 2005, str. 18;
9. Stone R. J.: Human Resource Management, John Wiley&Sons Australia, Sydney, 2002
10. Vineet N.: An Overview of the „Employees First, Customers Second“ Approach to Management – How Empowering Your Employees fits the Stage for Transformation Growth, Harvard Business Review, June, 2010