

# Specifičnost upravljanja Generacijom Z

---

Šikić, Zvonimir

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:639718>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani studij poslovne ekonomije**

**SPECIFIČNOST UPRAVLJANJA GENERACIJOM Z**  
**SPECIFICS OF MANAGING THE MEMBERS OF**  
**GENERATION Z**

**Diplomski rad**

**Zvonimir Šikić, 0067553757**

**Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

**Zagreb, lipanj 2021.**

Zvonimir Šikić

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student:

U Zagrebu, 30. lipnja 2021.



---

(potpis)

## **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

Odlaskom Baby-boom generacije u mirovinu i priljevom nove Generacije Z u radni kontingent, pravo je vrijeme da se organizacije prilagode specifičnostima zaposlenika koji dolaze. Svaka generacija zaposlenika je specifična po svojim obilježjima koja ovise o brojim čimbenicima odrastanja u određenom vremenskom periodu. Generaciju Z obilježavaju odrastanje u vrijeme velike ekonomske krize i globalnog zatopljenja, ali i korištenje mobilnih uređaja od rane dobi.

Postoje brojne razlike između Generacije Z i ostalih generacija trenutno prisutnih u radnom kontingentu, što vrši pritisak na organizacije da prilagode svoje prakse upravljanja ljudskim potencijalima budućim generacijama zaposlenika. Pripadnike Generacije Z izrazito motiviraju visoke plaće i druge materijalne pogodnosti te fleksibilno radno vrijeme i ravnoteža privatnog i poslovnog života.

Provedeno empirijsko istraživanje preferencija studenata Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, pripadnika Generacije Z, prema različitim praksama upravljanja ljudskim potencijalima potvrđuje nalaze iz dostupne literature i dokazuje da je pripadnicima Generacije Z izrazito važno da posao koji obavljaju ima jasnu svrhu i da direktno pridonosi uspjehu organizacije. Također, pokazuje da pripadnike ove generacije motiviraju brze, učestale i konkretne povratne informacije te prilike za učenje i razvijanje.

**Ključne riječi:** menadžment ljudskih potencijala, Generacija Z, upravljanje Generacijom Z

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

With the departure of the Baby-boom generation to retirement and the influx of a new Generation Z in the workforce, it is the right time for organizations to adapt to the specifics of the incoming employees. Each generation of employees is specific according to its characteristics that depend on a number of factors of growing up in a certain period of time. Generation Z is marked by growing up in a time of great economic crises and global warming, but also by using mobile devices from an early age.

There are numerous differences between Generation Z and other generations currently present in the workforce, which puts pressure on organizations to adapt their human resource management practices to future generations of employees. Members of Generation Z are extremely motivated by high salaries and other material benefits, as well as flexible working hours and work-life balance.

Empirical study of the preferences of students of the Faculty of Economics in Zagreb, members of Generation Z, towards different human resource management practices confirms the findings from the available literature and proves that it is extremely important for members of Generation Z that the work they perform has a clear purpose and directly contributes to organizational success. It also shows that members of this generation are motivated by quick, frequent and concrete feedback, as well by the opportunity to learn and develop.

**Keywords:** human resource management, Generation Z, managing the Generation Z

## Sadržaj

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku .....	i
Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku .....	ii
1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. OSNOVE TEORIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	3
2.1. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima za suvremene organizacije .....	3
2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima .....	5
2.2.1. Poslovni i ekonomski ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima .....	5
2.2.2. Socijalni ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima .....	6
2.2.3. Ciljevi fleksibilnosti i promjena upravljanja ljudskim potencijalima .....	6
2.3. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima .....	7
3. OBILJEŽJA I UPRAVLJANJE GENERACIJOM Z .....	13
3.1. Starije generacije zaposlenika i njihova osnovna obilježja .....	13
3.1.1. Obilježja Baby-boom generacije .....	13
3.1.2. Obilježja Generacije X .....	15
3.1.3. Obilježja Generacije Y .....	16
3.2. Obilježja generacije Z .....	18
3.3. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima ključne za uspješno upravljanje Generacijom Z .....	20
3.3.1. Privlačenje i odabir pripadnika Generacije Z .....	20
3.3.2. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pripadnika Generacije Z .....	21
3.3.3. Motiviranje i nagrađivanje pripadnika Generacije Z .....	22
3.3.4. Obrazovanje i razvoj pripadnika Generacije Z .....	24
3.3.5. Upravljanje karijerom pripadnika Generacije Z .....	25
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PREFERENCIJA RAZLIČITIH PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA PRIPADNIKA GENERACIJE Z .....	27
4.1. Metodologija istraživanja .....	27
4.2. Rezultati istraživanja .....	31
4.2.1. Poželjna obilježja dizajna posla .....	31
4.2.2. Poželjna obilježja privlačenja i odabira .....	34
4.2.4. Poželjna obilježja materijalnog motiviranja .....	37
4.2.5. Poželjna obilježja nematerijalnog motiviranja .....	40

4.2.6. Poželjna obilježja obrazovanja i razvoja .....	43
4.2.7. Poželjna obilježja upravljanja karijerom .....	45
4.2.8. Poželjna obilježja internih komunikacija.....	48
4.3. Ograničenja istraživanja .....	50
5. ZAKLJUČAK .....	51
Popis izvora .....	54
Popis slika .....	57
Popis tablica .....	57
Popis grafikona.....	57
Prilog 1. – Anketni upitnik .....	59
Životopis.....	64

# **1. UVOD**

## **1.1. Područje i cilj rada**

Područje ovog rada odnosi se na područje menadžmenta ljudskih potencijala, specifično na upravljanje pripadnicima Generacije Z. Cilj ovog rada je spoznati ključne razlike i sličnosti između dominantnih generacija u radnom kontingentu – generacija X i Y te nadolazeće generacije Z te na temelju dobivenih spoznaja ukazati na moguće prilagodbe načina upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na specifičnosti preferencija Generacije Z, a kako bi se optimiziralo zadovoljstvo poslom, a time i radna učinkovitost zaposlenika koji pripadaju ovoj generaciji.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U svrhu izrade teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori. U najvećem dijelu to su stručni radovi stranih autora na engleskom jeziku preuzeti iz internetskih baza časopisa. Osim navedenog, korištene su knjige domaćih autora, dostupne u knjižnici Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu te stranih autora, dostupne u bazama podataka na internetu.

Empirijski dio rada proveden je u obliku istraživanja putem anketnog upitnika upućenog studentima Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, pripadnicima generacije Z. Provedeno anketno istraživanje je svojevrsni nastavak istraživanja prof. dr. sc. Nine Pološki Vokić i dr. sc. Maje Vidović o preferiranim praksama upravljanja ljudskim potencijalima generacija X i Y te su stoga korištena pitanja u anketnom upitniku identična onima iz istraživanja koje su provele ove autorice. Istraživane su preferencije Generacije Z sljedećih aktivnosti upravljanja ljudskih potencijala: dizajn posla, privlačenje i odabir, praćenje radne uspješnosti, materijalno motiviranje, nematerijalno motiviranje, obrazovanje i razvoj, upravljanje karijerom i interne komunikacije.



### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na 5 poglavlja. Prvo, uvodno poglavlje je podijeljeno na područje i cilj rada, izvore i metode prikupljanja podataka te sadržaj i strukturu rada. U drugom poglavlju su opisani temelji teorije upravljanja ljudskim potencijalima. Treće poglavlje opisuje specifičnosti promatrane Generacije Z, uspoređuje ih s obilježjima generacija koje joj prethode te ističe koje su aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima ključne za uspješno upravljanje generacijom Z. Četvrto poglavlje opisuje i prikazuje rezultate empirijskog istraživanja preferencija studenata Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, pripadnika generacije Z prema različitim praksama upravljanja ljudskim potencijalima te se dijeli na metodologiju, rezultate i ograničenja istraživanja. Posljednje, peto poglavlje iznosi zaključke cijelog rada i provedenog istraživanja. Također, diplomski rad sadrži popis izvora, slika, tablica i grafikona te su priloženi anketni upitnik korišten za prikupljanje primarnih podataka i životopis autora.

## **2. OSNOVE TEORIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Upravljanje ili menadžment ljudskih potencijala čini „niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacije usmjerenih na uspostavljanje i održavanje adekvatnog broja i strukture zaposlenika te osiguravanje da su njihova znanja, vještine, interesi i motivacija usmjereni na ostvarenje ciljeva organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Noe i Hollenbeck (2006.) navode kako se upravljanje ljudskim potencijalima odnosi na politike, sustave i prakse koje utječu na ponašanje i stavove zaposlenika, a samim time i na njihovu radnu uspješnost u organizaciji.

### **2.1. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima za suvremene organizacije**

Upravljanje ljudskim potencijalima danas nedvojbeno predstavlja jednu od ključnih aktivnosti organizacija. Nekoć se konkurentna prednost zasnivala na posjedovanju zemljišta, postrojenja i drugih materijalnih resursa, dok danas upravo ljudski resursi tvore osnovicu za konkurentsku prednost organizacije te predstavljaju glavni resurs zaslužan za opstanak, rast i razvitak suvremenih organizacija (Pološki Vokić, 2004.). Drucker (1992. prema Bahtijarević-Šiber, 1999.) ističe da je pristup upravljanja koji spaja menadžment i strategiju organizacije s funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima jedini pravi odgovor na poslovne uvjete u kojima glavni resurs predstavljaju ljudski potencijali i njihovo znanje. Prema svemu navedenome, organizacije moraju imati vrlo dobro razvijenu funkciju upravljanja ljudskim potencijalima kako bi ostale konkurentne na današnjim tržištima. Osnovni zadatak suvremenih organizacija je da čine sve što je u njihovoj moći da privuku i zadrže najbolje ljude, odnosno da kvalitetno obavljaju širok raspon aktivnosti i zadaća upravljanja ljudskim potencijalima (Pološki Vokić, 2004.). Drugim riječima, kako ističe Mayo (2001. prema Pološki Vokić, 2004.), ljudski se kapital maksimizira kroz tri ključne aktivnosti: uvjeravanjem ljudi da se pridruže organizaciji, zadržavanjem tih ljudi u organizaciji i njihovim razvojem.

Progresivnost praksi upravljanja ljudskim potencijalima i uspješnost u njihovom provođenju međusobno su povezane s financijskom uspješnošću organizacija. Navedeno potvrđuje istraživanje Kravetza (1988.) u kojem autor uspoređuje financijske rezultate i prognoze organizacija s progresivnim i onih s manje progresivnim praksama upravljanja ljudskim potencijalima. Ključni rezultati njegovog istraživanja su prikazani u Tablici 1.

Tablica 1. Pokazatelji financijske uspješnosti organizacija s obzirom na progresivnost njihovih praksi upravljanja ljudskim potencijalima

Pokazatelji financijske uspješnosti	Visoko progresivne prakse	Manje progresivne prakse
Petogodišnji trend rasta prodaje sveden na 1. godinu	17,5%	10,7%
Petogodišnji trend rasta profita sveden na 1. godinu	10,8%	2,6%
Zadnja godišnja stopa dobiti	5,3%	3,3%
Postotak kompanija koje su ostvarile gubitak u zadnjoj godini	0%	18%
Petogodišnji trend rasta vlastitog kapitala sveden na 1. godinu	16,7%	9,3%
Petogodišnji trend rasta dobiti po dionici sveden na 1. godinu	6,2%	-3,9%
Zadnji odnos cijene i dobiti po dionici	15,1%	13,8%
Petogodišnji trend rasta dividendi sveden na 1. godinu	13,4%	9,2%

Izvor: Kravetz (1988., str. 42.)

Organizacije s visoko progresivnim praksama upravljanja ljudskim potencijalima bilježe mnogo bolje pokazatelje financijske uspješnosti od organizacija s nisko progresivnim praksama te je postotak organizacija s visoko progresivnim praksama koje su ostvarile gubitak u prethodnoj poslovnoj godini 0 %.

Još neki od pokazatelja važnosti upravljanja ljudskim potencijalima prema Bahtijarević-Šiber (1999., 22-24.) su sljedeći:

1. Menadžeri ljudskih potencijala u organizacijskoj hijerarhiji zauzimaju izrazito visok položaj, što prije nije bio slučaj. Rast interesa za ljudske potencijale doveo je do reorganizacije vrhovnog menadžmenta brojnih organizacija s povećanjem značajnosti uloge direktora ljudskih potencijala.

2. S višim pozicijama na hijerarhijskoj ljestvici, porasla su i materijalna nagrađivanja stručnjaka upravljanja ljudskim potencijalima. Prema brojnim istraživanjima, plaće menadžera ljudskih potencijala rastu brže od plaća ostalih vrhovnih menadžera.
3. Djelatnost upravljanja ljudskih potencijala predstavlja jednu od ključnih aktivnosti organizacije koja se obavlja centralizirano. Aktivnosti i specifični programi povezani s upravljanjem i razvojem ljudskih potencijala drže se poslovnom tajnom.
4. Porast zapošljavanja u ovoj djelatnosti posljedica je reorganizacije i povećanog naglaska na aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima. Navedeno se odražava na povećano zapošljavanje psihologa i socijalnih psihologa obrazovanih za probleme organizacijskog razvoja i razvoja ljudskih potencijala.
5. Duboke i radikalne promjene u stilu menadžmenta i organizacijskoj strukturi koja je postala potpuno prilagođena dimenzijama čovjeka i njegovoj kreativnosti u svim sferama poslovanja ukazuju na promjenu fokusa organizacije na ljude i ljudske potencijale.

## **2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima**

Menadžment ljudskih potencijala je usmjeren prema uspješnom ostvarivanju organizacijskih ciljeva, što znači da njegovi ciljevi moraju biti prilagođeni i usklađeni s ciljevima i strategijama organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Sukladno tome, cilj upravljanja ljudskih potencijala je ostvariti najveći povrat na sredstva uložena u pribavljanje, zadržavanje i obrazovanje ljudskih potencijala uz minimiziranje financijskih rizika i troškova (Kuka, 2011.). Osim općenitih ciljeva koji su u skladu s ciljevima rasta, razvoja i poslovne uspješnosti organizacije, menadžment ljudskih potencijala ima i specifične ciljeve koji se mogu podijeliti na tri osnovne skupine: poslovni i ekonomski ciljevi, socijalni ciljevi te ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

### **2.2.1. Poslovni i ekonomski ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima**

Ljudi promatrani kao resurs zahtijevaju stalna ulaganja organizacije – ulaganja u privlačenje pravih ljudi na pravo mjesto u organizaciji, ostvarivanje njihovog zadovoljstva kroz prikladno materijalno i nematerijalno nagrađivanje kako bi ih se zadržalo u organizaciji te ulaganja u njihovo obrazovanje i razvoj kako bi što bolje i efikasnije pridonijeli poslovnom uspjehu

organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Poslovni cilj upravljanja ljudskim potencijalima je u pravo vrijeme i na pravom mjestu osigurati pravi broj ljudi, prave kvalitete i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva te povećanje konkurentnosti i uspješnosti organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Ekonomski ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima odnose se na maksimiziranje profita organizacije kroz povećanje produktivnosti, snižavanje proizvodnih troškova, povećanje konkurentnosti poduzeća te učinkovitost, uspješnost i prilagodljivost poslovanja (Jambrek i Penić, 2008.) putem ulaganja u različite aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.

### **2.2.2. Socijalni ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima**

Uspješnost organizacije velikim dijelom ovisi o uspješnosti njenih zaposlenika u obavljanju njihovih zadataka te o njihovoj motivaciji i želji za rad i uspjeh organizacije. U svrhu motivacije zaposlenika organizacije su usmjerene na ostvarivanje socijalnih ciljeva upravljanja ljudskim potencijalima koji su usmjereni prema poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja zaposlenika organizacije (Staničić, 2006.).

Socijalni se ciljevi ostvaruju kroz zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenika, upotrebu i razvoj individualnih mogućnosti zaposlenika, osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti te općenito podizanje kvalitete radnog života za zaposlenike organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

### **2.2.3. Ciljevi fleksibilnosti i promjena upravljanja ljudskim potencijalima**

Kako bi organizacija mogla dugoročno uspješno poslovati na tržištu, ona mora biti fleksibilna i imati mogućnost prilagoditi se stalno promjenjivim uvjetima u kojima posluje. Ciljevi promjena i fleksibilnosti upravljanja ljudskim potencijalima odnose se na stvaranje atmosfere prihvaćanja promjena u radu u suvremenim organizacijama (Staničić, 2006.). To se ostvaruje stvaranjem i održavanjem fleksibilnog i prilagodljivog potencijala zaposlenika, smanjenjem otpora na promjene te povećanjem osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvalitativne, kvantitativne i strukturalne promjene (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

### **2.3. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima se u svojoj srži sastoji od sljedećih ključnih funkcija odnosno aktivnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.): strategijski menadžment ljudskih potencijala, planiranje ljudskih potencijala, analiza posla i oblikovanje radnih mjesta, privlačenje i odabir ljudskih potencijala na radna mjesta, praćenje radne uspješnosti zaposlenika, motivacija za rad, materijalno nagrađivanje i nematerijalno motiviranje, obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala te u konačnici upravljanje njihovom karijerom. Osim navedenih, ključnih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, neke od ostalih aktivnosti uključuju orijentaciju i socijalizaciju novozaposlenih, planove pomoći zaposlenicima, savjetovanje zaposlenika, sigurnost i zaštitu na radu, zdravstvene programe, programe doprinosa zajednici i brojne druge (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Strategijski menadžment ljudskih potencijala odnosi se na sustavno i promišljeno razvijanje ljudskih potencijala usmjereno na postizanje i razvijanje organizacijskih sposobnosti i osiguravanje relevantne konkurentske prednosti u svrhu ostvarivanja strategijskih ciljeva poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 1999.). U današnjem, turbulentnom poslovnom okruženju, kvalitetna strategija upravljanja ljudskim potencijalima je neophodna jer omogućuje organizaciji uspješnije upravljanje zaposlenicima i definiranje poslovnih odnosa među zaposlenicima na temelju njihovih vrijednosti i sposobnosti (Požega, Stipetić i Martinović, 2013.). Neki od ključnih ciljevi strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala jesu: uključivanje znanja, vještina i sposobnosti svih članova organizacije u postizanje strategijskih ciljeva, jačanje organizacijske sposobnosti i konkurentnosti putem razvijanja i maksimalnog iskorištavanja znanja, vještina i sposobnosti članova organizacije, integriranje procesa upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnu strategiju organizacije, analiziranje trendova i promjena u okolini i praksi upravljanja ljudskim potencijalima i postavljanje standarda usporedbe u svrhu unaprjeđenja vlastite prakse upravljanja ljudskim potencijalima (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija upravljanja ljudskim potencijalima koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.) te predstavlja proces u kojemu se strategija, poslovni planovi i ciljevi organizacije pretvaraju u

procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovu uspješnu provedbu i za postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Planiranje ljudskih potencijala obuhvaća pripremu strategijskog, operativnog i akcijskog plana ljudskih potencijala i koristi tehnike predviđanja aproksimativnog broja potrebnih zaposlenika te profila ljudi potrebnih organizaciji kroz projekcije, trendove, ekspertno mišljenje, analize, simulacije i matematičke metode (Marušić, 2001.). Prije same izrade plana ljudskih potencijala, potrebno je izučiti kako čimbenici poput konkurencije, ekonomske situacije, raznih promjena u okolini i financijskih i poslovnih kretanja među ostalima utječu na potrebe za ljudskim potencijalima kako bi se stvorila realna slika potreba za zaposlenicima (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Također, za organizacije je važno da znaju hoće li potrebe za ljudskim potencijalima zadovoljiti unutrašnjim ili vanjskim pribavljanjem (Dessler, 2015.) kako bi što efikasnije isplanirale način provođenja pribavljanja. Kvalitetnim planiranjem pribavljanja optimalno se popunjavaju radna mjesta i izbjegavaju problemi vezani uz ljudske potencijale u budućnosti.

Analiza posla predstavlja proces kojim menadžment ljudskih potencijala sustavno istražuje sadržaj, kontekst i zahtjeve poslova unutar organizacije kako bi se na temelju relevantnih informacija što uspješnije obavljali ostali njegovi zadaci ili, jednostavnije rečeno, to je proces dobivanja informacija o poslu (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Analiza posla rezultira popisom poslova, a pomaže kod formiranja plaća, donošenja odluka o obrazovanju zaposlenika i slično (Marušić, 2001.). Cilj analize posla je dobiti odgovor na pitanja „Što, kako i zašto se radi“ – koji su zadaci, dužnosti, odgovornosti i funkcije konkretnog posla?; „U kakvom se kontekstu radi“ – u kojim se socijalnim, organizacijskim i fizikalnim uvjetima posao obavlja?; i „Koji su zahtjevi posla“ – koje vještine, znanja i sposobnosti treba imati izvršitelj kako bi posao uspješno bio obavljen?, odnosno, analiza posla daje informacije o sadržaju posla i o izvršitelju posla (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Popisi koji potječu iz analize posla koriste se kao osnova za osjenjivanje radne uspješnosti (Marušić, 2001.).

Privlačenje ljudskih potencijala odnosi se na privlačenje za slobodna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, znanja, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Privlačenje se može vršiti interno, odnosno iz unutarnjih izvora, i eksterno, odnosno putem vanjskih izvora. Unutarnje privlačenje je orijentirano na ljudske potencijale koji se nalaze unutar organizacije na temelju praćenja zaposlenika i razvijanja njihovih sposobnosti kako bi se sadašnje i buduće potrebe mogle zadovoljiti ljudima već zaposlenim u poduzeću (Obradović, Samardžija i Jandrić, 2014.). Neke

od metoda privlačenja putem unutarnjih izvora uključuju unutarnje oglašavanje, preporuke menadžera te privlačenje putem informacija i prijedloga odjela za ljudske potencijale (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Neke od prednosti unutarnjeg privlačenja su manji troškovi, lakše uvođenje u posao i poznavanje kandidata (Vujić, 2004.). Vanjsko privlačenje ljudskih potencijala podrazumijeva zapošljavanje ljudskih potencijala koji su izvan granica organizacije te najčešće nastupa ako se internim privlačenjem ne pronade prikladan kandidat. Metode vanjskog privlačenja uključuju, na primjer, oglašavanje putem raznih medija (dnevni novina, specijaliziranih časopisa, radija i televizije, izravnom poštom i slično), izravne prijave, preporuke zaposlenika i korištenje agencija za zapošljavanje (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Neke od prednosti vanjskog privlačenja su uvođenje novih znanja i ideja u organizaciju, veća mogućnost odabira i izbjegavanje unutarnjih sukoba (Vujić, 2004.). Nakon obavljanja procesa privlačenja, potrebno je evaluirati učinke i uspješnost samog procesa jer je cilj privlačenja da uz najniže troškove utvrdi koji će kandidati uspješno obavljati posao i ostati u organizaciji dokle god je to u interesu organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Odabir ljudskih potencijala je postupak kojim se unaprijed utvrđenim i standardiziranim metodama i tehnikama za određeni posao odabiru oni pojedinci koji najbolje odgovaraju zahtjevima toga posla (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Proces odabira zaposlenika se najčešće sastoji od sljedećih faza: 1. faza inicijalnog odabira, ako postoji veći broj kandidata koji se onda sužava razvrstavanjem po odabranim kriterijima, testiranjima i intervjuima, 2. faza korištenja biografskih informacija, psihologijskih testova, upitnika i intervjua, 3. faza provjere ocjena uspješnosti i ocjena kolega te 4. konačna odluka o odabiru (Marušić, 2001.). Osim prethodno navedenih metoda odabira, suvremene organizacije u sve većoj mjeri koriste razna psihološka testiranja kandidata, poput testiranja kognitivnih, psihomotoričkih i senzornih sposobnosti te testove ličnosti. Ovim vrstama testiranja se utvrđuju sposobnosti kandidata kao što su intelektualne sposobnosti i kreativnost; osobine ličnosti kao naprimjer ekstrovertiranost, emocionalna stabilnost, ugodnost, pouzdanost, radoznalost i otvorenost; te sposobnosti poput intelektualnih, interpersonalnih, adaptabilnosti i orijentacije na rezultate (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Vujić (2004.) razlikuje konvencionalne i nekonvencionalne postupke odabira. Prema ovom autoru, u konvencionalne postupke odabira spadaju: prijava za natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome te preporuke, a nekonvencionalni postupci odabira se odnose na profesionalnu provjeru znanja i sposobnosti, psihološka testiranja, poligrafska ispitivanja, testiranje na poroke i ovisnosti i slično.



Praćenje radne uspješnosti je proces kontinuiranog vrednovanja i usmjeravanja ponašanja zaposlenika i njihovih rezultata rada u radnoj situaciji, a što uključuje povezivanje organizacijskih ciljeva i rezultata s individualnim ciljevima i rezultatima rada (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Ono služi za donošenje kvalitetnih odluka vezanih uz nagrađivanje, a temeljni cilj praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti je općenito podizanje organizacijske sposobnosti i konkurentnosti organizacije te ostvarivanje stratezijskih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Marušić (2001.) navodi da je proces praćenja radne uspješnosti formalni sustav periodičnog pregleda i evaluacije uspješnosti u radu svih zaposlenika, uz pomoć upitnika, uspoređivanja u parovima, prinudne distribucije, rangiranja i slično. Alati koji se koriste za oblikovanje stvarne procjene radne uspješnosti odgovaraju na pitanja „što mjeriti?“ – općenite dimenzije poput kvalitete rada i radne učinkovitosti i „kako mjeriti?“ (Dessler, 2015.).

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika predstavljaju jedno od ključnih područja zanimanja menadžmenta ljudskih potencijala jer se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.) Motivacija je skupni pojam za sve unutarnje čimbenike koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, pokreću i organiziraju individualne aktivnosti te usmjeravaju ponašanje pojedinca, određujući mu smjer, intenzitet i trajanje (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Motiviranje se u najužem smislu može objasniti kao poticanje zaposlenika na ostvarivanje ciljeva organizacije i osobnih ciljeva koji se često međusobno isprepliću pa realizacija jednih istodobno znači realizaciju drugih (Varga, 2011.). Da bi uspješno motivirao svoje zaposlenike, menadžer mora znati psihološki procijeniti svoje djelatnike, njihove osobine ličnosti te analizirati što ih motivira i ispunjava kada su u pitanju rad i kompenzacija (Požega, Stipetić i Martinović, 2013.). Kako bi se otkrile i klasificirale potrebe koje potiču ljude da djeluju na određeni način, razvile su se brojne sadržajne teorije motivacije, od kojih je najpoznatija Maslowljeva teorija hijerarhije potreba koja razrađuje klasifikaciju pet razina ljudskih potreba: 1. fiziološke potrebe, 2. potrebe sigurnosti, 3. socijalne potrebe, 4. potrebe poštovanja i statusa i 5. potrebe samo-aktualizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Prema ovoj teoriji, pojavljivanje potrebe je obično uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge važnije potrebe, odnosno prema ovoj teoriji da bi se pojedinac „popeo“ na sljedeću razinu potreba treba prije zadovoljiti druge, „važnije“ potrebe (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Materijalno nagrađivanje predstavlja složen konstrukt raznih oblika motiviranja usmjerenih na osiguravanje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenika i financijskih kompenzacija za

rad, a po dimenzijama se razlikuje po stupnju izravnosti materijalnih dobiti te razini i obuhvatu organiziranja i distribuiranja kompenzacija (Bahtijarević-Šiber 1999.). Izravne materijalne dobitke pojedinac dobiva „u novcu“ odnosno „na ruke“ te u ovu kategoriju spadaju plaća, bonusi, stimulacije, novčane nagrade i slično, a neizravni materijalni dobitci pridonose individualnom materijalnom standardu pojedinca u obliku nenovčane prirode, a uključuju niz materijalnih pogodnosti poput zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, stipendija i školarina, slobodnih dana, korištenja službenog automobila i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999.). S obzirom na njihov obuhvat, materijalne kompenzacije se dijele na kompenzacije na razini cijelog poduzeća na temelju ostvarivanja organizacijskih programa i politika te kompenzacije na razini samog pojedinca odnosno zaposlenika organizacije vezane uz njegovu uspješnost u ostvarivanju ciljeva (Buntak, Droždek i Kovačić, 2013.).

Nematerijalno motiviranje predstavlja aktivnosti motiviranja u svrhu zadovoljavanja potreba i povećanja motivacije zaposlenika, koje se nadopunjuju na oblike materijalnog nagrađivanja, a da pritom ne iziskuju dodatni financijski trošak za organizaciju (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Nematerijalne strategije motiviranja čine dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija zaposlenika u procesu odlučivanja, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme zaposlenika, priznanja i povratne informacije, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i druge (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Pri tome nematerijalni aspekt sustava motiviranja u pravilu ima veći učinak kao motivacijski čimbenik kod visokoobrazovanih zaposlenika, s obzirom na to da su djelatnici na niže pozicioniranim i jednostavnijim radnim mjestima više usmjereni na visinu plaće i zadovoljenje egzistencijalnih potreba (Varga, 2011.).

Obrazovanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika koje ga osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama te stvara podlogu za daljnji razvoj (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Marušić (2001.) navodi tri razine obrazovanja zaposlenika: osposobljavanje za tekuće poslove pripremom za postizanje standarda uspješnosti organizacije (orijentacija, dopuna profila, pripravnički staž); obrazovanje za dodatne potencijale proširivanjem znanja unutar posla koji se obavlja (profesionalno i tehnološko usavršavanje, dopuna obrazovanja, rotacija posla i specijalne zadaće); i razvoj karijere putem izazova sposobnima i motiviranima da se pripreme za napredovanje (seminari, specijalizacije, stručni boravci, MBA studiji). Obrazovanje i razvoj zaposlenika ima brojne pozitivne učinke poput veće zaposlenosti, potpune kvalitete, snižavanja troškova, veće inovativnosti i fleksibilnosti, boljeg timskog rada, autonomije i samokontrole grupe, povećanja

radnih sposobnosti, fleksibilnosti i stalne zapošljivosti zaposlenika, a što sve u krajnosti vodi do povećane organizacijske dobiti, konkurentnosti, razvoja i diverzifikacije organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Razvoj karijere je proces koji se sastoji od niza međusobno povezanih i usklađenih individualnih i organizacijskih aktivnosti u kojemu se pojedinac i organizacija javljaju kao partneri u unapređenju i razvoju individualne karijere (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Vujić (2004.) proces razvoja karijere dijeli na pet faza: 1. faza – priprema, u kojoj se nalazi odgoj, obvezno školovanje i odabir buduće struke, 2. faza – osposobljavanje, u kojoj je dominantna uloga školskog sustava kao generatora znanja za posao koji se u budućnosti želi raditi, 3. faza – napredovanje, kada je pojedinac samostalniji u svom radu, 4. faza – održavanje, u kojoj je pojedinac na stabilnoj poziciji koja je priznata u poslovnim krugovima i obavlja uloge mentora te 5. faza – povlačenje, koja traje do umirovljenja i uključuje napuštanje radnog mjesta i uživanje u stečevinama kroz karijeru.

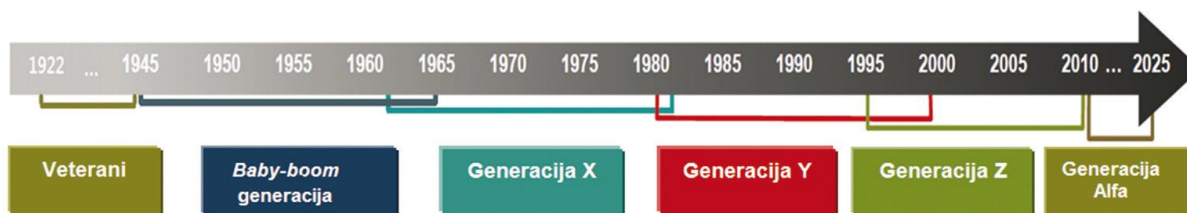
### 3. OBILJEŽJA I UPRAVLJANJE GENERACIJOM Z

#### 3.1. Starije generacije zaposlenika i njihova osnovna obilježja

Generacija se može pojmovno odrediti kao skupina ljudi kojima je zajedničko vremensko razdoblje u kojemu su rođeni te povijesna događanja koja su oblikovala njihovo odrastanje i razvoj, a zbog kojih dijele ista ili slična vjerovanja, vrijednosti i stavove (Krasulja i sur., 2015.), pri čemu upravo vjerovanja i vrijednosti različitih generacija utječu na njihove stavove prema autoritetu i organizaciji, a što se odražava na želje i preferencije što bi htjeli ostvariti na poslu i na koji način (Westerman i Yamamura, 2007.).

Nije prisutan konsenzus autora oko vremenskog određenja pojedinih generacija, no generalno je prihvaćena sljedeća klasifikacija: 1. generacija Veterana (rođeni između 1922. i 1946. godine), 2. Baby-boom generacija (rođeni između 1946. i 1966. godine), 3. Generacija X (rođeni između 1967. i 1979. godine), 4. Generacija Y (rođeni između 1980. i 1995. godine), 5. Generacija Z (rođeni između 1995. i 2010. godine) i 6. Generacija Alfa (rođeni nakon 2010. godine) (Dwyer, 2008.), kao što je prikazano na Slici 1.

Slika 1. Grafički prikaz godina rođenja pripadnika različitih generacija



Izvor: Grail Research Analysis (2011. prema Rimac, 2012.)

U današnjem radnom kontingentu razlikujemo četiri generacije zaposlenika: Generaciju Baby-boomera koji su na izlasku iz radnog života, pripadnike Generacije X i Generacije Y koji su na svojem vrhuncu te Generaciju Z koja ulazi u radni kontingent.

##### 3.1.1. Obilježja Baby-boom generacije

Pripadnici Baby-boom generacije rođeni su za vrijeme naglog poslijeratnog rasta broja stanovnika između 1946. i 1966. godine, a razdoblje njihovog rođenja i mladosti obilježili su

završetak Drugog svjetskog rata, Vijetnamski i Hladni rat te pokret liberalizacije žena i pokret za ljudska prava u SAD-u (Dwyer, 2008.). Odrastali su u vremenu optimizma kada je stopa inflacije bila niska i stabilna, dohodak rastao, a nezaposlenost bila niska pa su roditelji svojoj djeci osigurali ono što sami nisu mogli imati (Rimac, 2012.).

Baby-boomeri imaju vrlo izraženu radnu etiku i lojalnost poslodavcu, ciljno su orijentirani, dobri su timski igrači i uvijek su spremni raditi prekovremeno, a rade kako bi stekli što bolju poziciju, veću plaću i prestiž (Rimac, 2012.). Posebno ih motivira demokratski stil menadžera koji uvažavaju njihova stručna mišljenja i sugestije, odnosno participativni stil vođenja (Krasulja i sur., 2015.), a ne vole kada menadžeri nisu otvoreni na sugestije, ne pokazuju interes, inzistiraju na birokraciji te kada su grubi i nepromišljeni (Murphy, 2007.).

Iako je veliki postotak pripadnika ove generacije pred završetkom karijere, nerijetka je pojava da se sve veći broj njih odlučuje promijeniti posao pred kraj ili nakon završetka karijere, često prelaznjem na drastično drugačiji od dotadašnjih poslova (Krasulja i sur., 2015.).

Kako bi privukli i zadržali pripadnike ove generacije u svojoj organizaciji, menadžeri ljudskih potencijala bi im trebali ponuditi fleksibilne radne aranžmane, izazovne radne mogućnosti, horizontalno kretanje i mogućnosti za učenje (Murphy, 2007.), kao i programe postupnog umirovljenja koji bi ih potaknuli da ostanu u radnom kontingentu dok se većina njihovih znanja i iskustava ne prenese na mlađe generacije (Bursch, 2014.). Tablica 2. prikazuje ključna obilježja Baby-boomera.

Tablica 2. Ključna obilježja Baby-boom generacije

Glavni utjecaji	Borba za ljudska prava, J. F. Kennedy izabran kao predsjednik te njegovo ubojstvo, pokret za prava žena, Woodstock
Osobine	Optimistični, vrijedni, orijentirani na tim, žive da bi radili
Mane	Zatvoreni prema novim idejama
Kakvi su na poslu	Orijentirani prema kupcima, dobri u odnosima, žele postići maksimum, orijentirani na proces, a ne na rezultat, osjetljivi na kritike, dobri timski igrači
Preferirani način komunikacije	Direktan dijalog licem u lice ili putem telefona, vole sastanke

Na temelju: Krasulja i sur. (2015.) i Rimac (2012.)

### 3.1.2. Obilježja Generacije X

Generaciju X, rođenu između 1967. i 1979., obilježili su događaji koji uključuju naftnu krizu, aferu Watergate, epidemiju HIV-a, Černobil i pad Berlinskog zida te su pripadnici ove generacije odrastali u vremenu neizvjesnosti i previranja (Bursch, 2014.). Često ih se naziva izgubljenom ili nevidljivom generacijom jer su odrasli u sjeni Baby-boom generacije (Rimac, 2012.).

Ova generacija bilježi manji broj pripadnika zbog pada nataliteta koji je uzrokovala povećana uključenost žena na tržištu rada te veći postotak razvoda brakova (Dwyer, 2008.). Kao posljedica povećanog postotka razvoda brakova, mnogi su pripadnici Generacije X neovisni od mlađe dobi, što je dovelo do njihove otpornosti, fleksibilnosti i prilagodljivosti u promjenjivim situacijama (Murphy, 2007.). Također, tijekom djetinjstva su se zbog navedenog, ali i zbog pojave oba zaposlena roditelja osjećali zapostavljenima pa se usmjeravaju na obitelj i kvalitetu života radije nego na karijeru, a posebno im je važna ravnoteža između poslovnog i privatnog života te oni „rade kako bi živjeli“ (Rimac, 2012.).

Pripadnici Generacije X bili su svjedoci pojave i razvoja interneta, pojave MTV-a i igranja prvih video igara te se vrlo dobro razumiju i koriste tehnologijom (Krasulja i sur., 2015.).

Oni su prilagodljivi, tehnički pismeni, neovisni i kreativni, ali pritom su i skeptični i imaju slabo povjerenje prema autoritetu (Murphy, 2007.). Cijene demokratski stil vođenja i mnogo im je važnije zadovoljstvo poslom nego napredovanje (Rimac, 2012.). Preferiraju autonomiju, nezavisnost, slobodu i fleksibilnost na radnom mjestu uz minimalna pravila i birokraciju, a u radnim zadacima traže raznolikost (Pološki Vokić i Vidović, 2017.). Motivira ih da radni zadatak završe na svoj način, a kao nagradu najviše preferiraju slobodno vrijeme, mogućnost osobnog razvoja i usavršavanja te certifikate koje mogu navesti u životopisu (Murphy, 2007.). Razvoj karijere je vrlo bitan za pripadnike ove generacije, no oni ne računaju na svoje poslodavce da će im to omogućiti nego se oslanjaju na svoja znanja i vještine, tražeći pritom prikladnog poslodavca za svoje potrebe te se smatra da su oni pioniri koncepta radne snage slobodnih agenta koji nisu lojalni organizacijama nego vlastitom razvitku karijere (Pološki Vokić i Vidović, 2017.).

Menadžeri ljudskih potencijala koji žele privući i zadržati pripadnike ove generacije trebali bi obratiti pozornost na potrebu za fleksibilnošću i slobodom ove generacije, pružati im mnogo prilika za osobni rast i razvoj, učenje novih vještina (Bursch, 2014.) i davati im česte, pravovremene i specifične povratne informacije (Murphy, 2007.). Tablica 3. prikazuje ključna obilježja Generacije X.

Tablica 3. Ključna obilježja Generacije X

Glavni utjecaji	Afera Watergate, Hladni rat, pad Berlinskog zida, kriza, epidemija HIV-a
Osobine	Tehnološki pismeni, pragmatični, razmišljaju globalno, informirani, pouzdaju se u sebe, rade da bi živjeli
Mane	Problem posvećenosti, skloni stavu „sačekati i vidjeti što će se dogoditi“
Kakvi su na poslu	Prilagodljivi, samostalni, nestrpljivi, cinični
Preferirani način komunikacije	Preferiraju korištenje <i>e-maila</i> te konciznu komunikaciju bez klišeja i korporativnog žargona

Na temelju: Krasulja i sur. (2015.) i Rimac (2012.)

### 3.1.3. Obilježja Generacije Y

Pripadnici Generacije Y su djeca Baby boomera, rođeni između 1980. i 1995. godine. Popularno ime ove generacije je „Milenijalci“. Obilježja ove generacije oblikovali su bombardiranje u Oklahoma Cityu, teroristički napad 11. rujna, slučaj Enron i uragan Katrina (Dwyer, 2008.). Brojni teroristički napadi i rat na Bliskom istoku svakako su utjecali na njihova mišljenja i stavove (Rimac, 2012.).

Internet i brzi razvoj tehnologije imali su najveći utjecaj na ovu generaciju jer su otvorili cijeli svijet novih prilika i mogućnosti (Bursch, 2014.). Poznati su kao „digitalna generacija“ jer nisu iskusili svijet bez tehnologije (Rimac, 2012.). Oni su praktički „ovisni“ o internetu, uz čiju pomoć traže rješenja, rješavaju probleme i komuniciraju s okruženjem putem društvenih mreža, uz koje su se naučili na vrlo brze povratne informacije (Krasulja i sur., 2015.).

Za razliku od pripadnika Generacije X koji su odrastali pod strogim roditeljskim nadzorom, pripadnici Generacije Y imaju mnogo opušteniji odnos sa svojim roditeljima, a time i više povjerenja u autoritet (Bursch, 2014.). Često oslanjanje na roditeljsku potporu u kombinaciji s trenutnim zadovoljstvom koje je omogućeno korištenjem tehnologija, navelo ih je da žude za stalnim povratnim informacijama i pohvalama (Bursch, 2014.).

Kao generacija, oni su vrlo obrazovani, poduzetno orijentirani i sposobni obavljati više zadataka istovremeno (Krasulja i sur., 2015.) te ih obilježava kolektivizam, optimizam i visoka razina tehnološke snalažljivosti (Murphy, 2007.). Pri zaposlenju imaju visoka očekivanja i žude za smislenim poslom gdje će se osjećati kao dio misije organizacije te cijene pomaganje drugima i zajednici više nego veliku plaću (Bursch, 2014.). Često mijenjaju poslove, tražeći nove izazove i mogućnosti koje odgovaraju njihovim uvjerenjima i životnim vrijednostima te poslodavcima jasno daju do znanja jesu li na poslu sretni ili ne (Krasulja i sur., 2015.). Kod menadžera cijene kada su orijentirani edukaciji zaposlenika, pozitivni, ciljno orijentirani i motivirajući, a ne vole cinične, sarkastične i neorganizirane menadžere koji dociraju i omalovažavaju (Murphy, 2007.).

Kako bi privukao i zadržao pripadnika generacije Y u svojoj organizaciji, menadžer ljudskih potencijala treba omogućiti mu fleksibilnost u radu, davati mu smislene zadatke koji se uklapaju u širu sliku vizije i misije organizacije te pružati mu priliku za razvoj, učenje i unapređenje (Murphy, 2007.). Tablica 4. prikazuje ključna obilježja Generacije Y.

Tablica 4. Ključna obilježja Generacije Y

Glavni utjecaji	Razvoj tehnologije i interneta, globalizacija, brojni teroristički napadi
Osobine	Informatički pismeni, tolerantni, pouzdani, optimistični, moralni, služe zajednici, društveno osviješteni
Mane	Imaju visoka očekivanja, problem im je održavanje pažnje
Kakvi su na poslu	Izvršni, pouzdani, zahtjevni
Preferirani način komunikacije	Stalne povratne informacije i sudjelovanje u rješavanju problema Korištenje suvremene tehnologije te izbjegavanje sastanaka i telefonskih poziva

Na temelju: Krasulja i sur. (2015.) i Rimac (2012.)



### 3.2. Obilježja generacije Z

Pripadnici Generacije Z predstavljaju najmlađu skupinu zaposlenika koji su najvećim dijelom još uvijek na ulasku u radni kontingent. Rođeni su između 1995. i 2010. godine (Dwyer, 2008.) u malim obiteljima u kojima najčešće oba roditelja rade te su često odgajani od strane samohranog roditelja (Wartzman, 2014.). Posljedica navedenog je da su mnogo vremena proveli bez prisustva roditelja i da su djeca sama sebe odgajala, a roditelji su svoj izostanak nadomještavali kupovinom igračaka i novih tehnologija, što je rezultiralo bržim odrastanjem i osamostaljenjem te erozijom djetinjstva pripadnika ove generacije (Rimac, 2012.).

Odrastali su u doba velike recesije pa su mnogi proživjeli posljedice dugotrajne nezaposlenosti svojih roditelja i obitelji, što je u kombinaciji s porastom troškova obrazovanja navelo veći broj pripadnika ove generacije da više cijene radno iskustvo od visokog obrazovanja (Bursch, 2014.). Istraživanje provedeno 2010. godine pokazalo je da 71 % pripadnika Generacije Y navodi diplomsko obrazovanje kao životni cilj, u usporedbi sa 64 % istomišljenika Generacije Z (Wartzman, 2014.). Usprkos tome, Generacija Z je na putu da postane najeduciranija generacija do sad. Matthews (2008.) navodi da je riječ o generaciji koja odrasta brže od prethodnih i ranije ulazi u sustav obrazovanja. Prema istraživanju iz 2019. godine istraživačkog centra Pew u Sjedinjenim Američkim Državama, pripadnici Generacije Z odustaju od srednje škole u manjim postotcima nego prethodne generacije, a 57 % njih nastavlja svoju edukaciju po završetku srednje škole, u usporedbi s 52 % pripadnika generacije Y i 43% pripadnika generacije X (Parker i Igielnik, 2020.). Dio razloga za ovo povećanje leži u činjenici da veći postotak pripadnika generacije Z ima visoko educiranog roditelja (44 %) u usporedbi s Generacijom Y (33 %), Generacijom X (24 %) i Baby-boom generacijom (15 %) (Parker i Igielnik, 2020.). Veću educiranost ove generacije potvrđuju i rezultati istraživanja organizacije Deloitte iz 2018. godine koji navode da Generacija Z više cijeni tradicionalno fakultetsko obrazovanje nego prijašnje generacije te da postaje najobrazovanija generacija s najvećim dugovima za obrazovanje u povijesti (Gomez, Mawhinney i Betts, 2019.).

Gotovo svi pripadnici ove generacije odrastali su uz napredno korištenje interneta, mobitela i drugih tehnologija. Može ih se nazvati generacijom pravih tehnoloških „ovisnika“ koji veliki dio svoga slobodnog vremena provode koristeći se mobitelima, tabletima i ostalim tehnološkim napravama (Krasulja i sur., 2015.). Intenzivno korištenje tehnologija ima utjecaj na njihove

sklonosti i preferencije u vidu kako komuniciraju, prikupljaju informacije, uče te rade i surađuju s drugima (Bursch, 2014.). Oni najvećim dijelom komuniciraju putem društvenih mreža, a njihova mreža prijatelja je iznimno velika zbog čega su u pravilu kreativni te skloni timskom radu i suradnji (Krasulja i sur., 2015.). Navedeno se odražava i na njihovu sposobnost da rade više zadataka od jednom, ali i na činjenicu da pripadnici ove generacije kod obavljanja zadataka više pažnje pridaju brzini nego točnosti (Rimac, 2012.).

Psihologinja Brkljačić (2007. prema Rimac, 2012.) navodi sljedeće tri osobine Generacije Z kao temeljne: imaju natprosječne vještine pretraživanja, skeniranja i upijanja informacija, uspješno obavljaju više zadataka u isto vrijeme te ih obilježava diskontinuirano i nelinearno učenje. Osim navedenog, ovu generaciju krasi da su veoma samouvjereni, posjeduju dobre komunikacijske i menadžerske vještine, vrlo brzo uče i kreativni su te su vrlo fleksibilni i prilagodljivi raznim situacijama (Krasulja i sur., 2015.). Ključna obilježja Generacije Z prikazana su u Tablici 5.

Tablica 5. Ključna obilježja Generacije Z

Glavni utjecaji	Razvoj pametnih telefona i društvenih mreža, briga za okoliš, rat protiv terorizma
Osobine	Internetski i tehnološki osviješteni, globalno povezani, brinu za okoliš
Mane	Trebaju strukturu, pretjerano samouvjereni u vlastito znanje, očekuju brze rezultate
Kakvi su na poslu	Sposobni obavljati više zadataka istovremeno, fleksibilni, pametni, tolerantni na različitosti
Preferirani način komunikacije	Putem konferencijskih sastanaka, očekuju komunikaciju kada god i odakle god žele

Na temelju: Krasulja i sur. (2015.) i Rimac (2012.)

### **3.3. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima ključne za uspješno upravljanje Generacijom Z**

#### **3.3.1. Privlačenje i odabir pripadnika Generacije Z**

Generacija Z je rođena i odrasla u doba društvenih mreža. Prema istraživanju Rimac (2012.), 62,5 % ispitanika Generacije Z svakodnevno provodi vrijeme na društvenim mrežama. Iz tog razloga, njihovo će privlačenje ovisiti o tome koliko uspješno će se potencijalni poslodavci probiti na društvenim mrežama i tamo obznaniti svoju prisutnost (Tulgan, 2013.). Pri tome ključnu ulogu u oglašavanju kompanije i stvaranju imidža poželjnog poslodavca igraju njihove internetske i Facebook stranice, jer će pripadnici ove generacije najvjerojatnije upravo putem navedenih izvora saznati najviše informacija o samoj organizaciji, njezinoj kulturi i potencijalnim mogućnostima zaposlenja (Wilson, Veigas i George, 2017.), stoga stranice poput LinkedIn-a predstavljaju odlično mjesto za pronalazak potencijalnih talenata koji su organizacijama potrebni te se sve veći broj menadžera za ljudske potencijale i regrutera prijavljuje se na takve internetske stranice kako bi pronašli potencijalne kandidate za posao (Balentine, 2017.).

Pripadnici Generacije Z više su ekološki i socijalno osviješteni od prethodnih generacija. Prema istraživanju iz 2013. godine, 60 % tada 14 do 18 godina starih ispitanika je navelo da im je utjecaj na svijet i okolinu važniji od samog posla (Bursch, 2014.). Poboljšanje imidža i prepoznatljivosti te stvaranje slike ekološki i društveno prihvatljive organizacije danas igra vitalnu ulogu u privlačenju i zapošljavanju željenih talenata Generacije Z koji cijene emocionalnu i psihološku povezanost s organizacijama (Wilson, Veigas i George, 2017.).

Rezultati istraživanja provedenog 2017. godine ukazuju na povećanje zainteresiranosti ove generacije za rad u velikim organizacijama (Lyons, Lavelle i Smith, 2017.). Razlog povećanoj zainteresiranosti je činjenica da velike organizacije mogu u većoj mjeri ponuditi ono što pripadnici Generacije Z cijene: mogućnost napredovanja, privlačnu plaću, razne treninge i plan razvoja karijere (Lyons, Lavelle, Smith i 2017.). Za njih je idealno radno mjesto ono na kojem dolaze do izražaja njihove vještine i potencijali te gdje se obavlja kreativan i kompleksan posao (Krasulja i sur., 2015.). Slijedom navedenog, poslodavac koji želi pribaviti talente Generacije Z bi trebao omogućiti takvu radnu okolinu.

Za razliku od Generacije Y, veliki broj pripadnika ove generacije ulazi u radnih kontingent odmah po završetku škole (Maurer, 2016.). Razlog tome mogao bi biti izbjegavanje trošenja dragocjenih resursa i pretjeranih opterećenja zajmovima i kreditima za edukaciju zbog odrastanja za vrijeme i nakon velike ekonomske recesije 2008. godine (Wilson, Veigas i George, 2017.). Sponzoriranje edukacije potencijalnih talenata ove generacije sukladno zahtjevima posla stoga predstavlja odličan način njihova pribavljanja i zadržavanja (Tulgan, 2013.).

### **3.3.2. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pripadnika Generacije Z**

Pripadnici Generacije Z preferiraju dobivati trenutne povratne informacije vezane uz njihovu radnu uspješnost (Chillakuri, 2020.). To potvrđuje istraživanje časopisa Inc. iz 2019. godine koje u rezultatima navodi da 60 % ispitanika ove generacije cijeni česte povratne informacije (Jenkins, 2019.). Razlog ovim preferencijama možemo pretpostaviti da je odrastanje u digitalnom dobu društvenih mreža na kojima se povratne informacije u obliku poruka i *e-mailova* dobivaju gotovo istog trenutka nakon slanja. Generacija Z cijeni učenje, samopoboljšanje i usavršavanje zbog čega im pravovremene povratne informacije vezane uz njihov radni učinak, za razliku od onih na godišnjoj bazi, omogućavaju da se u pravom trenutku prilagode i usmjere fokus na područja u kojima se moraju i mogu poboljšati (Chillakuri, 2020.).

Usprkos odrastanju u digitalnom dobu, Generacija Z voli ljudski kontakt i preferiraju povratne informacije dobivati „licem u lice“ (Chillakuri, 2020.), što potvrđuje i istraživanje Accenture Strategy iz 2017. godine koje navodi da 42 % ispitanika preferira sastanke uživo (Lyons, Lavelle i Smith, 2017.). Mnogi pripadnici ove generacije su odrasli ili odrastaju uz roditelje koji su vrlo angažirani, poučni i puni savjeta (Tulgan, 2013.) pa nije ni čudno da isto traže na poslu. Važnost ljudskog pristupa je vidljiv i u činjenici da pripadnici Generacije Z poštuju isključivo menadžere s kojima mogu porazgovarati te za njih menadžeri koje nisu osobno upoznali teško mogu predstavljati autoritet (Krasulja i sur., 2015.).

Jayathilake i Annuar (2020.) predlažu uvođenje sustava ocjenjivanja zaposlenika koji uključuje gamifikaciju. Gamifikacija predstavlja primjenjivanje dizajna i elemenata iz računalnih igara na poslovne procese, dodjelom bodova za obavljanje zadataka kao u igrama, čime se svakodnevni ciljevi zaposlenika povezuju s glavnim ciljevima organizacije (Basten, 2017.).

Ovaj sustav, osim što bi povećao transparentnost i kredibilitet praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti, povećao bi razumljivost i pojasnio zašto se određene ocjene dodjeljuju za određene napore na poslu (Jayathilake i Annuar, 2020.). Prikladan je za korištenje kod pripadnika generacija Y i Z jer su oni odrastali igrajući video-igrice pa im to predstavlja iskustvo s kojim su već otprije upoznati. Osim toga, kao što je navedeno, pripadnici Generacije Z preferiraju učestale i trenutne povratne informacije, što ovaj sustav omogućava. Prema istraživanjima, uvođenje svakodnevnih ciljeva i izazova te mogućnost njihovog praćenja, dobivanje virtualnih nagrada i rangiranje na ljestvicama najboljih, motivira zaposlenike pripadnike mlađih generacija i time povećava njihovu radnu angažiranost (Jayathilake i Annuar, 2020.). Ono također olakšava usporedbu ostvarenja pojedinih zaposlenika, što organizacijama pomaže ih da prikladno nagrađuju.

### **3.3.3. Motiviranje i nagrađivanje pripadnika Generacije Z**

Zbog odrastanja za vrijeme velike ekonomske krize 2008. godine, Generacija Z cijeni materijalne poticaje i pogodnosti poput pomoći pri otplati studentskih dugova, kompetitivnih plaća te odličnih planova osiguranja i mirovinskih primanja (Henley, 2019.). No, izazov za organizacije predstavlja to što mnogi pripadnici ove generacije imaju nerealna očekivanja u pogledu početne plaće nakon diplome (Henley, 2019.).

Osim uobičajenih materijalnih kompenzacija, pripadnici Generacije Z zahtijevaju i druge „nagrade“, prilagođene njihovim fizičkim i ekonomskim potrebama (Wilson, Veigas i George, 2017.). Tako Generacija Z jako cijeni ravnotežu između privatnog i poslovnog života, fleksibilno radno vrijeme i fleksibilne radne oblike (Gomez, Mawhinney i Betts, 2019.). Brojna istraživanja potvrđuju navedeno, poput Morahanovog iz 2019. godine u kojem je 60 % sudionika navelo da više cijene ravnotežu poslovnog i privatnog života nego razvoj karijere (Chillakuri, 2020.). Primjerice, uvođenje fleksibilnog radnog vremena i pritom mjerenje isključivo produktivnosti, a ne broja radnih sati, imaju pozitivan motivacijski učinak posebice za mlađe, ali i za starije generacije (Wilson, Veigas i George, 2017.). Kao jedan od fleksibilnih radnih oblika, sve se više primjenjuje opcija rada od kuće, posebice danas u doba pandemije bolesti Covid-19.

Za pripadnike Generacije Z je bitno da u organizaciji u kojoj rade imaju slobodu za danji razvoj i učenje (Krasulja i sur., 2015.). Prema istraživanju ServiceNow u organizacijama u Kaliforniji, 2019. godine, najveći postotak zaposlenika Generacije Z je izjavio da im je glavni prioritet kod odabira posla mogućnost profesionalnog rasta i razvoja te mogućnosti učenja i obrazovanja (Amrani, 2020.). Uvođenje obrazovne politike financijske pomoći ili cjelovitog financiranja međunarodnih, poslijediplomskih i stručnih tečajeva uz stabilan i siguran posao ne samo da će poboljšati znanje i vještine zaposlenika (Wilson, Veigas i George, 2017.), nego i motivirati pripadnike ove generacije.

Generacija Z cijeni ljudski kontakt i dobre odnose na radnom mjestu. Tulgan (2013.) predlaže poticanje međuljudskih odnosa visokog intenziteta, korištenjem malih, visoko-definiranih radnih grupa sa snažim vođom – vršnjakom; uskih, dobro definiranih i nadgledanih lanaca zapovijedanja te prakticiranjem savjetodavnog, participativnog stila vodstva. Izgradnja dobrih odnosa između članova tima i njihovih voditelja gradi lojalnost, a poboljšanje povezanosti među zaposlenicima povećava njihovu motiviranost, toleranciju i prihvaćanje različitosti na radnom mjestu (Wilson, Veigas i George, 2017.) Veliku ulogu u razvijanju pozitivne radne atmosfere ima i dizajn ureda, preslagivanje rasporeda blagovaonica i soba za socijalizaciju te postavljanje aparata za kavu na takav način koji potiče društvenu interakciju i suradnju među odjelima (Amrani, 2020.).

Ono što Generaciju Z posebno motivira je kada na radnom mjestu dolaze do izražaja njihovi potencijali i vještine te kad obavljaju kompleksan i kreativan posao (Krasulja i sur., 2015.). Chillakuri (2020.) navodi da je Generacija Z puno ambicioznija od prijašnjih generacija i da pripadnike ove generacije ne zadovoljava *status quo* te da pripadnici ove generacije vole prihvatiti izazovan posao jer su samouvjereni, usmjereni na sebe i oslanjaju se na samoučenje. Usprkos tome, istraživanje Accenture Strategy iz 2017. godine navodi kako se veliki postotak mladih u organizacijama osjeća nedovoljno zaposlenima (54 % diplomanta 2015./2016. godine) (Lyons, Lavelle i Smith, 2017.), što izrazito negativno utječe na njihovu motiviranost i zadržavanje u organizaciji. Prema istraživanju Fratričova i Kirchmayera iz 2018. godine, najveća barijera motiviranju Generacije Z je nezanimljiva priroda svakodnevnih zadataka, preopterećenost poslom te posao bez jasnog smisla i cilja (Chillakuri, 2020.). Rezultati istraživanja su u skladu s mišljenjem Tulgana (2013.) da strukturirane i definirane te smislene odgovornosti najbolje omogućuju Generaciji Z rad i uspjeh. Kako bi izbjegli osjećaj dosade obavljanja repetitivnih i besmislenih zadataka kod svojih zaposlenika ove generacije,

menadžeri im moraju pomoći da shvate koji je njihov doprinos i koliko je njihov rad značajan za uspjeh organizacije (Chillakuri, 2020.).

Jedno od mogućih rješenja problema repetitivnosti obavljanja zadataka koji nemaju jasan cilj i smisao je korištenje ranije opisanog sustava ocjenjivanja radnog učinka putem gamifikacije. Korištenje tog sustava daje smisao svakodnevnim zadacima i povezuje ih s organizacijskim ciljevima, pritom koristeći bodovni sustav rangiranja zaposlenika što prema istraživanjima povećava motivaciju mlađih generacija (Basten, 2017.).

### **3.3.4. Obrazovanje i razvoj pripadnika Generacije Z**

Odrastajući u digitalnom dobu, Generacija Z preferira samoučenje, samostalno i neovisno učenje uz korištenje tehnologije te učenje vještina i znanja koja su relevantna za njihov posao (Chillakuri, 2020.). Mnogi pripadnici ove generacije u sklopu diplomskih studija prolaze pripravnički staž i cijene što mogu naučene praktične vještine primijeniti u poslovnom svijetu po završetku studija (Chillakuri, 2020.). To potvrđuje istraživanje organizacije Accenture iz 2017. godine koje pokazuje da je po ulasku u radnu snagu 2017. godine, 78 % diplomanata ispitanika već završilo pripravnički staž ili naukovanje (Lyons, Lavelle, Smith i 2017.). No, usprkos njihovom nastojanju da prvi radni dan dođu pripremljeni, mnogi pripadnici Generacije Z shvaćaju da postoji još mnogo toga što bi trebali naučiti te žele steći dodatne vještine. 84 % ispitanika prethodno navedenog istraživanja očekuje da će im prvi poslodavac pružiti neku vrstu formalne obuke (Lyons, Lavelle i Smith, 2017.). Uzrok tome je jasan. Generacija Z cijeni autonomnost na poslu i ne voli ovisiti o drugima pa zato želi imati potpuno znanje o svom poslu (Chillakuri, 2020.).

Nadalje, Tulgan (2013.) navodi da u Generaciji Z postoji najprimjetniji jaz između visokokvalificiranih i niskokvalificiranih u povijesti. Jaz u tehničkim vještinama je ogroman, a jaz u netehničkim vještinama pripadnika Generacije Z poput osnovnih osobnih odgovornosti, komunikacije, suradnje i upravljanja vremenom sve prisutniji (Tulgan, 2013.), što zahtijeva posebnu podršku poslodavaca (Chillakuri, 2020.). Nadalje, poslodavci smatraju isplativim uložiti velike količine resursa u izgradnju radne kulture s izraženim normama ponašanja za zaposlenike pripadnike Generacije Z, a to zahtijeva kontinuirane procese podučavanja osobnog

ponašanja na radnom mjestu, radnih navika i načina vođenja i održavanja radnih odnosa (Tulgan, 2013.).

Različite generacije preferiraju različite načine učenja pa je zato bitno da menadžeri za ljudske potencijale razumiju zahtjeve pojedinih generacija i prilagode im se, umjesto da pružaju opću obuku koja je ista za sve zaposlenike (Wilson, Veigas i George, 2017.). Pripadnici Generacije Z preferiraju raditi u suradničkim grupama jer više cijene praktično sudjelovanje od slušanja klasičnih predavanja (Chillakuri, 2020.). Većina njih više voli učenje i vježbanje mekih vještina (Wilson, Veigas i George, 2017.) što se preklapa s njihovim nedostacima u tom području. Osim navedenog, pri učenju oni preferiraju virtualni timski rad u odnosu na sastanke uživo (Chillakuri, 2020.).

Chillakuri (2020.) navodi da se, kako bi zadovoljile stilove učenja specifične za Generaciju Z, organizacije moraju prilagoditi korištenju tehnologije, pružiti mogućnost učenja kroz praksu te ponuditi tečajevе samostalnog učenja. Umjesto strukturiranih metoda procesne orijentacije ili linearnog pristupa edukaciji putem pohađanja klasične nastave, Jayathilake i Annuar (2020.) predlažu primjenu kolaborativnih tehnologija poput raznih vodiča na internetu, *webinara*, internetskih foruma, portala s često postavljanim pitanjima, poučavanja u oblaku i video vodiča na YouTubeu. Navedeno omogućava zaposlenicima jednostavnije učenje i učenje kada god i gdje god oni to zažele, uz uvijek dostupne materijale, a organizaciji pomaže pri smanjenju troškova edukacije, uklanjanjem putnih troškova i ostalih troškova vezanih uz edukaciju (Jayathilake i Annuar, 2020.).

Zanimljivo je istaknuti kako se smatra da će se među radnom snagom u nastajanju razviti elita s najvećom stručnom spremom i najvećim mogućnostima osobnog razvoja, a zadržavanje takvih pojedinaca zahtijevat će sve veće napore i nagrade (Tulgan, 2013.). Stoga učenje i profesionalni razvoj kao strategija motivacije pripadnika Generacije Z treba biti jedan od primarnih ciljeva organizacija koje žele najveće talente Generacije Z u svojoj organizaciji.

### **3.3.5. Upravljanje karijerom pripadnika Generacije Z**

Za stručnjake za ljudske potencijale je sve važnije upoznati i razumjeti specifičnosti i radne vrijednosti pripadnika Generacije Z kako bi zadržali najbolje talente i pomogli im da izgrade



karijeru baš u njihovoj organizaciji, a ne kod konkurenata (Balentine, 2017.). Kao što je prethodno navedeno, pripadnici Generacije Z žele i očekuju od svoje organizacije da im pruži kompetitivnu plaću, zadovoljavajuće materijalne pogodnosti, fleksibilnost na poslu, ravnotežu privatnog i poslovnog života (Lyons, Lavelle, Smith i 2017.), mogućnosti za daljnji razvoja, učenje i usavršavanje, radno mjesto na kojemu dolaze do izražaja njihovi potencijali te obavljanje kreativnog i kompleksnog posla (Krasulja i sur., 2015.). Osim toga, oni su vrlo socijalno i ekološki osviješteni te isto to žele od organizacije u kojoj rade (Bursch, 2014.).

Nadalje, za pripadnike ove generacije poželjno je da kroz razvoj karijere imaju raznolike i poduzetničke mogućnosti uz stabilno i sigurno zaposlenje (Gomez, Mawhinney i Betts, 2019.). Krasulja i suradnici (2015.) navode da oni neće raditi samo da bi imali posao te da ukoliko im organizacija ili posao koji obavljaju ne odgovaraju nisku skloni kompromisnim rješenjima. Također, navode da ukoliko zaposlenici pripadnici Generacije Z smatraju da nisu važni organizaciji, nije ni ona važna njima te da im je jedino bitan razvoj bez nametnutih granica.

Kako bi se svidjele pripadnicima ove generacije, organizacije će morati personalizirati njihove karijerne puteve jer, kako kažu Gomez, Mawhinney i Betts (2019.), personalizacija će privući Generaciju Z i primamiti ih da dio karijere provedu u organizaciji. Pripadnici Generacije Z ne žele pratiti tradicionalni put napredovanja u organizaciji, stoga je stvaranje rešetkastog karijernog puta s vertikalnim, horizontalnim i dijagonalnim kretanjima između poslova neophodno kako bi se ispunile njihove želje (Gomez, Mawhinney i Betts, 2019.). U svrhu razvoja karijera pripadnika Generacije Z i stvaranja snažnih vođa u budućnosti, Gomez, Mawhinney i Betts (2019.) predlažu korištenje stručnosti prijašnjih generacija pri mentorstvu Generacije Z.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PREFERENCIJA RAZLIČITIH PRAKSI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA PRIPADNIKA GENERACIJE Z

### 4.1. Metodologija istraživanja

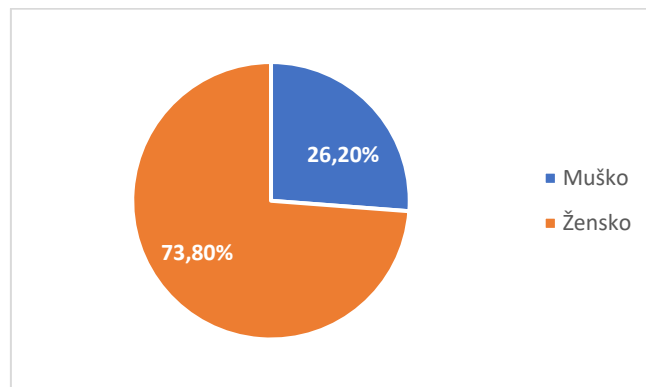
Cilj empirijskog istraživanja provedenog u sklopu izrade diplomskog rada je bio utvrditi preferencije studenata Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, pripadnika Generacije Z različitih praksi upravljanja ljudskim potencijalima i usporediti rezultate istraživanja s dosadašnjom teorijom o Generaciji Z. U svrhu istraživanja korišten je anketni upitnik dobiven od autorica Pološki Vokić i Vidović kojeg su navedene autorice koristile u njihovom istraživanju.

Anketni upitnik (vidi Prilog 1.) se sastojao od dva dijela. Prvi dio je sadržavao čestice kojima su se mjerile preferencije studenata prema različitim praksama upravljanja ljudskim potencijalima. Od ispitanika se tražilo da prema preferencijama daju ocjenu od 1 (nevažno) do 5 (izrazito važno) na pitanja vezana uz različite prakse upravljanja ljudskim potencijalima (1. dizajn posla, 2. privlačenje i odabir, 3. praćenje radne uspješnosti, 4. materijalno motiviranje, 5. nematerijalno motiviranje, 6. obrazovanje i razvoj, 7. upravljanje karijerom i 8. interne komunikacije). Drugi dio anketnog upitnika sadržavao je 9 pitanja kojima su se istražila socio-demografska obilježja ispitanika.

Anketni upitnik je podijeljen studentima putem *WhatsApp* grupa studenata Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i na *Facebook* stranici istih. Prikupljeno je 103 odgovora.

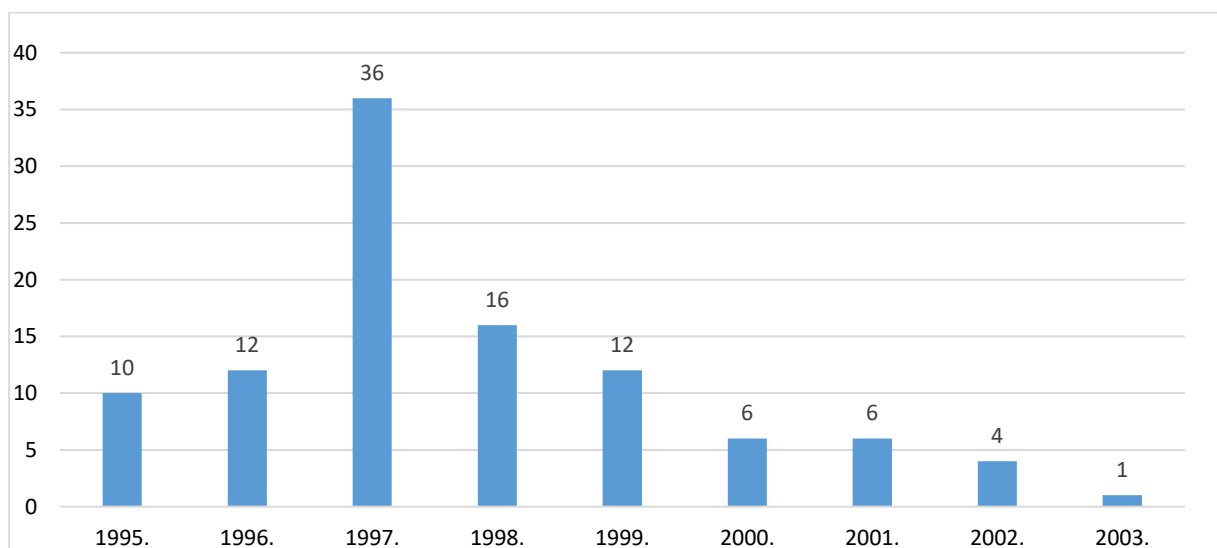
Među ispitanicima, dominantan je ženski spol, što je prikazano na Grafikonu 1.

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika



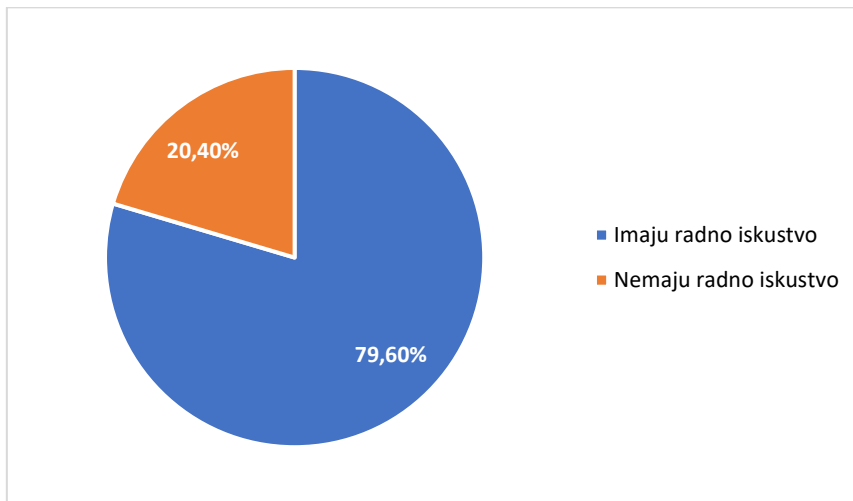
Grafikon 2. prikazuje godine rođenja ispitanika. Najveći broj odgovora prikupljen je od studenata rođenih 1997. godine.

Grafikon 2. Godine rođenja ispitanika



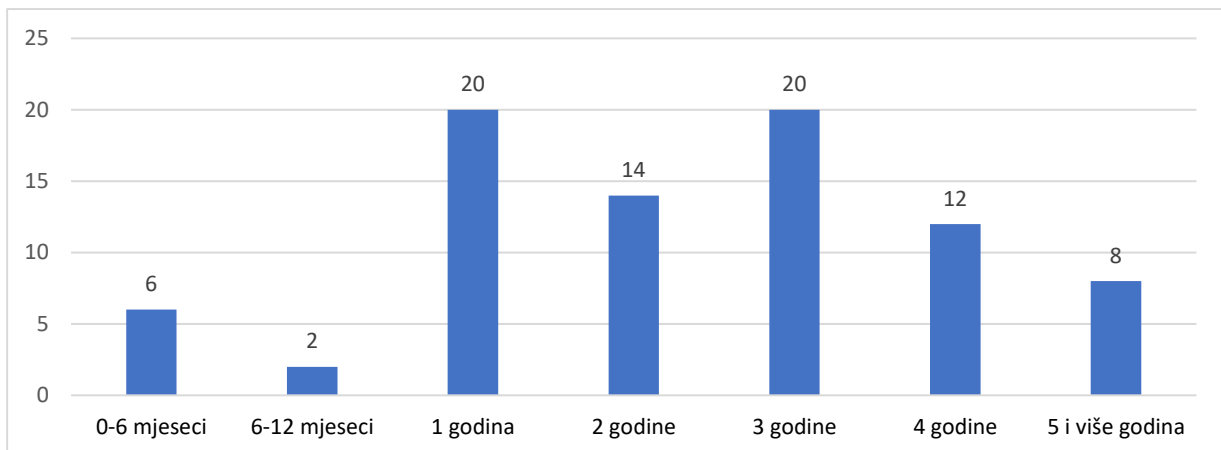
Većinski udio ispitanika ima dosadašnjeg radnog iskustva, što prikazuje Grafikon 3.

Grafikon 3. Udio ispitanika s radnim iskustvom



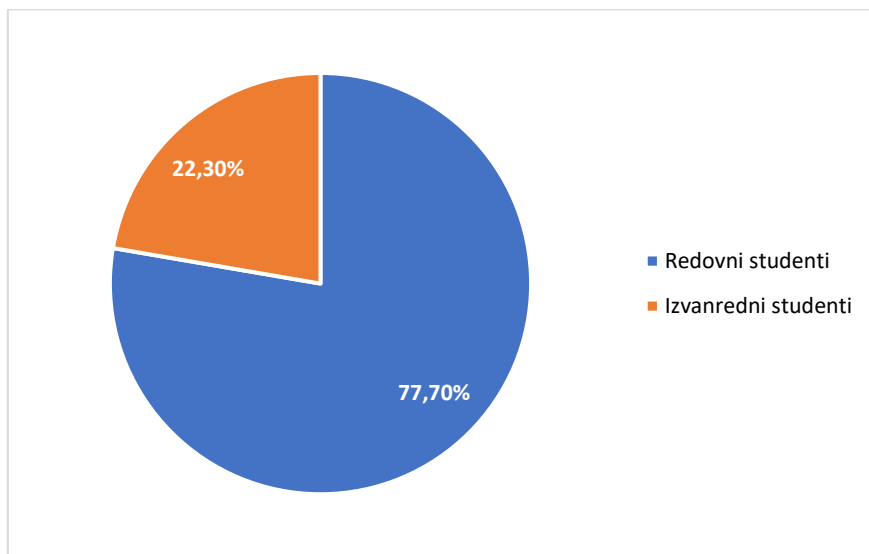
Grafikon 4. prikazuje broj ispitanika s određenim brojem godina radnog iskustva. Najveći broj ispitanika ima između jedne i tri godine radnog iskustva.

Grafikon 4. Broj godina radnog iskustva ispitanika



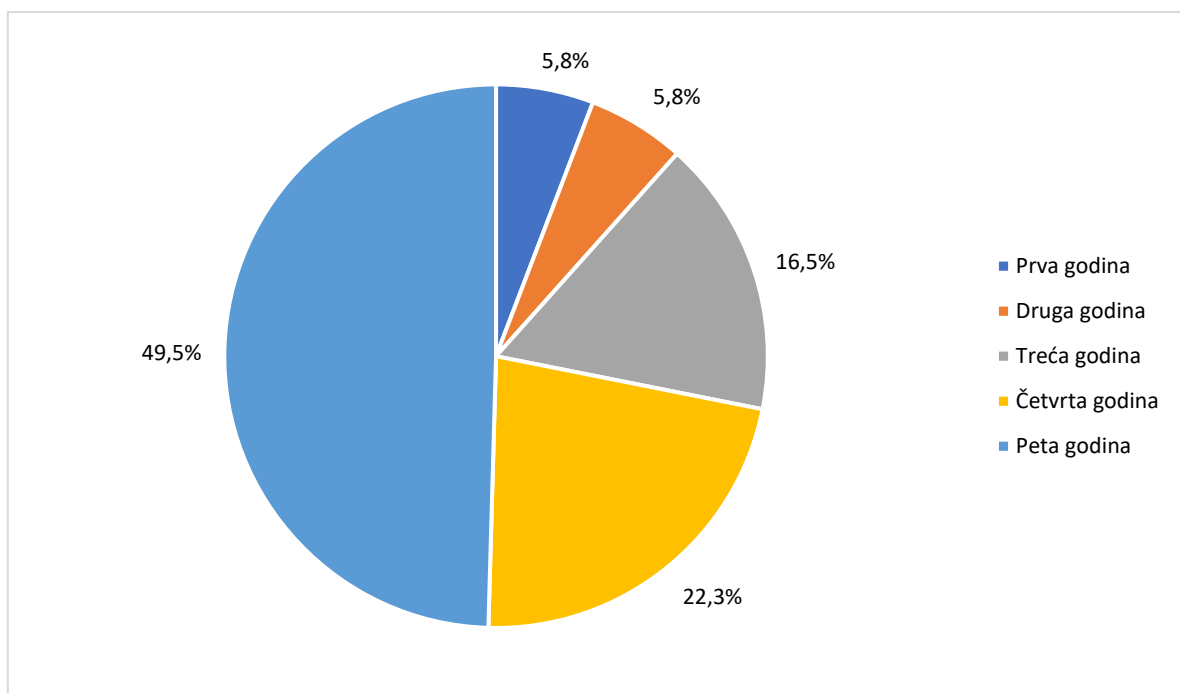
Grafikon 5. prikazuje udjele redovnih i izvanrednih studenata Ekonomskog fakulteta u Zagrebu u uzorku. Najveći broj ispitanika su redovni studenti.

Grafikon 5. Udio redovnih i izvanrednih studenata ispitanika



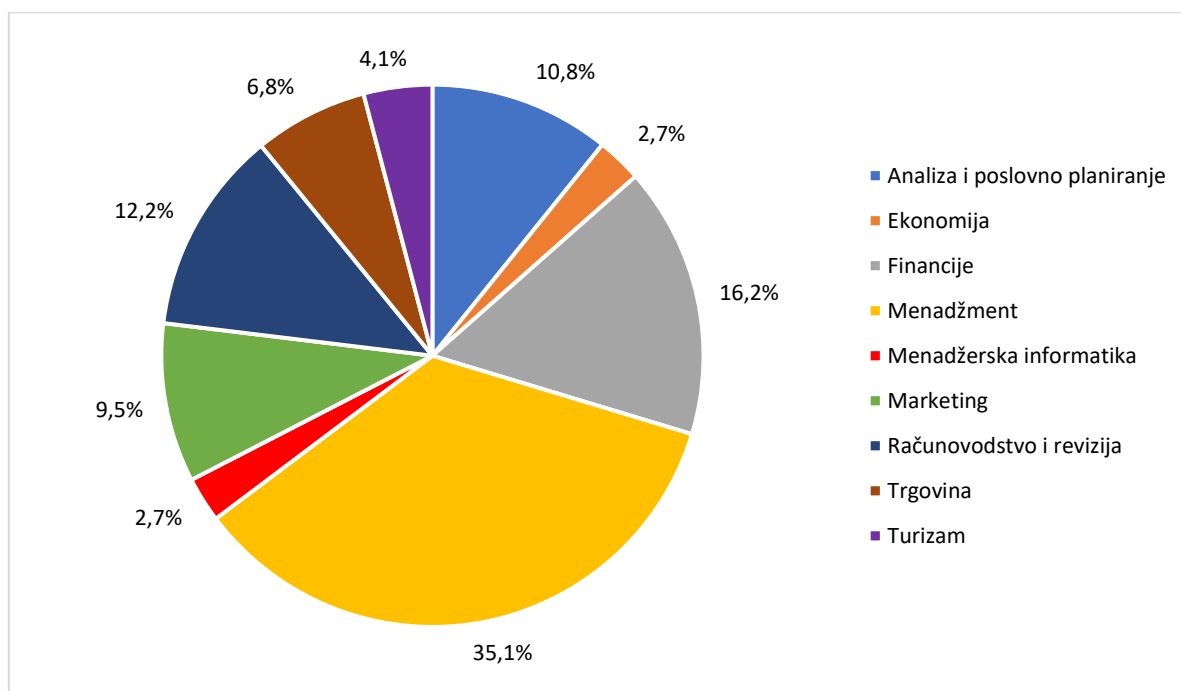
Grafikon 6. prikazuje udio ispitanika po godinama studija na Fakultetu. Najveći je postotak odgovora studenata pete godine studija, nakon čega slijede studenti četvrte godine.

Grafikon 6. Udio ispitanika po godini studija



Na Grafikonu 7. prikazani su udjeli ispitanika po smjerovima Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Najveći postotak ispitanika je na smjeru Menadžment. Pitanje o smjeru studija odnosilo se isključivo na studente četvrte i pete godine studija.

Grafikon 7. Udio ispitanika po smjeru studija



## 4.2. Rezultati istraživanja

### 4.2.1. Poželjna obilježja dizajna posla

U Tablici 6. prikazane su preferencije odnosno prosječne ocjene ispitanika dodijeljene pitanjima vezanima uz dizajn posla. Čestice u tablici rangiranje su od najveće do najmanje.

Tablica 6. Preferencije dizajna posla ispitanika Generacije Z

Pitanja vezana uz dizajn posla	Prosječna ocjena
Koliko Vam je važno da organizacija dizajnira poslove tako da obavljate posao kojem vidite jasnu svrhu?	4,62
Koliko Vam je važno da je posao koji obavljate u organizaciji važan za njen uspjeh?	4,40
Koliko Vam je važno da imate samostalnost i slobodu pri radu te da sudjelujete u odlučivanju vezano uz Vaš posao?	4,36
Koliko Vam je važno da Vam je posao zabavan?	4,20

Koliko Vam je važno da posao koji obavljate pridonosi široj društvenoj zajednici?	3,91
Koliko Vas motivira rad u heterogenim timovima (s obzirom na spol, dob, struku itd.)?	3,64
Koliko općenito volite raditi u timu?	3,62
Koliko Vam je važno da Vaš posao od Vas zahtijeva kreativnost?	3,57
Volite li raditi na više zadataka i projekata paralelno?	2,92
Je li Vam problem raditi više stvari odjednom (engl. <i>multitasking</i> )?	2,18

Brojni izvori tvrde da pripadnici generacije Z iznimno cijene raditi smislene i svrhovite poslove koji su kreativni i kompleksni te na kojima do izražaja dolaze njihove kompetencije. Rezultati istraživanja potvrđuju tu izjavu.

Vezano uz pitanje koliko im je važno da posao koji obavljaju u organizaciji ima jasnu svrhu, 67 od 103 ispitanika (65 %) izjavilo je da im je to iznimno važno, uz prosječne ocjenu 4,62. Proizlazi da posao koji ima jasnu svrhu predstavlja važan element dizajna posla za ispitanike, pripadnike Generacije Z.

Velika većina ispitanika (ukupno 90,2 % njih) izjavila je da im je važno ili izrazito važno da posao koji obavljaju u organizaciji pridonosi uspjehu i važan je za organizaciju, s prosječnom ocjenom 4,40. Navedeno pokazuje da im je vrlo bitno da je posao koji obavljaju smislen.

Većina ispitanika izrazito cijeni samostalnost i slobodu pri radu te da sudjeluju u odlučivanju vezanom uz njihov posao. Najveći udio ispitanika (52,4 %) smatra da im je izrazito važno da imaju samostalnost i slobodu na poslu te da sudjeluju u odlukama vezanim uz njihov posao, uz prosječnu ocjenu 4,36. Rezultati potvrđuju teze brojnih autora koji navode da pripadnici Generacije Z cijene demokratske menadžere i da vole kada posao mogu obaviti na način koji su si zacrtali.

Generaciji Z je vrlo bitno da je posao koji obavlja zabavan. Brojni autori tvrde da je nezanimljiva priroda svakodnevnih zadataka velika barijera motivacije pripadnika ove generacije. Uz prosječnu ocjenu 4,20, najveći broj ispitanika, njih 47 (45,6 %) izjavio je da im je izrazito važno da je posao koji obavljaju zabavan.

U brojnim izvorima se navodi da je Generacija Z ekološki i socijalno osvještenija od prethodnih generacija. Pripadnici ove generacije brinu za svijet i za njezine stanovnike i žele da organizacije u kojima rade dijele isto mišljenje. Najvećem broju ispitanika (35 %) izrazito je važno da njihov posao doprinosi društvenoj zajednici, dok se 30,1 % njih izjasnilo da im je to važno. Prosječna ocjena od 3,91 potvrđuje da pripadnici Generacije Z brinu o doprinosu društvenoj zajednici.

Dostupna literatura također navodi da pripadnici Generacije Z vole raditi u timu i da su dobri timski igrači. Rezultati provedenog istraživanja potvrđuju da većina pripadnika Generacije Z, studenata Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, voli raditi u timu. Od 103 ispitanika, njih 58 (56,3 %) je odgovorilo da vole raditi u timu. No, veliki udio ispitanika, čak 15,5 % njih je iskazao da ne voli ili uopće ne voli raditi u timu, zbog čega je prosječna ocjena 3,62. Razlike u odgovorima ispitanika vjerojatno je moguće pripisati različitim osobnim preferencijama pojedinaca. Neki najbolje funkcioniraju kada samostalno obavljaju zadatke, a neki u timu. Gotovo identična prosječna ocjena (3,64) dobivena je na pitanje koliko ispitanike motivira rad u heterogenim timovima s obzirom na spol, dob, struku i slično.

Nadalje, 18 od 103 ispitanika (17,5 %) izjavilo da im je kreativnost na poslu nevažna ili potpuno nevažna, a 28 od 103 ispitanika (27,2 %) nemaju izražen stav o ovome, moguće je uočiti da je većini ispitanika (55,3 %) važno ili vrlo važno da posao od njih zahtjeva kreativnost. S prosječnom ocjenom 3,57, kreativnost pri obavljanju posla ne predstavlja ključan čimbenik, ali bi organizacije svejedno na navedeno trebale obratiti pozornost.

Kao bitno obilježje Generacije Z brojni autori navode njihovu izvrsnu sposobnost obavljanja više stvari odjednom, tj. *multitasking*, zbog odrastanja u digitalnom dobu. Provedeno istraživanje potvrđuje tu tezu. Većina ispitanika (ukupno 67,9 %) smatra da im nije problem raditi više stvari odjednom, što je u skladu s niskom prosječnom ocjenom od 2,18. No, od ukupno 103 ispitanika, 10 ispitanika (9,7 %) navodi da im *multitasking* ipak stvara problem.



Usprkos tome što Generaciji Z nije problem raditi više stvari odjednom, ispitanici na pitanje vole li raditi na više zadataka i projekata paralelno, nemaju jednoznačan odgovor. Najveći broj ispitanika (39,8 %) nema izraženo mišljenje o radu na više zadataka usporedno. Ostatak odgovora je gotovo jednoliko raspodijeljen na ispitanike koji vole i na one koji ne vole raditi na više projekata usporedno, što se može pripisati individualnoj preferenciji ispitanika. Prosječna ocjena iznosi 2,92 i čini najmanje značajan čimbenik dizajniranja posla.

Prema ocjenama navedenim u Tablici 6., moguće je zaključiti da je vezano uz dizajna posla za pripadnike Generacije Z najvažnije da u poslu kojeg obavljaju vide jasnu svrhu i da je taj posao važan za uspjeh organizacije. Također, vrlo važno im je da imaju samostalnost i slobodu pri radu te da sudjeluju u odlučivanju vezanom uz njihov posao, kao i da je posao kojeg obavljaju zabavan.

#### 4.2.2. Poželjna obilježja privlačenja i odabira

U Tablici 7. prikazane su preferencije ispitanika vezano uz aktivnosti privlačenja i odabira. Čestice u tablici su rangirane od najveće prema najmanjoj.

Tablica 7. Preferencije aktivnosti privlačenja i odabira ispitanika Generacije Z

<b>Pitanja vezana uz pribavljanje i odabir</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Koliko Vam je općenito važno da se proces privlačenja i odabira brzo odvija?	4,49
U kojoj mjeri Vam općenito odgovara da se za posao prijavljuje putem interneta?	4,41
Koliko Vam je općenito blisko tražiti posao putem interneta (npr. internetskih portala za privlačenje zaposlenika, internetskih stranica organizacija, društvenih mreža i sl.)?	3,94
Koliko Vam je općenito blisko tražiti posao putem tradicionalnih metoda privlačenja (npr. natječaji u novinama, preporuke zaposlenika)?	2,42

Generaciji Z je izrazito bitno da se proces pribavljanja i odabira odvija brzo, što pokazuje prosječna ocjena 4,49. Većina ispitanika (63,1 %) smatra da je za njih izrazito važno da se

proces privlačenja i odabira odvija brzo, a 24,3 % ispitanika smatra da je to važno. Navedeno je u skladu s opažanjima brojnih autora da pripadnici Generacije Z očekuju i žele brze povratne informacije.

Pripadnicima Generacije Z je prijavljivanje za posao putem interneta preferirani način prijavljivanja za posao. Prosječna ocjena 4,41 potvrđuje da je internet najbolji način za privlačenje pripadnika ove generacije. Najveći broj ispitanika (55,3 %) je izjavio da im izrazito odgovara da se na posao prijavljuju putem interneta, 32 % je izjavio da im to odgovara, a svega 3 ispitanika se ne slaže s prijavljivanjem za posao putem interneta.

Brojni autori navode da je Generaciji Z internet primarni način prikupljanja informacija o organizacijama i prijavljivanja na oglase za posao. To ne iznenađuje s obzirom da su pripadnici ove generacije odrastali u digitalnom dobu i ne znaju za vrijeme prije interneta. Provedeno istraživanje potvrđuje tu tezu. Najvećem broju ispitanika (71,8 %) je blisko ili vrlo blisko posao tražiti putem interneta, dok samo 15,5 % ispitanika nema izražen stav vezano uz navedeno, a samo 12,7 % njih je odgovorilo da im nije blisko tražiti posao putem interneta, pri čemu prosječna ocjena iznosi 3,94. Moguće je čak pretpostaviti da ispitanici koji nisu upoznati s traženjem posla putem interneta još nisu ušli u radni odnos jer 20,4 % ispitanika nema radnog iskustva.

Istraživanje pokazuje da ispitanicima pripadnicima Generacije Z nije blisko tražiti posao putem tradicionalnih metoda. Najveći postotak ispitanika (56,4 %) je izjavio da im nije blisko ili uopće nije blisko na takav način tražiti posao, a prosječna ocjena je 2,42.

Analizom prosječnih ocjena iz Tablice 7. moguće je zaključiti da je vezano uz aktivnosti privlačenja i odabira, za pripadnike Generacije Z najvažnije da se procesi privlačenja i odabira brzo odvijaju. Pripadnicima ove generacije odgovara da se za posao prijavljuju putem interneta te je većini ispitanika vrlo blisko tražiti posao putem interneta. Traženje posla putem tradicionalnih metoda im je značajno manje blisko.

### 4.2.3. Poželjna obilježja praćenja radne uspješnosti

Preferencije ispitanika odnosno prosječne ocjene dodijeljene pitanjima vezanima uz aktivnosti praćenja radne uspješnosti prikazane su u Tablici 8. Čestice u tablici rangirane su od najveće prema najmanjoj.

Tablica 8. Preferencije aktivnosti praćenja radne uspješnosti ispitanika Generacije Z

Pitanja vezana uz praćenje radne uspješnosti	Prosječna ocjena
Koliko Vas općenito motivira brza, učestala i konkretna povratna informacija?	4,52
Koliko Vam je važno da se Vaš radni doprinos procjenjuje na individualnoj razini?	4,38
Koliko Vam je važno da povratne informacije vezane uz Vaš rad dobijete usmenim putem (a ne npr. samo elektronički)?	3,68
Koliko ste skloni da se Vaša radna uspješnost ocjenjuje na razini grupe suradnika kojoj pripadate?	3,01

Brojni autori tvrde da je vrlo bitno obilježje odrastanja u digitalnom dobu Generacije Z želja za brzom, učestalom i konkretnom povratnom informacijom. Prema dostupnim podacima u literaturi, pravovremene povratne informacije vezane uz radni učinak omogućavaju pripadnicima Generacije Z da se na vrijeme prilagode i fokusiraju na ono što rade dobro i izbjegavaju i poprave ono što rade loše. Rezultati istraživanja pokazuju da velika većina ispitanika (ukupno 94,2 %) smatra da ih brza i učestala povratna motivacija motivira ili izrazito motivira, a samo 1 ispitanik izjavljuje da ga to ne motivira. Prosječna ocjena iznosi 4,52.

U dostupnoj literaturi se navodi za pripadnike Generacije Z da iako su timski igrači, kod obavljanja zadataka na poslu ne vole ovisiti o drugima. Pripadnici ove generacije preferiraju samostalnost i, sukladno tome, praćenje njihove radne uspješnosti na individualnoj razini, što istraživanje potvrđuje. Najveći postotak ispitanika (56,3 %) je izjavio da im je izrazito važno da se njihova radna uspješnost prati na individualnoj razini, dok je 25,2 % ispitanika izjavio da im je to važno. Samo jedan ispitanik je izjavio da mu je procjena na individualnoj razini nevažna. Prosječna ocjena iznosi 4,38.

Brojna izvori navode da usprkos odrastanju u digitalnom dobu i posljedično tome komuniciranju putem suvremene tehnologije, pripadnici Generacije Z cijene ljudski kontakt na poslu i preferiraju povratne informacije dobivati „licem u lice“. Iako stav ispitanika o važnosti dobivanja povratnih informacija usmenim putem nije u potpunosti usklađen, većina smatra da im je to važno ili izrazito važno (ukupno 58,2 %). No, veliki udio ispitanika (27,2 %) nema određeni stav po ovom pitanju, a 14,5 % ispitanika izjavljuje da su im povratne informacije usmenim putem nevažne ili potpuno nevažne. Prosječna ocjena iznosi 3,68. Iako prema ocjenama nije najvažniji čimbenik, dobivanje povratnih informacija usmenim putem je važno za Generaciju Z.

Na pitanje koliko su skloni da se njihova radna uspješnost ocjenjuje na razini grupe suradnika kojoj pripadaju, odgovori su sljedeći: 38 od 103 ispitanika (36,9 %) nema izraženu preferenciju, a gotovo je podjednak postotak ispitanika koji ne vole takav način procjene radne uspješnosti (ukupno 32 %) i onih koji to preferiraju (ukupno 31,1 %). Prosječna ocjena iznosi 3,01. Uspoređujući je s prosječnom ocjenom dodijeljenju procjeni radne uspješnosti na individualnoj razini, moguće je zaključiti da pripadnici Generacije Z preferiraju da se njihov radni doprinos procjenjuje na individualnoj razini. Mogući razlog ovakvim rezultatima je činjenica da procjena njihovog osobnog uspjeha ovisi o uspjehu cijele grupe, bez obzira na njihov individualni doprinos uspjehu grupe.

Vezano uz aktivnosti praćenja radne uspješnosti, prema Tablici 8., pripadnike Generacije Z najviše motivira brza, učestala i konkretna povratna informacija. Također, pripadnici ove generacije preferiraju da se njihov radni doprinos procjenjuje na individualnoj razini, a ne na razini grupe suradnika kojoj pripadaju.

#### **4.2.4. Poželjna obilježja materijalnog motiviranja**

U Tablici 9. prikazana su preferencije ispitanika vezana uz pitanja o aktivnostima materijalnog motiviranja. Čestice u tablici rangirane su od najveće prema najmanjoj.

Tablica 9. Preferencije aktivnosti materijalnog motiviranja ispitanika Generacije Z

<b>Pitanja vezana uz kompenzacije</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Koliko Vam je važno da Vam organizacija osigurava da za svoj posao dobijete znatne materijalne kompenzacije (plaća, bonusi, poticaji i sl.)?	4,54
Koliko Vam je važno da Vam organizacija osigurava materijalne nagrade (plaća, bonusi i sl.) s obzirom na Vaš individualni učinak?	4,51
Koliko Vam je općenito važno da organizacija nudi različite vrste pogodnosti (npr. božićnica, službeni mobitel/automobil, plaćeni seminari po Vašem izboru, društvena događanja)?	4,22
Koliko Vam je važno da organizacija osigurava programe za očuvanje zdravlja i mogućnost rekreacije (npr. članstvo u teretani i sl.)?	3,77
Koliko Vas općenito motivira grupni sustav nagrađivanja (da varijabilni dio Vaše plaće, bonusi i sl. ovise o uspjehu radne skupine kojoj pripadate)?	3,21
Koliko su Vam važni statusni simboli (npr. službeni automobil koji ukazuje na Vaš status, mogućnost putovanja prvim razredom, ured „na zadnjem katu“, osigurano parkirno mjesto i sl.)?	3,08

Pripadnici Generacije Z izrazito cijene značajne materijalne kompenzacije za posao koji obavljaju zato što su odrastali u vrijeme velike recesije 2008. godine. Neki autori navode da su visoka materijalna primanja najveći motivator ove generacije. Odgovori ispitanika na pitanje koliko im je važno da im organizacija osigurava da za posao koji obavljaju dobiju znatne materijalne kompenzacije u obliku plaća, bonusa i poticaja, potvrđuju tu tezu. Naime, 65 od 103 ispitanika (63,1 %) navodi da im je izrazito važno dobiti znatne materijalne kompenzacije, a 30 ispitanika (29,1%) navodi da im je to važno. Prosječna ocjena iznosi 4,54.

Slično kao kod mjerenja učinka na individualnoj razini, najveći postotak ispitanika (64,1 %) preferira da im organizacija osigurava materijalne nagrade u obliku plaća i bonusa na individualnoj razini. Mali postotak ispitanika (8,7 %) smatra da im to nije niti važno niti nevažno, a samo dva ispitanika misle da je za njih nevažno primanje materijalnih nagrada s obzirom njihov individualni učinak. Prosječna ocjena iznosi 4,51. Ovime je dodatno potvrđena teza da pripadnici Generacije Z preferiraju individualno mjerenje njihovog učinka i, sukladno tome, primanje materijalnih nagrada s obzirom na njihov individualni učinak.

U dostupnoj literaturi mnogi autori navode da Generacija Z očekuje brojne različite pogodnosti uz novčane nagrade. Rezultati istraživanja pokazuju da je pripadnicima Generacije Z važno da organizacija nudi različite pogodnosti poput božićnice, službenog mobitela i automobila, plaćenih seminara te potvrđuju prijašnje spoznaje autora. Najveći broj ispitanika (47,6 %) izjavio je da im je izrazito važno da od organizacije za obavljen posao mogu dobiti razne vrste pogodnosti, dok 35 % ispitanika smatra da im je to važno, a samo 4 ispitanika smatraju da im to nije važno. Prosječna ocjena iznosi 4,22.

Pripadnike Generacije Z motiviraju programi očuvanja zdravlja i mogućnosti rekreacije. Na pitanje koliko je ispitanicima važno da organizacija osigurava programe za očuvanje zdravlja i mogućnosti rekreacije ispitanici su odgovorili sljedeće: većini ispitanika (61,2 % njih) je važno ili vrlo važno da im organizacija u kojoj rade nudi razne programe zdravlja i mogućnost rekreacije, 25,2 % ispitanika nije izrazilo svoje preferencije za navedeno, a 13,6 % ispitanika smatra ove pogodnosti nevažnima ili potpuno nevažnima, pri čemu prosječna ocjena iznosi 3,77. Rezultati ukazuju na osviještenost pripadnika Generacije Z o važnosti očuvanja zdravlja i pozitivan trend s obzirom na prijašnje generacije.

Prosječna ocjena koju su ispitanici dodijelili pitanju koliko ih motivira grupni sustav nagrađivanja, tj. da varijabilni dio plaće ovisi o uspjehu radne skupine kojoj pripadaju iznosi 3,21. Kao što je slučaj kod praćenja radnog uspjeha na individualnoj razini u usporedbi s praćenjem na razini grupe, ispitanici preferiraju sustav nagrađivanja na individualnoj razini nad grupnim sustavom nagrađivanja. Uspoređujući prosječne ocjene na pitanje koliko su skloni da se njihova radna uspješnost ocjenjuje na razini grupe (3,01) i na pitanje koliko ih motivira grupni sustav nagrađivanja (3,21), moguće je uočiti da ispitanici više vole grupno nagrađivanje nego grupno ocjenjivanje. Mogući razlog tome je psihološka asocijacija na same riječi ocjenjivanje i nagrađivanje. Ocjenjivanje ima i negativnu konotaciju jer grupa kojoj pripadaju može imati loše rezultate. Osim toga, ocjenjivanje se može povezati s ocjenama u školi ili na fakultetu dok nagrađivanje ima isključivo pozitivnu konotaciju.

Usprkos tome što pripadnici Generacije Z cijene da im organizacija nudi različite pogodnosti, ispitanici nemaju jasno izražen stav vezan uz pitanje koliko su im važni statusni simboli poput skupocjenog službeni automobila, parkirnog mjesta, mogućnosti putovanja prvim razredom i slično. Odgovori ispitanika su gotovo podjednako podijeljeni po svim ocjenama važnosti. 20,4

% ispitanika smatra da su im statusni simboli izrazito važni, 19,4 % ispitanika smatra da im je to važno, 21,4 % izjavljuje da im nisu niti važni niti nevažni, 25,2 % ispitanika smatra da je to nevažno, a 13,6 % ispitanika izjavljuje da su im statusni simboli potpuno nevažni. Prosječna ocjena iznosi 3,08. Ovaj nalaz ne može mnogo pridonijeti boljem razumijevanju generacije Z te ga je najbolje pripisati individualnim preferencijama ispitanika.

Prema rezultatima istraživanja odnosno prosječnim ocjenama prikazanim u Tablici 9., vezano uz aktivnosti materijalnog motiviranja, za ispitanike Generacije Z je najvažnije sljedeće: da organizacija osigurava da za njihov posao dobivaju znatne materijalne kompenzacije, da organizacija osigurava materijalne nagrade s obzirom na individualni učinak i da organizacija nudi različite vrste beneficija.

#### 4.2.5. Poželjna obilježja nematerijalnog motiviranja

Prosječne ocjene dodijeljene pitanjima vezanim uz aktivnosti nematerijalnog motiviranja prikazane su u Tablici 10. Čestice su rangirane od najveće prema najmanjoj.

Tablica 10. Preferencije aktivnosti nematerijalnog nagrađivanja ispitanika Generacije Z

<b>Pitanja vezana uz nematerijalno motiviranje</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Koliko je za Vas važno da Vam organizacija omogući ravnotežu između poslovnog i privatnog života (engl. work-life balance)?	4,68
U kojoj mjeri Vam je važno da Vam je posao oblikovan na način da omogućava Vaš osobni rast, razvoj i postignuće?	4,43
Koliko Vam je općenito važna dugoročna sigurnost zaposlenja (zadržavanje radnog mjesta) u organizaciji u kojoj radite?	4,36
Koliko Vam je važno da imate posao koji je u skladu s Vašim osobnim uvjerenjima, vrednotama, ciljevima i preferencijama?	4,33

Koliko Vam je općenito važna mogućnost fleksibilnog radnog vremena (npr. klizno radno vrijeme, skraćeno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, dijeljenje posla)?	4,09
Koliko Vam je važno da Vam je posao izazovan odnosno da Vas intrinzično motivira?	4,01
Koliko Vam je važno da Vam za vrijeme radnog vremena nije ograničen pristup internetu, telefonu i sl. za Vaše vlastite potrebe?	3,94
Koliko Vam je važno da se u Vašoj organizaciji općenito cijeni i javno ističe Vaš doprinos radu organizacije?	3,87
U kojoj mjeri Vas motivira mogućnost da budete mentor nekome u organizaciji?	3,68
Koliko Vam je općenito važna mogućnost rada od kuće?	3,48

U literaturi je navedeno da pripadnici Generacije Z uz materijalne kompenzacije najviše cijene ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Odgovori ispitanika na pitanje koliko im je važno da im organizacija omogući ravnotežu između privatnog i poslovnog života potvrđuju tu tezu o Generaciji Z. Značajan postotak ispitanika (73,8 %) smatra da im je ravnoteža između privatnog i poslovnog života izrazito važna, dok 19,4 % ispitanika to smatra važnim. Samo 6,8 % ispitanika nema izražen stav. S obzirom da prosječna ocjena iznosi 4,68, moguće je zaključiti da je ravnoteža između privatnog i poslovnog života najvažniji motivacijski čimbenik za ispitanike Generacije Z.

Brojni autori ukazuju na važnost koju Generacija Z pridaje mogućnosti osobnog rasta i razvoja. Prijašnja istraživanja navode da pripadnicima Generacije Z to predstavlja jedno od ključnih kriterija kod odabira posla. Najveći udio ispitanika (53,4 %) smatra da vrlo važno da im je posao oblikovan na način da omogućava njihov osobni rast, razvoj i postignuće, a 36,9 % da je to važno. Prosječna ocjena iznosi 4,43 i potvrđuje važnost osobnog rasta i razvoja za Generaciju Z.

Autori također navode da odrastajući u vrijeme ekonomske recesije, pripadnici Generacije Z pored visokih kompenzacija cijene sigurnost posla. Sigurnost posla pripadnicima ove generacije daje priliku za unaprjeđenje i usavršavanje bez brige da će izgubiti posao. Većina



ispitanika (50,5 % njih) smatra da im je dugoročna sigurnost zaposlenja izrazito važna, a 37,9 % ispitanika da im je to važno. Samo 2,9 % ispitanika smatra da je to za njih nevažno. Prosječna ocjena koju su ispitanici dodijelili dugoročnoj sigurnosti zaposlenja iznosi 4,36. Rezultati istraživanja su u skladu s prijašnjim istraživanjima i pokazuju da ispitanici, pripadnici Generacije Z smatraju da je sigurnost zaposlenja važna.

U dostupnim izvorima upućuje se na socijalnu i ekološku osviještenost ove generacije te da pripadnici Generacije Z očekuju da organizacija u kojima rade ima iste stavove kao i oni. Pripadnici ove generacije žele se poistovjetiti s organizacijom u kojoj rade. Velika većina ispitanika (88,4 % njih) smatra da je imati posao u skladu s osobnim uvjerenjima izrazito važno ili važno, a samo 1,9 % ispitanika to smatra nevažnim. Prosječna ocjena iznosi 4,33 i potvrđuje opažanja da je Generaciji Z važno da imaju posao koji je u skladu s njihovim osobnim uvjerenjima, vrednotama, ciljevima i preferencijama.

Brojni autori navode da su fleksibilni načini rada odlični motivatori za pripadnike Generacije Z. Odgovori na pitanje koliko je ispitanicima općenito važna mogućnost fleksibilnog radnog vremena poput kliznog ili skraćenog radnog vremena, skraćenog radnog tjedna ili dijeljenja posla su sljedeći: od 103 ispitanika, 77,7 % je odgovorilo da im je važno ili izrazito važno da na poslu imaju mogućnost fleksibilnog radnog vremena, 14,6 % izjavljuje da im to nije niti važno niti nevažno, a samo 7,8 % navedeno smatra nevažnim. Prosječna ocjena je 4,09.

Dosadašnja istraživanja povezana uz nematerijalno motiviranje pripadnika Generacije Z pokazala su da je za pripadnike ove generacije vrlo bitno kada na radnom mjestu dolaze do izražaja njihovi potencijali i vještine te da obavljaju kompleksan i kreativan posao. U literaturi se navodi se da je Generacija Z puno ambicioznija od prijašnjih generacija te da voli prihvatiti izazovan posao. Rezultati provedenog istraživanja su u skladu s nalazima autora u svijetu. Od 103 odgovora, 38,8 % ispitanika smatra da je za njih izrazito važno da ih posao intrinzično motivira, 31,1 % kaže da im je to važno, a 21,4 % ispitanika nema jasan stav o važnosti izazovnog posla. Prosječna ocjena iznosi 4,01.

Istraživanja pokazuju da je pripadnicima Generacije Z važno da im za vrijeme radnog vremena nije ograničen pristup internetu i telefonu za njihove vlastite potrebe. Prosječna ocjena iznosi 3,94. Rezultati nisu iznenađujući s obzirom da većina autora tvrdi da su pripadnici Generacije Z „ovisni“ o internetu i korištenju mobilnih uređaja.

Dostupna literatura ne spominje kako mogućnost mentorstva utječe na motivaciju Generacije Z. Istraživanje je pokazalo da pripadnike Generacije Z motivira da postanu mentor nekome u organizaciji. Ukupno 56,3 % ispitanika je izjavilo da ih motivira ili izrazito motivira mogućnost da postanu mentor u svojoj organizaciji, 32 % ispitanika nema izražen stav, a samo 11,7 % ispitanika navodi da ih to ne bi motiviralo. Prosječna ocjena iznosi 3,68.

Vezano uz pitanje važnosti da imaju mogućnost rada od kuće, ispitanici nisu toliko usklađeni kao kod mogućnosti fleksibilnog radnog vremena. Ukupno 52,3 % ispitanika smatra da je za njih mogućnost rada od kuće važna ili izrazito važna, 25,2 % ispitanika nema izražen stav, a 22,3 % ispitanika izjavljuje da im je to nevažno ili potpuno nevažno. Prosječna ocjena iznosi 3,48. Odstupanja u stavovima ispitanika vezano uz fleksibilno radno vrijeme i rad od kuće vjerojatno je moguće pripisati činjenici da Generacija Z voli ljudski kontakt i socijalizaciju na poslu. Istraživanje potvrđuje da pripadnici Generacije Z cijene fleksibilne radne oblike, ali više vole fleksibilno radno vrijeme od mogućnosti rada od kuće.

Iz prosječnih ocjena koje su ispitanici dodijelili aktivnostima nematerijalnog motiviranja prikazanih u Tablici 10. vidljivo je da su za Generaciju Z najvažniji ravnoteža privatnog i poslovnog života te posao koji je oblikovan da omogućava njihov osobni rast, razvoj i postignuće. Dugoročna sigurnost zaposlenja je također vrlo važna za pripadnike ispitane generacije Z.

#### 4.2.6. Poželjna obilježja obrazovanja i razvoja

U Tablici 11. prikazane su preferencije ispitanika u obliku prosječnih ocjena dodijeljenih aktivnostima obrazovanja i razvoja. Čestice u tablici rangirane su od najveće prema najmanjoj.

Tablica 11. Preferencije aktivnosti obrazovanja i razvoja ispitanika Generacije Z

Pitanja vezana uz obrazovanje i razvoj	Prosječna ocjena
Koliko smatrate da je važno da organizacije dodjeljuju mentora novim zaposlenicima, onima koji moraju usvojiti nova znanja/vještine i sl.?	4,45

Koliko Vam je važno da imate prilike stalno učiti i razvijati se?	4,29
Koliko volite učiti uz pomoć informacijske tehnologije (elektroničko učenje, računalne simulacije i sl.)?	3,78
Koliko ste skloni samoučenju (da se sami motivirate za učenje, sami određujete što ćete učiti, na koji način ćete učiti i slično)?	3,66
U kojoj mjeri Vam je privlačno da se učenje odvija kroz zabavu i igru (npr. putem računalnih igrica)?	3,44
Koliko volite učiti putem klasičnih <i>ex-catedra</i> predavanja?	3,21

Odgovori na pitanje koliko ispitanici smatraju da je važno da organizacija dodjeljuje mentore novim zaposlenicima i onima koji moraju usvojiti nova znanja i vještine pokazuju da je ispitanim pripadnicima Generacije Z to izrazito važno. Najveći postotak ispitanika (58,3 % njih) je na ovo pitanje dao ocjenu 5, a 32 % ispitanika ocjenu 4. Prosječna ocjena iznosi 4,45. Rezultati su u skladu s opažanjima da Generacija Z cijeni ljudski kontakt na poslu. Moguće je zaključiti da je ispitanicima iznimno važno da na poslu dobiju formalnu obuku kroz mentorstvo.

Brojni autori navode da je mogućnost učenja i razvijanja jedan od najbitnijih čimbenika motivacije za pripadnike Generacije Z pri odabiru u kojoj organizaciji žele raditi. Također, brojna prijašnja istraživanja pokazuju da je Generacija Z na putu da postane najeduciranija generacija do sada. Rezultati provedenog istraživanja dokazuju da je Generaciji Z važno imati priliku učiti i razvijati se. Najveći postotak ispitanika (49,5 % njih) odgovorio je da im je izrazito važno da u organizaciji u kojoj rade imaju prilike učiti i razvijati se, dok je 35,9 % ispitanika izjavio da im je to važno, a 10,7 % ispitanika nema izražen stav. Prosječna ocjena iznosi 4,29.

Brojna istraživanja također navode da je specifično kod Generacije Z da ne vole klasična predavanja te da preferiraju učiti pomoću informacijske tehnologije. Usporedba preferencija sudionika istraživanja o učenju putem klasičnih *ex-catedra* predavanja i učenju uz pomoć informacijskih tehnologija poput elektroničkog učenja, računalnih simulacija i slično pokazuje da je ova tvrdnja istinita. Vezano uz pitanje koliko ispitanici vole učiti putem klasičnih *ex-catedra* predavanja, najveći postotak ispitanika (34 %) daje ocjenu 3, a prosječna ocjena iznosi 3,21. Mnogo je veći postotak ispitanika koji voli učiti uz pomoć informacijske tehnologije. Od

103 ispitanika, 47,6 % je izjavilo da vole učiti uz pomoć informacijske tehnologije, a 21,4 % ispitanika da to jako vole. Prosječna ocjena važnosti učenja putem informacijske tehnologije iznosi 3,78. Usporedbom odgovora vezanih uz navedena pitanja moguće je zaključiti da Generacija Z preferira učenje uz pomoć tehnologije nad učenjem putem klasičnih predavanja.

U dostupnoj literaturi je navedeno da pripadnici Generacije Z vole samoučenje te da su orijentirani na učenje svega što će im pomoći u karijeri ili je relevantno za njihov posao. Prosječna ocjena koju su ispitanici dodijelili pitanju koliko su skloni samoučenju odnosno da se sami motiviraju za učenje, sami određuju što će učiti i na koji način, iznosi 3,66. Najveći postotak ispitanika (63,1 % njih) je sklon ili izrazito sklon samoučenju, 28,2 % ispitanika nema izražen stav, a ukupno 8,8 % ispitanika nije sklon tj. uopće nije sklon samoučenju.

Usprkos odrastanju u digitalnom dobu i igranju igrica u slobodno vrijeme, prema rezultatima istraživanja, ispitanim pripadnicima Generacije Z najmanje je privlačno da se učenje odvija kroz zabavu i igru (npr. putem računalnih igrica). Prosječna ocjena iznosi 3,44.

Analizom prosječnih ocjena koje ispitanici dodjeljuju pitanjima vezanima uz aktivnosti obrazovanja i razvoja, moguće je zaključiti da je Generaciji Z najvažnije da organizacije dodjeljuju mentora novim zaposlenicima i onima koji moraju usvojiti nova znanja i vještine. Također, ispitanicima je vrlo važno da imaju prilike stalno učiti i razvijati se.

#### 4.2.7. Poželjna obilježja upravljanja karijerom

Prosječne ocjene koje su ispitanici dodijelili aktivnostima upravljanja karijerom prikazane su u Tablici 12. Čestice su rangirane od najveće prema najmanjoj.

Tablica 12. Preferencije aktivnosti upravljanja karijerom ispitanika Generacije Z

Pitanja vezana uz upravljanje karijerom	Prosječna ocjena
Koliko Vam je općenito važno da se organizacija brine za razvoj Vaše karijere odnosno da imate prilike za napredovanje u organizaciji?	4,61

U kojoj mjeri smatrate da bi se općenito odluke o napredovanju, nagrađivanju i slično trebale temeljiti na doprinosu i potencijalu (kompetencijama) pojedinog zaposlenika?	4,46
Koliko Vam je važno da možete brzo napredovati?	3,91
Koliko ste usredotočeni na obavljanje poslova/zadataka koje možete upisati u svoj životopis?	3,80
Koliko ste lojalni organizaciji u kojoj radite odnosno niste skloni promijeniti organizaciju rada u potrazi za novim izazovima i boljim uvjetima?	3,66
Koliko Vam je važna mogućnost horizontalnog kretanja u karijeri (prelazak na poslove u drugom funkcijskom području, sektoru i sl. unutar Vaše organizacije)?	3,64
Koliko ste općenito skloni prekovremenom radu, radu preko vikenda, službenim putovanjima i slično?	2,98
U kojoj mjeri smatrate da bi se općenito odluke o napredovanju trebale temeljiti na senioritetu?	2,82
Kada razmišljate o umirovljenju, planirate li nastaviti raditi i nakon što steknete zakonske uvjete za umirovljenje?	2,56
Je li Vam općenito posao važniji od privatnog života (obitelj, prijatelji, hobiji i sl.)?	2,02

Brojni izvori tvrde da je Generaciji Z izrazito važno da ima mogućnost napredovanja i da se odlučuje zaposliti u organizacijama koje im to pružaju te koje brinu o njihovim karijerama. Velika većina ispitanika (67 %) smatra da je za njih izrazito važno da se organizacija brine o razvoju njihove karijere i da imaju mogućnost napredovanja, dok 26,2 % ispitanika navodi da im je to važno. Samo jedan ispitanik tvrdi da je to za njega nevažno. Prosječna ocjena ispitanika iznosi 4,61.

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da većina ispitanika smatra da bi se općenite odluke o napredovanju i nagrađivanju trebale temeljiti na doprinosu i potencijalu pojedinog zaposlenika, a ne na senioritetu. Na pitanje u kojoj mjeri ispitanici smatraju da bi se odluke o

napredovanju, nagrađivanju i slično trebale temeljiti na doprinosu i potencijalu pojedinog zaposlenika, 58,3 % ispitanika je dodijelio ocjenu 5, a 32 % ispitanika ocjenu 4. Prosječna ocjena iznosi 4,46. Vezano uz pitanje u kojoj mjeri ispitanici smatraju da bi se odluke o napredovanju trebale temeljiti na senioritetu, najveći postotak ispitanika (45,6 %) nema izražen stav, a prosječna ocjena iznosi 2,82.

Prema rezultatima istraživanja, ispitanim pripadnicima Generacije Z je vrlo važno da u organizaciji mogu brzo napredovati, što je u skladu s brojnim dosadašnjim istraživanjima. Od 103 odgovora, 46,6 % ispitanika smatra da im je važno da mogu brzo napredovati, 27,2 % ispitanika navodi da im je to izrazito važno, a 19,4 % ispitanika nema izražen stav po tom pitanju. Samo 5,8 % ispitanika navodi da im je nevažno ili potpuno nevažno koliko brzo napreduju u organizaciji. Prosječna ocjena iznosi 3,91.

U dostupnoj literaturi pripadnike Generaciju Z opisuje se kao vrlo ambiciozne. Prosječna ocjena koju su ispitanici dodijelili pitanju koliko su usredotočeni na obavljanje poslova i zadataka koje mogu upisati u svoj životopis iznosi 3,80, što potvrđuje tvrdnje u dostupnim izvorima.

Brojni autori tvrde da pripadnici Generacije Z neće raditi samo da bi imali posao te da su skloni promjeni posla ukoliko im nešto u organizaciji u kojoj rade ne odgovara. Rezultati istraživanja pokazuju suprotno. Većina ispitanika (ukupno 59,6 %) smatra da je lojalna ili izrazito lojalna organizaciji u kojoj radi te da neće promijeniti organizaciju u potrazi za novim izazovima i boljim uvjetima. Značajan postotak ispitanika (29,1 %) nema određen stav prema lojalnosti organizaciji, a 11,6 % ispitanika je izjavio da smatraju da nisu lojalni organizaciji u kojoj rade odnosno da bi promijenili posao zbog boljih uvjeta. Prosječna ocjena iznosi 3,66.

Generacija Z ne živi da bi radila nego obratno, rade da bi živjeli. Posao za pripadnike ove generacije nije smisao života i nije važniji od privatnog života, a rezultati istraživanja to potvrđuju. Ukupno 75,8 % ispitanika izjavljuje da im posao nije važniji od privatnog života, 12,6 % ispitanika nema određeni stav, a 11,6 % ispitanika ipak smatra da im je posao važniji od privatnog života. Prosječna ocjena na pitanje je li ispitanicima općenito posao važniji od privatnog života iznosi 2,02. Također, većina ispitanika (ukupno 49,5 %) ne planira raditi i nakon što stekne zakonske uvjete za umirovljenje. Ipak, zanimljivo je primijetiti da 23,3 % ispitanika planira nastaviti raditi nakon umirovljenja. Prosječna ocjena koju su ispitanici dodijelili pitanju planiraju li nastaviti raditi i nakon što steknu zakonske uvjete za umirovljenje

iznosi 2,56. Iz odgovora je moguće zaključiti da velikoj većini ispitanika pripadnika Generacije Z posao nije svrha života i da će radije uživati u zasluženju mirovini nego raditi nakon stečenih zakonskih uvjeta za umirovljenje.

Prema prosječnim ocjenama iz Tablice 12., moguće je zaključiti da je vezano uz aktivnosti upravljanja karijerom za ispitanike Generacije Z najvažnije da se organizacija brine za razvoj njihove karijere odnosno da imaju prilike za napredovanje. Ispitanici ove generacije smatraju da bi se odluke o napredovanju, nagrađivanju i slično trebale temeljiti na doprinosu i potencijalu pojedinog zaposlenika, a ne na senioritetu. Također, pripadnicima ove generacije je važno da na poslu mogu brzo napredovati.

#### 4.2.8. Poželjna obilježja internih komunikacija

U Tablici 13. prikazane su preferencije odnosno prosječne ocjene ispitanika dodijeljene pitanjima vezanima uz internu komunikaciju. Čestice u tablici rangirane su od najveće prema najmanjoj.

Tablica 13. Preferencije internih komunikacija ispitanika Generacije Z

Pitanja vezana uz interne komunikacije	Prosječna ocjena
Koliko Vam je općenito važno da su u organizaciji razvijeni sustavi internog komuniciranja putem informacijske tehnologije (elektronička pošta, intranet, <i>e-newsletter</i> i sl.)?	4,04
Koliko Vam je općenito važno da se ključne informacije i pitanja vezana uz funkcioniranje organizacije komuniciraju usmenim putem osobno od strane nadređenog?	3,69
Koliko Vam je općenito važno da su kanali komuniciranja u organizaciji formalni (propisani, hijerarhijski uspostavljeni, jasno definirani i sl.)?	3,56
Koliko Vam je općenito važno da se ključne informacije i pitanja vezana uz funkcioniranje organizacije prosljeđuju u pisanoj formi?	3,56

Koliko Vam je općenito važno da su komunikacije u organizaciji personalizirane odnosno da uključuju osobnu „notu“ (npr. rukom pisana poruka, osobna a ne grupna cirkularna e-mail poruka)?	2,87
--	------

Literatura navodi da odrastajući u digitalnom dobu, pripadnici Generacije Z primarno koriste tehnologiju kako bi komunicirali. Većina ispitanika (76,7 % njih) smatra da je važno ili izrazito važno da organizacija ima razvijeni sustav internog komuniciranja putem informacijske tehnologije, 17,5 % ispitanika nema izraženo mišljenje, a samo 5,9 % ispitanika smatra da je to nevažno. Prosječna ocjena koju su ispitanici dodijelili pitanju koliko im je općenito važno da su u organizaciji razvijeni sustavi internog komuniciranja putem informacijske tehnologije (elektronička pošta, intranet, *e-newsletter* i sl.) iznosi 4,04.

Istraživanje pokazuje da ispitanici pripadnici Generacije Z gotovo podjednako cijene da se ključne informacije prosljeđuju u pisanoj formi i da se komuniciraju usmenim putem osobno od strane nadređenog. Postoji blaga preferencija ispitanika primanju informacija usmenim putem, što je u skladu s opažanjima da pripadnici Generacije Z cijene ljudski kontakt na poslu i vole nadređene s kojima mogu osobno popričati. Većini ispitanika (55,3 %) je važno ili vrlo važno da se ključne informacije prenose usmenim putem osobno od strane nadređenog, a 37,9 % ispitanika nema izražen stav vezano uz ovo. Prosječna ocjena iznosi 3,69. Vezano uz pitanja koliko im je općenito važno da se ključne informacije i pitanja vezana uz funkcioniranje organizacije prosljeđuju u pisanoj formi, za 54,4 % ispitanika je to važno ili vrlo važno, 30,1 % ispitanika nema izražen stav, a 15,6 % ispitanika navodi da im je to nevažno ili potpuno nevažno. Prosječna ocjena iznosi 3,56.

Provedeno istraživanje pokazuje da ispitanim pripadnicima Generacije Z nije pretjerano važno da su komunikacije u organizaciji personalizirane odnosno da uključuju osobnu „notu“. Najvećem dijelu ispitanika nije niti važno niti nevažno da su komunikacije u organizaciji personalizirane, a postotak ispitanika (36,9 % njih) kojima je personalizirana komunikacija nevažna ili potpuno nevažna je veći od postotka ispitanika kojima je važna (30,1 %). Prosječna ocjena iznosi 2,87. Stavove možemo pripisati individualnim preferencijama ispitanika i ne pridonosi značajno opažanjima o generaciji Z.



Analizom preferencija odnosno prosječnih ocjena koje su ispitanici dodijelili pitanjima vezanima uz interne komunikacije, moguće je zaključiti da je za ispitane pripadnike Generacije Z najbitnije da su u organizaciji razvijeni sustavi internog komuniciranja putem informacijske tehnologije poput elektroničke pošte, intraneta, *e-newslettera* i slično. Također, ispitanicima ove generacije je važno da se ključne informacije i pitanja vezana uz funkcioniranje organizacije komuniciraju usmenim putem osobno od strane nadređenog.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Najveće ograničenje istraživanja je svakako mali odaziv na ispunjavanje ankete odnosno mali uzorak. Također, kako bi se dobila relevantnija slika o preferencijama Generacije Z u Hrvatskog, potrebno bi bilo uključiti i ispitanike drugih fakulteta diljem Hrvatske, ali i ispitanike pripadnike Generacije Z koji ne pohađaju fakultet. Također, nije moguće doći do konkretnog zaključka za cijelu Generaciju Z na temelju istraživanja provedenog u Hrvatskoj. Potrebno bi bilo usporediti nalaze provedenog istraživanja s istraživanjima u drugim kulturama kako bi se odredio utjecaj društvenih utjecaja na preferencije Generacije Z.

Nadalje, prisutna je značajna homogenost ispitanika, što bi moglo imati utjecaja na rezultate. Naime, gotovo tri četvrtine ispitanika je ženskog spola, a najveći postotak ispitanika je na petoj godini studija.

Konačno, značajan postotak ispitanika je vrlo kratko u radnom kontingentu i to najvećim dijelom preko studentskih ugovora, a značajan postotak ispitanika je i bez radnog iskustva, što znači da ne mogu iskazati preferencije temeljene na iskustvu nego samo pretpostaviti što im je važno.

## 5. ZAKLJUČAK

Generacija Z je najmlađa generacija na tržištu rada koja je još uvijek u najvećem dijelu tek na ulasku u radni kontingent. Odlaskom mnogobrojne Baby-boom generacije u mirovinu, ovo će biti najveća smjena generacija do sad. Iz tog razloga je od iznimne važnosti da se menadžeri i stručnjaci za ljudske potencijale upoznaju sa specifičnostima nadolazeće Generacije Z i prilagode im se.

Pripadnici Generacije Z rođeni su između 1995. i 2010. godine u dobu tehnologije i digitalnog svijeta. Djetinjstvo su im obilježili recesija i rat protiv terorizma, a odrastanje briga za okoliš i klimatske promjene. Iz tog razloga, oni su izrazito internetski i tehnološko osviješteni, globalno povezani, tolerantni na različitosti te socijalno i ekološki osviješteni. Također, na putu su da postanu najobrazovanija generacija do sada te vole učiti i usavršavati se, a preferiraju samoučenje i učenje uz pomoć tehnologije.

Za organizacije koje žele privući Generaciju Z najbolji su alat internetske i *Facebook* stranice na kojima pripadnici ove generacije provode najviše vremena. Generaciji Z je bitno emocionalno i psihološki povezati se s organizacijom pa zato cijene kada su organizacije ekološki i socijalno osviještene. Pripadnici ove generacije traže radna mjesta na kojima do izražaja dolaze njihova znanja i vještine te poslove koji su kreativni, izazovni i kompleksni. Također, pripadnicima ove generacije vrlo je bitan čimbenik kod odabira posla mogućnost napredovanja i usavršavanja, a od nadređenih zahtijevaju česte i konkretne povratne informacije i mentorski pristup te najviše vole demokratski stil vođenja.

Za pripadnike Generacije Z je izuzetno bitno da im organizacija pruža zadovoljavajuću plaću popraćenu brojnim pogodnostima, mogućnosti fleksibilnih radnih oblika poput kliznog ili skraćenog radnog vremena te ravnotežu privatnog i poslovnog života. Također, pripadnici ove generacije od organizacija očekuju da će se brinuti o njihovim karijerama i pružati im brojne prilike za napredovanje te ne žele pratiti tradicionalne puteve napredovanja pa su personalizirani putevi karijere izrazito bitni za zadržavanje i zadovoljavanje ove generacije.

Empirijsko istraživanje preferencija različitih praksi upravljanja ljudskim potencijalima studenata Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, pripadnika generacije Z, potvrdilo je zapažanja brojnih autora o Generaciji Z te je dokazalo prisutnost specifičnosti ove generacije.

Vezano uz dizajn posla, ispitanicima Generacije Z je izrazito važno da posao koji obavljaju ima jasnu svrhu i da direktno pridonosi uspjehu organizacije te da pri obavljanju imaju samostalnost i slobodu kako će ga obavljati. Osim toga, važno im je da je posao zabavan. Ispitanicima pripadnicima ove generacije *multitasking* ne predstavlja gotovo nikakav problem, no, istovremeno, nisu iskazali izraženu preferenciju raditi na više projekata istovremeno.

Ispitanici pripadnici Generacije Z puno su bolje upoznati s traženjem posla putem interneta nego putem tradicionalnih metoda privlačenja i iznimno im odgovara da se za posao prijavljuju putem interneta. Također, izrazito im je bitno da se procesi privlačenja i odabira odvijaju brzo.

Ispitanike pripadnike Generacije Z izrazito motivira brza, učestala i konkretna povratna informacija. Također, pripadnici ove generacije preferiraju procjenu radnih doprinosa na individualnoj razini nad procjenom radnih doprinosa na razini grupe kojoj pripadaju.

Vezano uz materijalno motiviranje, ispitanicima ove generacije je vrlo važno da organizacija za njihov posao osigurava znatne materijalne kompenzacije u obliku plaća, bonusa i poticaja. Ispitanici pripadnici ove generacije preferiraju da organizacija osigurava materijalne nagrade s obzirom na njihov individualni učinak, a ne ovisno o uspjehu radne skupine kojoj pripadaju. Također, oni izrazito cijene da im organizacija nudi različite vrste pogodnosti poput božićnica, službenog automobila ili mobitela i slično, a statusni simboli im nisu pretjerano važni.

Vezano uz nematerijalno motiviranje, ispitanicima pripadnicima Generacije Z je najvažnije da im organizacija omogući ravnotežu privatnog i poslovnog života. Od izuzetne im je važnosti da je posao oblikovan na način koji omogućava njihov osobni rast, razvoj i postignuće. Važno im je i da je posao koji obavljaju izazovan i da ih intrinzično motivira. Također, vrlo im je važno da imaju posao u skladu s njihovim osobnim uvjerenjima, vrednotama, ciljevima i preferencijama, kao i fleksibilno radno vrijeme. Od ponuđenih čimbenika, najmanje ih motivira da postanu mentor nekome u organizaciji i mogućnost rada od kuće.

Ispitanicima pripadnicima ove generacije je vrlo važno da imaju priliku učiti i razvijati se, a preferiraju učenje uz pomoć tehnologije nad klasičnim ex-catedra predavanjima. Također, važno im je da organizacije dodjeljuju mentore novim zaposlenicima.

Vezano uz aktivnosti upravljanja karijerom, ispitanicima je vrlo važno da imaju priliku napredovati i da se organizacija brine o razvoju njihove karijere, a smatraju da bi se napredovanje trebalo temeljiti na doprinosu i potencijalu zaposlenika, a ne senioritetu. Ispitanicima pripadnicima ove generacije posao nije važniji od privatnog života i mali broj njih planira raditi nakon stečenih uvjeta za umirovljenje.

Konačno, ispitanicima je važno da su u organizaciji razvijeni sustavi internog komuniciranja putem informacijske tehnologije te preferiraju dobivati ključne informacije vezane uz funkcioniranje organizacije usmenim putem osobno od strane nadređenog.

## Popis izvora

1. Amrani, I. (2020.), Future of work: 6 ways to create purpose in and motivate your gen Z workforce, preuzeto 13. kolovoza 2021. s <https://www.raconteur.net/the-hive/gen-z-workforce-motivation-communication-purpose/>
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing
3. Balentine, J. (2017.), Generation Z and the role of the career development professional in the workplace, preuzeto 14. kolovoza 2021. s [https://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news\\_article/142256/PARENT/CC\\_layout\\_detail/s/false](https://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news_article/142256/PARENT/CC_layout_detail/s/false)
4. Basten, D. (2017.), Gamification, *IEEE Software*, 34(05), 76-81. doi: [10.1109/MS.2017.3571581](https://doi.org/10.1109/MS.2017.3571581)
5. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013.), Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Tehnički glasnik*, 7(1), 56-63.
6. Bursch, D. (2014.), Managing the Multigenerational Workplace, preuzeto 6. kolovoza 2021. s <http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/hubfs/White%20Papers/managing-the-multigenerational-workplace-white%20paper.pdf>
7. Chillakuri, B. (2020.), Understanding Generation Z expectations for effective onboarding, *Journal of Organizational Change Management*, 33(7): 1277-1296. doi: [10.1108/JOCM-02-2020-0058](https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058)
8. Dessler, G. (2015.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Mate
9. Dwyer, R. J. (2008.), Prepare for the impact of the multi-generational workforce!, *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2): 101-110. doi: [10.1108/17506160910960513](https://doi.org/10.1108/17506160910960513)
10. Gomez, K., Mawhinney, T. i Betts, K. (2019.), Welcome to generation Z, preuzeto 10. kolovoza 2021. s <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
11. Henley, D. (2019.), How to inspire and motivate your gen Z employees, preuzeto 13. kolovoza 2021. s <https://www.forbes.com/sites/dedehenley/2019/07/11/how-to-inspire-and-motivate-your-gen-z-employees/?sh=2478a10690c1>
12. Jambrek, I. i Penić I.I. (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.

13. Jayathilake, H. D. i Annuar, N. (2020.), Exploring HRM Practices to Retain Generation-Z in Information Technology Sector: A Systematic Literature Review, *International Journal of Business and Technopreneurship*, 10(1): 79-100.
14. Jenkins, R. (2019.), How to deliver employee feedback most effectively, preuzeto 10. kolovoza 2021. s <https://www.inc.com/ryan-jenkins/how-to-deliver-employee-feedback-most-effectively.html>
15. Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D. i Vujić, N. (2015.), Multigeneracijska radna snaga – prednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment*, 6(1): 59-68.
16. Kravetz, D. J. (1988.), *The human resources revolution: Implementing progressive management practices for bottom-line success*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
17. Kuka, E. (2011.), Menadžment ljudskih resursa, *Praktični menadžment*, 2(2), 64-66.
18. Lyons, M., Lavelle, K. i Smith, D. (2017.), Gen Z rising, preuzeto 10. kolovoza 2021. s <https://www.accenture.com/acnmedia/pdf-50/accenture-strategy-workforce-gen-z-rising-pov.pdf>
19. Marušić, S. (2001.), Politika ljudskih resursa za europsku konkurenciju, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 11(88), 29-51.
20. Matthews, V. (2008.), Generation Z: new kids on the virtual block, *Personnel Today*, preuzeto 5. kolovoza 2021. s <https://www.personneltoday.com/hr/generation-z-new-kids-on-the-virtual-block/>
21. Maurer, R. (2016.), What HR should know about generation Z, preuzeto 10. kolovoza 2021. s <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/what-hr-should-know-about-generation-z.aspx>.
22. Murphy, S. A. (2007.), Leading a multigenerational workforce, preuzeto 6. kolovoza 2021. s [http://assets.aarp.org/www.aarp.org/\\_cs/misc/leading\\_a\\_multigenerational\\_workforce.pdf](http://assets.aarp.org/www.aarp.org/_cs/misc/leading_a_multigenerational_workforce.pdf)
23. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. i Bubić. M., (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*, Zagreb: Mate
24. Obradović V., Samardžija J. i Jandrić J. (2014.), *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb: Plejada
25. Parker, K. i Igielnik, R. (2020.), On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far, preuzeto 8. kolovoza 2021. s <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far-2/>
26. Pološki Vokić, N. (2004.), Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled*, 55(5-6): 455-478.

27. Pološki Vokić, N. i Vidović, M. (2017.), Generational HRM Preferences – Motivating Xers and Yers, u: James, O. R. (ur.), *Generation X, Y and the Baby Boomers* (str. 1-26.), New York: Nova Science Publishers
28. Požega, Ž., Stipetić, Z. i Martinović, M. (2013.), Teoretski model upravljanja ljudima i znanjem u poduzeću, u: Papić, Lj. (ur.), *Proceedings of the 16th International Conference “Dependability and Quality Management ICDQM – 2013” and 4rd DQM International Conference “Life Cycle Engineering and Management”* (str. 558-566.), Beograd: Istraživački centar DQM
29. Rimac, M. (2012.), Istraživanje obilježja Generacije Z – Radi li se zaista o novoj generaciji zaposlenika?, preuzeto 8. kolovoza 2021. s <https://apps.unizg.hr/rektorova-nagrada/javno/stari-radovi/1770/preuzmi>.
30. Singer, S. i Šandrak Nukić, I. (2013.), Povećanje konkurentnosti poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima, *Ekonomski vjesnik*, 26(1), 189-197.
31. Staničić, S. (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima u školstvu, *Odgojne znanosti*, 8(2), 515-533.
32. Tulgan, B. (2013.), Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort, preuzeto 10. kolovoza 2021. s <https://grupespsichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
33. Varga, M., (2011.), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1): 152-169.
34. Vujić, V. (2004.) *Menadžment ljudskog kapitala*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
35. Wartzman, R. (2014), Coming soon to your office: Gen Z, preuzeto 8. kolovoza 2021. s <http://time.com/6693/coming-soon-to-your-office-gen-z/>
36. Westerman, J. W. i Yamamura, J. H. (2007.), Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes, *Career Development International*, 12(2): 150-161. doi: 10.1108/13620430710733631
37. Wilson, M., Veigas, A. M. i George, A. S. (2017.), Prospective trends in the human resource management of generation Z, u: *Synthesis by Christ university BGR campus*, Bangalore: Christ University

## **Popis slika**

Slika 1. Grafički prikaz godina rođenja pripadnika različitih generacija .....	13
--	----

## **Popis tablica**

Tablica 1. Pokazatelji financijske uspješnosti organizacija s obzirom na progresivnost njihovih praksi upravljanja ljudskim potencijalima .....	4
Tablica 2. Ključna obilježja Baby-boom generacije.....	14
Tablica 3. Ključna obilježja Generacije X.....	16
Tablica 4. Ključna obilježja Generacije Y.....	17
Tablica 5. Ključna obilježja Generacije Z .....	19
Tablica 6. Preferencije dizajna posla ispitanika Generacije Z .....	31
Tablica 7. Preferencije aktivnosti privlačenja i odabira ispitanika Generacije Z .....	34
Tablica 8. Preferencije aktivnosti praćenja radne uspješnosti ispitanika Generacije Z .....	35-36
Tablica 9. Preferencije aktivnosti materijalnog motiviranja ispitanika Generacije Z .....	37-38
Tablica 10. Preferencije aktivnosti nematerijalnog nagrađivanja ispitanika Generacije Z.....	40
Tablica 11. Preferencije aktivnosti obrazovanja i razvoja ispitanika Generacije Z.....	43
Tablica 12. Preferencije aktivnosti upravljanja karijerom ispitanika Generacije Z .....	45-46
Tablica 13. Preferencije internih komunikacija ispitanika Generacije Z.....	48

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika .....	27
Grafikon 2. Godine rođenja ispitanika .....	28
Grafikon 3. Udio ispitanika s radnim iskustvom .....	28
Grafikon 4. Broj godina radnog iskustva ispitanika .....	29
Grafikon 5. Udio redovnih i izvanrednih studenata ispitanika .....	29



Grafikon 6. Udio ispitanika po godini studija.....	30
Grafikon 7. Udio ispitanika po smjeru studija.....	30

## Prilog 1. – Anketni upitnik

Poštovane kolegice i kolege,

Pred Vama je anketa od Vašim preferencijama različitih praksi upravljanja ljudskim potencijalima.

Rezultati istraživanja će biti korišteni isključivo sumarno u svrhu izrade diplomskog rada na smjeru Menadžment, Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

Sudjelovanje u anketi je u potpunosti anonimno te će se prikupljeni podaci koristiti u skladu s aktima o zaštiti podataka.

Unaprijed zahvaljujem na sudjelovanju!

Čestica	1 Uopće ne	2 Ne	3 Niti da niti ne	4 Da	5 Izrazito da
<b>1) DIZAJN POSLA</b>					
1. Koliko Vam je važno da organizacija dizajnira poslove tako da obavljate posao kojem vidite jasnu svrhu?					
2. Koliko Vam je važno da je posao koji obavljate u organizaciji važan za njen uspjeh?					
3. Koliko Vam je važno da posao koji obavljate doprinosi široj društvenoj zajednici?					
4. Koliko Vam je važno da imate samostalnost i slobodu pri radu te da sudjelujete u odlučivanju vezano uz Vaš posao?					
5. Koliko općenito volite raditi u timu?					
6. Koliko Vas motivira rad u heterogenim timovima (s obzirom na spol, dob, struku itd.)?					
7. Koliko Vam je važno da Vaš posao od Vas zahtijeva kreativnost?					
8. Koliko Vam je važno da Vam je posao zabavan?					
9. Je li Vam problem raditi više stvari odjednom (engl. multitasking)?					
10. Volite li raditi na više zadataka i projekata paralelno?					
<b>2) PRIBAVLJANJE I ODABIR</b>					
11. Koliko Vam je općenito blisko tražiti posao putem interneta (npr. internetskih portala za pribavljanje zaposlenika, internetskih stranica organizacija, društvenih mreža i sl.)?					
12. Koliko Vam je općenito blisko tražiti posao putem tradicionalnih metoda pribavljanja (npr. natječaji u novinama, preporuke zaposlenika)?					
13. U kojoj mjeri Vam općenito odgovara da se za posao prijavljuje putem interneta?					
14. Koliko Vam je općenito važno da se proces pribavljanja i selekcije brzo odvija?					

<b>3) PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI</b>					
15. Koliko Vam je važno da se Vaš radni doprinos procjenjuje na individualnoj razini?					
16. Koliko ste skloni da se Vaša radna uspješnost ocjenjuje na razini grupe suradnika kojoj pripadate?					
17. Koliko Vas općenito motivira brza, učestala i konkretna povratna informacija?					
18. Koliko Vam je važno da povratne informacije vezane uz Vaš rad dobijete usmenim putem (a ne npr. samo elektronički)?					
<b>4) KOMPENZACIJE</b>					
19. Koliko Vam je važno da Vam organizacija osigurava da za svoj posao dobijete znatne materijalne kompenzacije (plaća, bonusi, poticaji i sl.)?					
20. Koliko Vam je važno da Vam organizacija osigurava materijalne nagrade (plaća, bonusi i sl.) s obzirom na Vaš individualni učinak?					
21. Koliko Vas općenito motivira grupni sustav nagrađivanja (da varijabilni dio Vaše plaće, bonusi i sl. ovise o uspjehu radne skupine kojoj pripadate)?					
22. Koliko Vam je općenito važno da organizacija nudi različite vrste beneficija (npr. božićnica, službeni mobitel/automobil, plaćeni seminari po Vašem izboru, društvena događanja)?					
23. Koliko su Vam važni statusni simboli (npr. službeni automobil koji ukazuje na Vaš status, mogućnost putovanja prvim razredom, ured „na zadnjem katu“, osigurano parkirno mjesto i sl.)?					
24. Koliko Vam je važno da organizacija osigurava programe za očuvanje zdravlja i mogućnost rekreacije (npr. članstvo u teretani i sl.)?					
<b>5) NEMATERIJALNO MOTIVIRANJE</b>					
25. Koliko Vam je važno da Vam je posao izazovan odnosno da Vas intrinzično motivira?					
26. Koliko Vam je važno da imate posao koji je u skladu s Vašim osobnim uvjerenjima, vrednotama, ciljevima i preferencijama?					
27. Koliko Vam je važno da se u Vašoj organizaciji općenito cijeni i javno ističe Vaš doprinos radu organizacije?					
28. U kojoj mjeri Vam je važno da Vam je posao oblikovan na način da omogućava Vaš osobni rast, razvoj i postignuće?					
29. Koliko Vam je općenito važna mogućnost rada od kuće?					
30. Koliko Vam je općenito važna mogućnost fleksibilnog radnog vremena (npr. klizno radno vrijeme, skraćeno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, dijeljenje posla)?					
31. Koliko Vam je općenito važna dugoročna sigurnost zaposlenja (zadržavanje radnog mjesta) u organizaciji u kojoj radite?					
32. Koliko je za Vas važno da Vam organizacija omogući ravnotežu između poslovnog i privatnog života (engl. work-life balance)?					

33. Koliko Vam je važno da Vam za vrijeme radnog vremena nije ograničen pristup internetu, telefonu i sl. za Vaše vlastite potrebe?					
34. U kojoj mjeri Vas motivira mogućnost da budete mentor nekome u organizaciji?					
<b>6) OBRAZOVANJE I RAZVOJ</b>					
35. Koliko Vam je važno da imate prilike stalno učiti i razvijati se?					
36. Koliko volite učiti putem klasičnih ex-catedra predavanja?					
37. Koliko ste skloni samoučenju (da se sami motivirate za učenje, sami određujete što ćete učiti, na koji način ćete učiti i slično)?					
38. Koliko volite učiti uz pomoć informacijske tehnologije (elektroničko učenje, računalne simulacije i sl.)?					
39. U kojoj mjeri Vam je privlačno da se učenje odvija kroz zabavu i igru (npr. putem računalnih igrica)?					
40. Koliko smatrate da je važno da organizacije dodjeljuju mentora novih zaposlenicima, onima koji moraju usvojiti nova znanja/vještine i sl.?					
<b>7) UPRAVLJANJE KARIJEROM</b>					
41. Koliko ste lojalni organizaciji u kojoj radite odnosno niste skloni promijeniti organizaciju rada u potrazi za novim izazovima i boljim uvjetima?					
42. Koliko Vam je važna mogućnost horizontalnog kretanja u karijeri (prelazak na poslove u drugom funkcijskom području, sektoru i sl. unutar Vaše organizacije)?					
43. Koliko Vam je općenito važno da se organizacija brine za razvoj Vaše karijere odnosno da imate prilike za napredovanje u organizaciji?					
44. U kojoj mjeri smatrate da bi se općenito odluke o napredovanju, nagrađivanju i slično trebale temeljiti na doprinosu i potencijalu (kompetencijama) pojedinog zaposlenika?					
45. U kojoj mjeri smatrate da bi se općenito odluke o napredovanju trebale temeljiti na senioritetu?					
46. Koliko Vam je važno da možete brzo napredovati?					
47. Je li Vam općenito posao važniji od privatnog života (obitelj, prijatelji, hobiji i sl.)?					
48. Koliko ste općenito skloni prekovremenom radu, radu preko vikenda, službenim putovanjima i slično?					
49. Koliko ste usredotočeni na obavljanje poslova/zadataka koje možete upisati u svoj životopis?					
50. Kada razmišljate o umirovljenju, planirate li nastaviti raditi i nakon što steknete zakonske uvjete za umirovljenje?					
<b>8) INTERNE KOMUNIKACIJE</b>					
51. Koliko Vam je općenito važno da su kanali komuniciranja u organizaciji formalni (propisani, hijerarhijski uspostavljeni, jasno definirani i sl.)?					
52. Koliko Vam je općenito važno da se ključne informacije i pitanja vezana uz funkcioniranje organizacije prosljeđuju u pisanoj formi?					

53. Koliko Vam je općenito važno da se ključne informacije i pitanja vezana uz funkcioniranje organizacije komuniciraju usmenim putem osobno od strane nadređenog?					
54. Koliko Vam je općenito važno da su u organizaciji razvijeni sustavi internog komuniciranja putem informacijske tehnologije (elektronička pošta, WhatsApp, intranet, e-newsletter i sl.)?					
55. Koliko Vam je općenito važno da su komunikacije u organizaciji personalizirane odnosno da uključuju osobnu „notu“ (npr. rukom pisana poruka, osobna a ne grupna cirkularna e-mail poruka)?					

### Socio-demografska pitanja:

Spol :  muško  žensko

Koje ste godište?: \_\_\_\_\_

Imate li radnog iskustva?  da  ne

Koliko godina radnog iskustva imate (ako imate radnog iskustva)? \_\_\_\_\_

Imate li relevantnog radnog iskustva (vezanog uz područje Vašeg studiranja)?

da  ne

Koliko godina relevantnog radnog iskustva imate (ako imate relevantnog radnog iskustva)?

\_\_\_\_\_

Jeste li redovni ili izvanredni student?

redovni  izvanredni

Koja ste godina studija na fakultetu?

prva

druga

treća

četvrta

peta

Koji smjer pohađate na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu?

Analiza i poslovno planiranje

Ekonomija

Financije

Menadžment

Menadžerska informatika

Marketing

Računovodstvo i revizija

Trgovina

Turizam

Hvala Vam na sudjelovanju u anketi!

## Životopis

### Zvonimir Šikić

**Državljanstvo:** hrvatsko

**Datum rođenja:** 19/06/1997

**Spol:** Muško

(+385) 914541906

**E-adresa:** zvonimirskc3@gmail.com

**LinkedIn :** <https://www.linkedin.com/in/zvonimir-sikic/>

**Adresa:** Siget 18B, 10020 Zagreb (Hrvatska)

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

### Redovni student menadžmenta na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu

*Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu* [ 2016 – Trenutačno ]

**Adresa:** Trg John F. Kennedy 6, 10000 Zagreb (Hrvatska)

<https://www.efzg.unizg.hr/>

### Zimska škola financijske pismenosti

*Udruga srednjoškolca Hrvatske* [ 04/01/2016 – 04/01/2016 ]

**Adresa:** Ul. Frane Petrića 4, Zagreb, 10000 Zagreb (Hrvatska)

<https://cmzg.info/konzorcij-portfolio/udruga-srednjoskolaca-hrvatske/>

### Završena gimnazija

*V. gimnazija* [ 2012 – 2016 ]

**Adresa:** Ul. Vjekoslava Klaića 1, 10000 Zagreb (Hrvatska)

<http://www.petagimnazija.hr/>

### Završena osnovna škola

*Osnovna Škola Većeslava Holjevca* [ 2004 – 2012 ]

**Adresa:** Siget ul. 23, 10020 Zagreb (Hrvatska)

<http://os-vholjevca-zg.skole.hr/>

## RADNO ISKUSTVO

### Administrativni referent

*Erste & Steiermärkische bank d.d.* [ 03/2021 – Trenutačno ]

**Mjesto:** Zagreb

**Zemlja:** Hrvatska

## **JEZIČNE VJEŠTINE**

Materinski jezik:

**hrvatski**

Drugi jezici:

**engleski**

**SLUŠANJE C2 ČITANJE C2 PISANJE C2**

**GOVORNA PRODUKCIJA C2**

**GOVORNA INTERAKCIJA C2**

**francuski**

**SLUŠANJE A1 ČITANJE A1 PISANJE A1**

**GOVORNA PRODUKCIJA A1**

**GOVORNA INTERAKCIJA A1**

**njemački**

**SLUŠANJE A2 ČITANJE A2 PISANJE A2**

**GOVORNA PRODUKCIJA A2**

**GOVORNA INTERAKCIJA A2**

**Vozačka dozvola: B**

### **Organizacijske vještine**

vještina vođenja i motivacije tima

vještine micromanagementa i upravljanja ulogama tima

rješavanje složenih problema

### **Komunikacijske i međuljudske vještine**

vještine samostalnog vođenja prezentacija

izjašnjavanje ideja

timski rad

sposobnost prilagodbe radu u timu

### **Ostale vještine**

sposobnost prilagođavanja stresnim situacijama i promjenama

samokontrola i samomotivacija

razmišljanje "izvan kutije" i inovativnost

efikasno rješavanje problema

izvrsno poznavanje tehnologije

### **Hobiji i interesi**

crtanje i kreativno izražavanje

trčanje, tjelovježba i zdrav život

druženje s prijateljima i poznanicima, upoznavanje novih ljudi i networking