

# Važnost društveno odgovornog poslovanja za pojedine generacije zaposlenika

---

**Musollaj, Laura**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:778601>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija**

**VAŽNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA  
ZA POJEDINE GENERACIJE ZAPOSLENIKA**

**Diplomski rad**

**Laura Musollaj**

**Zagreb, lipanj 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija**

**VAŽNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA  
ZA POJEDINE GENERACIJE ZAPOSLENIKA**

**THE IMPORTANCE OF CORPORATE SOCIAL  
RESPONSIBILITY FOR DIFFERENT EMPLOYEE  
GENERATIONS**

**Diplomski rad**

**Ime i prezime studentice: Laura Musollaj**

**JMBAG studentice: 0067582915**

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

**Zagreb, lipanj 2024.**

## 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 izvora 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.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Posljednjih nekoliko godina sve više slušamo o društveno odgovornom poslovanju (DOP), o važnosti njegove implementacije, kao i o posljedicama za društvo i okoliš ukoliko ono ne postane temelj suvremenog poslovnog okruženja. Organizacije snose odgovornost u kontekstu svojih utjecaja na društvo i okoliš, kao i odgovornost kojom trebaju osigurati zadovoljenje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja budućih generacija. Nadalje, pošto su zaposlenici najvrjedniji resurs svake organizacije, izrazito je važno prenijeti im važnost društveno odgovornog poslovanja te na taj način omogućiti njihovo bolje razumijevanje tog okvira, a sve u cilju osiguranja veće dobrobiti društva u cjelini.

U ovom radu detaljnije je pojašnjen koncept generacija kroz pregled općih i radnih obilježja zaposlenika koji pripadaju generacijama X, Y i Z. Također, detaljnije je objašnjen okvir društveno odgovornog poslovanja te njegova važnost navedenim generacijama zaposlenika. Cilj ovog rada bio je ispitati postoje li značajne razlike u percepcijama zaposlenika koji su pripadnici generacija X, Y ili Z vezano uz važnost DOP-a za njih te, ukoliko postoje, u kojim su područjima DOP-a najizraženije. Empirijsko istraživanje provedeno je putem *online* anketnog upitnika na prigodnom uzorku od 181 ispitanika uz uvjet da su ispitanici zaposleni ili da posjeduju kvalitetno radno iskustvo. Na temelju rezultata provedenog empirijskog istraživanja uočeno je kako je društveno odgovorno poslovanje važno svim promatranim generacijama zaposlenika, ali da postoji statistički značajna razlika u stavovima generacija X i Z – Generacija Z je u prosjeku davala značajno veće prosječne ocjene važnosti DOP-a nego Generacija X.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, Generacija X, Generacija Y, Generacija Z

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU

Over the past few years, we have increasingly heard about corporate social responsibility (CSR), the importance of its implementation and the consequences for society and the environment if it does not become the foundation of the modern business environment. Organizations have a responsibility regarding their impact on society and the environment and they must ensure that the needs of the present generations are met without compromising the ability of future generations to meet their own needs. Furthermore, as employees are the most valuable resource of any organization, it is crucial to communicate the importance of socially responsible business practices to them. This will enhance their understanding of this framework, ultimately contributing to the greater welfare of society as a whole.

In this paper, the concept of generations is elaborated through an overview of the general and work characteristics of employees from generations X, Y, and Z. Additionally, the framework of corporate social responsibility and its significance for these generations of employees is examined in detail. The aim of this paper was to examine whether there are significant differences in the perceptions of employees who are members of generations X, Y or Z regarding the importance of CSR for them and, if there are, in which areas of CSR are they most pronounced. Empirical research was conducted using an online survey questionnaire on a convenient sample of 181 respondents, with the requirement that participants are employed or have substantial work experience. The results of the empirical research indicate that corporate social responsibility is important to all observed generations of employees. However, a statistically significant difference was found between the attitudes of generation X and Generation Z – Generation Z, on average, rated the importance of CSR significantly higher than generation X.

**Keywords:** corporate social responsibility, generation X, generation Y, generation Z

## SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU .....	I
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM 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.....	1
2. OPĆA I RADNA OBILJEŽJA DOMINANTNIH GENERACIJA ZAPOSLENIKA NA DANAŠNJEM TRŽIŠTU RADA .....	3
2.1. Opća i radna obilježja pripadnika Generacije X .....	4
2.2. Opća i radna obilježja pripadnika Generacije Y .....	8
2.3. Opća i radna obilježja pripadnika Generacije Z.....	11
2.4. Pregled čimbenika važnih pri radu pojedinim generacijama zaposlenika ....	15
3. ULOGA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U SUVREMENOM POSLOVANJU .....	23
3.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja .....	23
3.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja.....	27
3.3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj.....	31
3.4. Razumijevanje važnosti društveno odgovornog poslovanja organizacija za pripadnike X, Y i Z generacije zaposlenika .....	35
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE VAŽNOSTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ORGANIZACIJA ZA POJEDINE GENERACIJE ZAPOSLENIKA .....	39
4.1. Metodologija istraživanja .....	39
4.2. Rezultati istraživanja i rasprava o rezultatima .....	42
4.3. Ograničenja istraživanja .....	45
5. ZAKLJUČAK.....	46

POPIS IZVORA .....	48
POPIS TABLICA.....	59
POPIS SLIKA .....	59
PRILOG – ANKETNI UPITNIK.....	60
ŽIVOTOPIS STUDENTICE.....	63



# **1. UVOD**

## **1.1. Područje i cilj rada**

Područje koje ovaj rad obuhvaća jest društveno odgovorno poslovanje, kao i ključna opća i radna obilježja dominantnih generacija zaposlenika na današnjem tržištu rada.

Glavni cilj rada je istražiti povezanost između pojedinih generacija zaposlenika i njihovih stavova prema društveno odgovornom poslovanju, odnosno ispitati postoje li značajne razlike stavova pripadnika X, Y ili Z generacije prema društveno odgovornom poslovanju.

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

U svrhu pisanja ovog diplomskog rada korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori korišteni su za izradu teorijskog dijela rada, a preuzeti su iz relevantnih stručnih knjiga i znanstvenih članaka iz baza kao što su Hrčak, Google Scholar i Research Gate. Primarni izvori podataka prikupljeni su pomoću empirijskog istraživanja koje je provedeno na uzorku od 181 ispitanika, a putem elektroničkog anonimnog anketnog upitnika.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela te je podijeljen na pet poglavlja. Prvo poglavlje obuhvaća područje i cilj rada, izvore i metode prikupljanja podataka te sadržaj i strukturu rada.

Drugo poglavlje opisuje opća i radna obilježja dominantnih kategorija zaposlenika na današnjem tržištu rada, odnosno opća i radna obilježja pripadnika generacija X, Y i Z te daje pregled čimbenika važnih pri radu navedenim generacijama zaposlenika.

Treće poglavlje bavi se društveno odgovornim poslovanjem, odnosno njegovim pojmovnim određenjem, dimenzijama društveno odgovornog poslovanja, obilježjima društveno

odgovornog poslovanja u Hrvatskoj te razumijevanjem važnosti društveno odgovornog poslovanja organizacija za pripadnike X, Y i Z generacije zaposlenika.

U četvrtom poglavlju prikazano je empirijsko istraživanje o važnosti društveno odgovornog poslovanja organizacija za pojedine generacije zaposlenika.

Peto poglavlje predstavlja zaključak rada koji rezimira cijeli rad na temelju činjenica koje su prethodno iznijete u teorijskom dijelu rada te u provedenom empirijskom istraživanju. Nakon zaključka, slijede popisi izvora, slika i tablica koji su se koristili u radu. Na kraju rada priloženi su anketni upitnik korišten u izradi rada i životopis autorice.

## **2. OPĆA I RADNA OBILJEŽJA DOMINANTNIH GENERACIJA ZAPOSLENIKA NA DANAŠNJEM TRŽIŠTU RADA**

Generacija je skupina ljudi, odnosno kohorta koja dijeli razdoblje rođenja i iskustva dok se zajedno kreće kroz vrijeme, a koja je pod utjecajem raznih kritičnih čimbenika (Kupperschmidt, 2000.). Kao rezultat zajedničkih iskustava, kohorte razvijaju određena generacijska obilježja koja uključuju relativno trajne vrijednosti, stavove i ponašanja koja čine svojevrsan filter kroz koji te skupine tumače kasnija životna iskustva (Kupperschmidt, 2000.). Lyons i Schweitzer (2016.) u svom radu navode da pojam generacija još uvijek predstavlja fenomen te da bismo ga trebali promatrati kao holistički konstrukt koji prikazuje starenje unutar skupine te unutar povijesnog konteksta.

Nakai (2015.) je u svom radu naveo da je generacija društveni konstrukt koji prema Alwinu i McCammonu (2007.) nastaje u interakciji pojedinaca i grupa s njihovim neposrednim okruženjem i sa širom kulturom u svrhu boljeg razumijevanja sebe i drugih. Naime, s obzirom da u bilo kojem trenutku u vremenu više generacija koegzistira u organizacijama, pojedinci koji predstavljaju različite generacije dolaze u kontakt i od njih se očekuje da ostvare zajedničke organizacijske ciljeve koji uključuju razmjenu znanja, vještina ili iskustava koja mogu biti jedinstvena za svaku generaciju (Joshi, Dencker, Franz i Martocchio, 2010.).

Današnje okruženje može se okarakterizirati kao izuzetno konkurentsko, dinamično i nepredvidivo pa organizacije iz tog razloga moraju prilagoditi svoje poslovne strategije novim izazovima s kojima se suočavaju (Krasulja i sur., 2015.). Jedan od trenutno vrlo aktualnih izazova unutar brojnih organizacija jest multigeneracijska radna snaga te pitanje kako kreirati odgovarajuću poslovnu okolinu za uspješno zajedničko funkcioniranje nekoliko različitih generacija zaposlenika (Krasulja i sur., 2015.). U takvom okruženju tematika vezana uz razlike između generacija postaje sve aktualnija, a činjenica koja u određenoj mjeri usložnjava suvremenu poslovnu stvarnost jest da trenutno unutar organizacija rade pripadnici nekoliko različitih generacija (Krasulja i sur. 2015.).

Trenutno na tržištu rada možemo pronaći dominantno tri generacije zaposlenika koje su aktivno zaposlene. U nastavku slijedi podjela koja je uzeta kao normativna u ovom radu, pri čemu su odabrani rasponi godina rođenja pripadnika promatranih generacija zaposlenika posljedica dominantnih teorija (vidi npr. Desai i Lele, 2017.; Magano, Silva, Figueiredo, Vitória, Nogueira i Dinis, 2020.; Zemke, Raines i Filipczak, 1999.):

- **Generacija X** (rođeni između 1960. i 1980. godine) – Pripadnici generacije u kojoj su oba roditelja radila te koji su sami sebe odgajali pa ih stoga obilježava veći stupanj individualizma. Također ih obilježava pragmatičnost, prilagodljivost, ciničnost te globalno razmišljanje.
- **Generacija Y** (rođeni između 1980. i 1995. godine) – Generacija koja je vrlo tehnološki osviještena jer je odrasla uz digitalne medije. Također, pripadnici ove generacije su optimistični, samopouzdana i tolerantni te imaju izražen moral i osjećaj građanske dužnosti.
- **Generacija Z** (rođeni između 1995. i 2010. godine) – Za Generaciju Z se kaže da je prva globalna, tehnološki najpismenija i društveno najosnaženija generacija ikad. Oblikovani su tehnologijom gotovo od rođenja te se iz tog razloga smatra da je njihov prvi jezik upravo tehnološki.

## 2.1. Opća i radna obilježja pripadnika Generacije X

Generaciju X čine pojedinci rođeni između 1960. i 1980. godine kada dolazi do većeg razvoja informacija i tehnologije poput osobnih računala, videoigara, kablanske televizije i interneta (Nurhayati i sur., 2023.), rođeni nakon Baby-boomera i prije Milenijalaca (Alphonso, 2016.). Neki istraživači pripadnike ove generacije nazivaju i „*Baby-busterima*“, zbog pada u broju novorođene djece nakon Drugog svjetskog rata (Hui-Chun i Miller, 2005.). Drugi nazivi za Generaciju X su i „*Post-boomeri*“ („*Post-boomers*“), „*Slackeri*“ („*Slackers*“), „Generacija u sjeni“ („*The Shadow generation*“) i „Generacija 2000“ („*Generation 2000*“) (Srinivasan, 2012.). Međutim, knjiga kanadskog pisca Douglasa Couplanda pod nazivom „Generacija X: Priče za ubrzanu kulturu“ iz 1991. godine, postavila je i zapečatila termin „Generacija X“ u općoj kulturi (Katz, 2017.).

Velike recesije početkom 1980-ih i 1990-ih dovele su do nekoliko dužih razdoblja vrlo visoke nezaposlenosti mladih u Kanadi, SAD-u i Zapadnoj Europi (Krahn i Galambos, 2013.). Oba

su desetljeća obilježili industrijsko restrukturiranje, smanjenje broja zaposlenika i rastuće stope zapošljavanja na nepuno radno vrijeme ili privremeno zapošljavanje, što je posebice utjecalo na mlade (Krahn i Galambos, 2013.). Autori dalje navode da su unatoč sve većem sudjelovanju u obrazovanju nakon srednje škole, prijelazi iz škole na posao za pripadnike Generacije X postali složeniji, dugotrajniji i teži. Neki medijski komentatori su iz tog razloga nazvali kohortu rođenu od 1966. do 1980. godine „izgubljenom“ generacijom (Krahn i Galambos, 2013.).

S obzirom da je Generacija X rasla uz financijsku, obiteljsku i društvenu nesigurnost koju su obilježavale brze promjene, velika raznolikost i nedostatak čvrstih tradicija, kod pripadnika ove generacije razvio se snažan osjećaj individualizma (Smola i Sutton, 2002.). Također, to je bilo vrijeme kada su u većem broju obitelji oba roditelja bila zaposlena – zbog čega se pripadnici Generacije X nazivaju i „djeca s ključem oko vrata“ („*latchkey children*“) (Glass, 2007.), što ukazuje da su djeca nakon škole dolazila u prazan dom, sama radila zadaću i gledala televiziju bez nadzora dok se roditelji nisu vratili s posla (Jones, 2017.). Tijekom adolescencije, stvorili su bliske veze s prijateljima, često se oslanjajući na školske kolege kada obitelj nije bila dostupna (Cordeniz, 2002.). Zbog takvog odrastanja Generacija X obično je tolerantnija prema raznolikosti u obiteljskim situacijama, vezama, seksualnoj orijentaciji, etničkoj pripadnosti, rodnim ulogama, vjeri i političkom opredjeljenju (Cordeniz, 2002.).

Berkup (2014.) u svome radu navodi da je Generacija X naučila tolerirati različitosti zbog svijeta koji se neprestano mijenjao te je stekla više kreativnosti odrastajući u takvom okruženju. Autor dalje navodi da su pripadnici ove generacije posljedično pojedinci sposobni analizirati nove situacije s kojima se suočavaju i da vrlo lako mogu pronaći nova rješenja. Nadalje, vole definirati problem, razviti rješenja i proizvesti vlastite rezultate svojom brzinom (Seaman, LaPerla, Schwartz i Bienstock, 2018.). Prema Gibsonu, Greenwoodu i Murphyju (2009.), Generaciju X odlikuje neovisnost i samopouzdanost koju su stekli kao djeca te su skloni sumnjičavosti i ciničnosti.

Roditelji mnogih pripadnika Generacije X doživjeli su jedan od prvih ciklusa masovnih korporativnih otkaza u 1980-ima, što je oblikovalo njihovo stajalište o poslu (Glass, 2007.) Oni nisu posebno lojalni svojim poslodavcima jer ne očekuju da poslodavci budu lojalni njima (Gibson i sur., 2009.). Kao rezultat toga, Generacija X nastojati zadržati kontrolu nad

drugim aspektima svojeg života te iz tog razloga više vrednuje ravnotežu između poslovnog i privatnog života (Wong, Gardiner, Lang i Coulon, 2008.).

Nadalje, s obzirom na to da su odrasli uz računala u svom domu, X-eri tehnologiju smatraju izvrsnim alatom za obuku koji ih osnažuje da ostvare veću ravnotežu između obitelji, posla i stila života (Al-Asfour, College i Lettau, 2014.). Štoviše, pripadnici Generacije X strastveni su korisnici tehnologije te im je iz tog razloga preferirani stil komunikacije putem elektroničkih uređaja, kao što je e-pošta. Iz tog razloga se smatra da im nedostaju međuljudske vještine (Seaman i sur., 2018.).

X-eri čine generaciju koja cijeni različitost, tehnološku pismenost, zabavu i neformalnost, samopouzdanje i zdrav razum (Chekwa, Chukwuanu i Richardson, 2013.). Generacija X usredotočuje se na osobni razvoj, propituje status quo i autoritet te smatra da sigurnost posla ne postoji (Chekwa i sur., 2013.). Skakanje s posla na posao je normalna, prihvaćena metoda napredovanja u karijeri za Generaciju X (Bova i Kroth, 2001.). Novac, odnosno plaća, bonusi i dioničke opcije, im je obično glavni motivator, a cijene i kraću udaljenost putovanja na posao, zanimljivu radnu kulturu i prestiž te dostupnost sadržaja poput ureda, teretane i vrtića (Bova i Kroth, 2001.).

Hui-Chun i Miller (2003.) u svome radu navode da je za X-ere zadovoljstvo poslom važnije od napredovanja, zbog toga što su X-eri usredotočeni na život izvan posla, odnosno njihovo slobodno vrijeme, obitelj i drugi interesi jednako su im važni kao i posao, dakle nisu spremni podnijeti žrtve koje zahtijevaju njihove organizacije te se pretvoriti u radoholičare. Kao rezultat toga, manje su posvećeni svojim poslovima (Hui-Chun i Miller, 2003.).

Wallace (2006.) u svojoj studiji navodi pozitivne radne atribute Generacije X, kao što su praktični pristup rješavanju problema, neovisnost, inovativnost, tehničke kompetencije, udobnost s raznolikošću, uspješno suočavanje s promjenama i obavljanje više zadataka istovremeno. Naime, pripadnici ove generacije cijene slobodu u određivanju vlastitog radnog vremena, osjećaj pripadnosti organizaciji u kombinaciji s neovisnošću i autonomijom da rade sami, prilike za učenje novih stvari te obavljanje zanimljivog, smislenog posla koji čini razliku za društvo (Wallace, 2006.). U istraživanju kojeg su proveli Rodriguez, Green i Ree (2003.) ustanovljeno je da je za X-ere važno da posao bude izazovan jer će u suprotnom tražiti novi posao pritom ne mareći za sigurnost posla.

Prema istraživanju Bove i Krotha (2001.) zaposlenici Generacije X pridaju vrlo veliku važnost radnim mjestima koja podržavaju kontinuirano učenje te su naglasili kako im je vrlo važno „ozračje pogodno za učenje“ i „uživanje u poslu i učenje mnogo različitih stvari“. Stoga su autori zaključili kako je za Generaciju X kontinuirano učenje i osobni razvitak jedina sigurnost koja im je potrebna na poslu. Nadalje, za zaposlenike ove generacije karakteristično je da žele imati pozitivne odnose na poslu kako bi potaknuli kvalitetniju suradnju i kako bi postali ključni sudionici u procesu donošenja odluka (Hansen i Leuty, 2012.). Također, vrlo im je važno da obavljaju posao koji je u skladu s njihovim moralnim vrijednostima (Hansen i Leuty, 2012.).

Vrijednosti koje su najvažnije za Generaciju X su osjećaj pripadnosti, sposobnost učenja novih stvari, autonomija i poduzetnost, sigurnost, povratne informacije i kratkoročne nagrade (Jurkiewicz i Brown, 1998.). Posljedično, kako bi se motiviralo X-ere, menadžeri moraju nagrađivati inovacije, javno prikazivati njihove uspjehe, podržavati njihov osobni rast, stvarati prilike za zadovoljavajući timski rad i osobnu odgovornost, pomagati podređenima da postignu vidljivost u organizaciji te stvariti kulturu zabave (Jurkiewicz i Brown, 1998.). Kultura koja potiče samoizražavanje je kultura u kojoj će X-eri uložiti energiju i više se usredotočiti na posao pošto su pripadnici ove kohorte vrlo oprezni u pogledu ulaganja svoje kreativne energije bez obećanog povrata (Jurkiewicz i Brown, 1998.). Kako bi zadržali zaposlenike Generacije X, poslodavci moraju nuditi raznolikost, stimulaciju i stalne promjene (Jurkiewicz i Brown, 1998.).

Konačno, važan dio profila Generacije X čini njihova tendencija da često mijenjaju poslove, otprilike svake tri i pol godine (Appelbaum, Serena i Shapiro, 2004.). Brze promjene poslova povezuju se s njihovom visokom razinom ambicije da izgrade raznolike vještine, čime povećavaju svoju konkurentnost (Appelbaum, Serena i Shapiro, 2004.). Mobilnost X-era sa sobom donosi znanje iz drugih organizacija, ali će vjerojatno oni sa sobom ponijeti informacije i kada odu iz organizacije (Bogdanowicz i Bailey, 2002.). Tan (2013.) u svome radu navodi da odluka X-era hoće li ostati ili napustiti organizaciju u osnovi ovisi o mogućnostima za profesionalni razvoj. Manje su zainteresirani ostati dugo u organizaciji, ali vjeruju da će im kompetencije koje prikupljaju čestim promjenama posla omogućiti bolje mogućnosti napredovanja i veću plaću (Tan, 2013.). Također, s obzirom da vole samostalno obavljati svoje zadatke, iskazuju veću naklonost radnom okruženju koje je ispunjeno visokom

tehnologijom (Tan, 2013.). Zaključno, X-eri su nezasićeni i cjeloživotni učenici te su njihove vještine učenja i komunikacije oblikovane upravo informacijskom revolucijom (Cordeniz, 2002.).

## **2.2. Opća i radna obilježja pripadnika Generacije Y**

Generaciji Y pripadaju pojedinci rođeni između 1980. i 1995. godine (Magano i sur., 2020.). Nazivaju se i Milenijalcima jer su odrasli na početku novog tisućljeća (Gabriellova i Buchko, 2021.). Prema Tolbizeu (2008.) nazivaju se i „Nexterima“ („*Nexters*“), „Generacijom WWW“ („*Generation WWW*“), „Digitalnom generacijom“ („*Digital Generation*“), „Generacijom E“ („*Generation E*“), „Echo-boomerima“ („*Echo Boomers*“), „N-Gensima“ („*N-Gens*“) i „Mrežnom generacijom“ („*Net Generation*“), a isti autor navodi i da ih se ponekad naziva i „Generacijom trofeja“ („*Trophy Generation*“) jer su odrasli u vremenu kada su se u sportu ili natjecanjima nagrađivali svi koji su sudjelovali, a ne samo pobjednici. Roditelji, učitelji i TV programi ohrabrivali su Generaciju Y od najranije dobi izjavama kao što su: „Vjeruj u sebe i sve je moguće.“ i „Možeš biti što god poželiš.“ (Twenge, 2009.). Kroz slične aforizme, pripadnici Generacije Y naučeni su vjerovati da je sve nadohvat ruke i da je za uspjeh bitna vjera u sebe te ih se zato još naziva i „Ja generacijom“ („*Generation Me*“) (Twenge, 2009.).

Twenge (2009.) u svome radu navodi da su Milenijalci najhvaljenija generacija kao rezultat roditeljskog i društvenog odgoja koji je težio izgradnji samopoštovanja kroz pohvale, priznanja i pozitivne povratne informacije. To je dovelo do toga da se Milenijalci osjećaju samopouzdana te da na svakom koraku očekuju pohvalu i priznanje (Twenge, 2009.). S druge strane, tijekom odrastanja, Milenijalci su promatrali kako njihovi roditelji marljivo rade, samo da bi se na kraju suočili s korporativnim smanjenjem broja zaposlenika, čestim otkazima i visokim stopama razvoda (Zhang, Straub i Kusyk, 2007.). Kao rezultat toga, postali su oprezni kako ne bi završili u istoj poziciji i biraju „raditi da bi se živjelo“ umjesto „živjeti da bi se radilo“ (Zhang i sur., 2007.). Hewlett, Sherbin i Sumberg (2009.) također navode da su Milenijalci skeptični prema dugoročnim obvezama i da žele veću fleksibilnost u svojoj karijeri. Nadalje, pripadnike ove generacije opisuju kao one koji preferiraju rad u timovima te koji žele posao koji im je uistinu važan. Također, smatra se da su građanski orijentirani, ekološki i društveno osviješteni, konvencionalni i optimistični (Hewlett i sur., 2009.).



Generacija Y vjeruje u obrazovanje kao ključ uspjeha i u transparentnost tehnologije (Martin, 2005.). Isto tako vjeruje da je različitost sama po sebi razumljiva te da je društvena odgovornost poslovni imperativ današnjice (Martin, 2005.). U trenutku ulaska Milenijalaca u radnu snagu, tehnologija je bila neodvojivi dio njihovog iskustva i života (Hershatter i Epstein, 2017.). Omogućila im je da ostanu kod kuće i dosegnu sve dijelove svijeta u roku od nekoliko sekundi, da pronađu informacije na dohvat ruke i da imaju mogućnost lociranja više odgovora i rješenja u roku od nekoliko sekundi (Hershatter i Epstein, 2017.).

S obzirom da su odrasli u digitalnom dobu, Milenijalci pokazuju veću razinu upoznatosti s digitalnom komunikacijom, medijima i tehnologijama nego prethodna generacija (Kaifi, Wageeh, Khanfar i Kaifi, 2012.). Budući da su umreženi, imaju konkurentsku prednost i vrijedan su resurs kad je riječ o radu s novim tehnologijama (Kaifi i sur., 2012.). Rizvi (2018.) u svome radu ističe da Milenijalci oduvijek rade s tehnologijom putem koje promptno dobivaju odgovore i rješenja na sva pitanja te je samim time njihova interakcija s tehnologijom povezana s njihovom radnom etikom, s obzirom da očekuju trenutne povratne informacije. Drugim riječima, kako su odrasli u okruženju gdje su kontinuirane povratne informacije uobičajena pojava, pružanje povratnih informacija važan je dio očekivanja Milenijalaca od posla (Rizvi, 2018.). Prema Pucciareliju i Kaplanu (2016.), tehnologija i društveni mediji vodeći su pokretači većeg angažmana Milenijalaca, zbog čega bi organizacije trebale koristiti tehnologiju i društvene medije za angažiranje milenijalske radne snage. Prema ovim autorima, poslodavci koji objedinjuju komunikacijske kanale s inovacijama putem društvenih medija imaju veće šanse uspješnog povezivanja s Milenijalcima.

Nadalje, pripadnici Generacije Y će vrlo vjerojatno imati različite perspektive o odnosima na svjetskom tržištu, odnosima između nadređenih i podređenih, kulturnoj raznolikosti, obavljanju zadataka i načinima na koje se komunikacijske i informacijske tehnologije mogu koristiti za poboljšanje organizacijskog učinka i maksimiziranje produktivnosti (Myers i Sadaghiani, 2010.). Primjerice, međusobno povjerenje i podrška između Milenijalaca i njihovih suradnika potaknut će Milenijalce da budu uključeni i predani te da bolje rade u svojim organizacijama (Myers i Sadaghiani, 2010.). Vjeruju u kolektivnu suradnju, na budućnost gledaju s optimizmom te imaju povjerenje u centraliziranu vlast (Gursoy, Maier i Chi, 2008.). Također, vole timski rad te su odlični suradnici, a razlog tome leži u činjenici što

su od najranije dobi radili na grupnim projektima u školi te su u grupi sudjelovali i u organiziranim i izvanškolskim aktivnostima (Gursoy i sur., 2008.). Oni su i vrlo samouvjereni te vole biti priznati i cijenjeni jer vjeruju da u posao ulažu puno sebe (Gursoy i sur., 2008.). Lako prihvaćaju promjene, ali i žive za danas i ne vole dugoročno planirati jer žele svakodnevno uživati u vlastitom svijetu (Krishnan, Bopaiah, Bajaj i Prasad, 2012.). Njihov krug prijatelja je virtualan, odnose uglavnom njeguju na društvenim mrežama, lako prihvaćaju kulturološke razlike i iznimno vole brz život (Krishnan i sur., 2012.). Osjećaj slobodnog vremena i opuštenosti za njih je nasušna potreba, imaju široke i raznolike želje te obično donose odluke ili djeluju u skladu s tim kako bi postigli te ciljeve (Bencsik, Juhász i Horvath-Csikos, 2016.).

Becton, Walker i Jones-Farmer (2014.) u svome radu navode da Milenijalci žele djelovati kao agenti promjena unutar jasno strukturiranog okruženja te bi to djelomično moglo objasniti zašto traže značajne poslove koji jačaju autonomiju i slobodu te su skloniji napustiti organizacije koje promiču tradicionalne birokratske stilove upravljanja. Nadalje, Milenijalci nemaju problema s menadžerima koji ih potiču da se suočavaju s novim izazovima jer vole izazove, a vole i raditi na stvarima koje su zaista važne te je jedan od najboljih načina da ih se motivira davanje većeg stupnja odgovornosti kao nagrade za njihova postignuća (Gursoy i sur., 2008.). Kako bi Milenijalci ostali motivirani, vodstvo bi trebalo biti vrlo kreativno i transparentno jer smatraju da dobre pogodnosti i stabilnost posla nisu dovoljno dobri motivatori te samim time neće ostati kod poslodavca koji nudi samo te pogodnosti (Glazer, Mahoney i Randall, 2019.). Cennamo i Gardner (2008.) su u svom istraživanju ustanovile da Milenijalci imaju velika očekivanja u pogledu ravnoteže između poslovnog i privatnog života u odnosu na prethodne generacije. Ova generacija zaposlenika zahtijeva drugačiji psihološki ugovor s budućim poslodavcima pošto pridaju veću važnost radnim vrijednostima kojima mogu postići bolju ravnotežu između radnih i osobnih ciljeva (Cennamo i Gardner, 2008.).

Prema Ngu, Schweitzeru i Lyonsu (2010.), plaća je jedan od glavnih motivacijskih čimbenika za Generaciju Y budući da na određeni način odražava koliko dobro obavljaju svoj posao – plaće služe kao svojevrsna povratna informacija za mjerenje njihovog učinka. S druge strane, njihova nestrpljivost u pogledu poslovnih uspjeha znači da traže instant nagrade te ukoliko ih ne vide dovoljno brzo, potražiti će drugi posao (Ng i sur., 2010.). Promaknuća su vrlo važna za Milenijalce te ih žele uz najmanje uloženiog truda (Ng i sur., 2010.). U svome istraživanju,

Akkucuk i Turan, (2016.) otkrili su da zaposlenici Generacije Y žele odmah početi raditi na poziciji iz snova, a ne na početnoj poziciji na kojoj će sporo napredovati po korporativnoj ljestvi (Akkucuk i Turan, 2016.).

Hartman i McCambridge (2011.) u svome radu navode stereotipne poglede na Milenijalce kao tehnološki sofisticirane multitaskere koji su sposobni značajno doprinijeti organizacijama sutrašnjice, ali im nedostaju komunikacijske vještine. Autori objašnjavaju da je u cilju uspješnijeg razvitka njihovih komunikacijskih vještina od ključne važnosti shvatiti da se Milenijalci trebaju osjećati angažiranima i da trebaju sudjelovati u procesu učenja. To potvrđuju i Matulich, Papp i Haytko (2008.) koji Milenijalce opisuju kao pojedince koji obično najbolje rade u timskom okruženju te za koje bi se samim time trebale koristiti strategije kooperativnog učenja.

De Hauw i De Vos (2010.) u svome radu naglašavaju kako je Milenijalcima važno ponuditi atraktivan posao koji se sastoji od smislenog rada (npr. dodavanjem novih odgovornosti poslu), ponuditi dovoljno mogućnosti učenja (npr. davanje češćih povratnih informacija, uvođenje mentorstva ili *coachinga*) te davati prilike za razvoj karijere (npr. horizontalne ili vertikalne prilike za razvoj karijere). Zaključno, pripadnici Generacije Y spremni su prilagoditi se novim ljudima, mjestima i okolnostima te ne samo da očekuju stalne promjene nego ih i zahtijevaju (De Hauw i De Vos, 2010.). Traže radna mjesta na kojima se mogu kretati s projekta na projekt, s odjela na odjel, s lokacije na lokaciju, ali i prilike u kojima mogu prikupljati nova znanja i vještine te iskustvo koje će im poslužiti u budućnosti (De Hauw i De Vos, 2010.).

### **2.3. Opća i radna obilježja pripadnika Generacije Z**

Generacija Z je demografska kohorta rođena nakon generacije Y te većina istraživača i demografa smatra godine između sredine 1990-ih i sredine 2000-ih godinama rođenja generacije Z (Dwivedula, Singh i Azaran, 2019.). Pripadnici Generacije Z nazivaju se i „Djeca Interneta“ („*Children of Internet*“), „Digitalna generacija“ („*Digital Generation*“), „Generacija medija“ („*Media Generation*“), „Post-Milenijalci“ („*post-Millennial*“), „iGenovci“ („*iGen*“) ili čak „com generacija“ („*com Generation*“) (Magano, Silva, Figueiredo, Vitória, Nogueira i Dinis, 2020.). Za Generaciju Z kaže se da je prva prava

izvorna digitalna generacija, iako su tu titulu imali Milenijalci koji su odrastali uz neku vrstu tehnologije (Lanier, 2017.). Međutim, Generacija Z prva je istinski tehnološki povezana generacija od rođenja – označena ne samo kao digitalna nego i kao mobilna generacija (Lanier, 2017.). Mnogi pripadnici Generacije Z ne sjećaju se vremena bez interneta ili vremena prije društvenih mreža te zbog stalne umreženosti Generacija Z informacije koristi brže nego bilo koja generacija prije nje (Lanier, 2017.).

Generacija Z je također i globalna, tehnološki najpismenija i društveno najosnaženija generacija ikad (Desai i Lele, 2017.). Oblikovana je tehnologijom gotovo od rođenja te se iz tog razloga kaže da je njen prvi jezik upravo tehnološki (Desai i Lele, 2017.). Ta činjenica odražava se i na njihovu komunikaciju – više cijene brzinu nego točnost iz razloga što su odrastali u društvu koje se brzo mijenjalo (Desai i Lele, 2017.). Također, za razliku od Milenijalaca koji u prosjeku koriste tri ekrana, Generacija Z koristi pet: pametni telefon, TV, prijenosno računalo, stolno računalo i iPod (Dimitriou i Abouelgheit, 2019.).

Tijekom godina, dostupno vrijeme mladima za mirno sjedenje i razmišljanje bez prekida smanjilo se jer trenutna kultura komunikacije više ne pruža dovoljno prostora za promišljanje o složenim temama (Turner, 2015.). Cameron i Pagnattaro (2017.) u svome radu navode da Generacija Z iz tog razloga više cijeni informacije, stimulaciju i povezanost. Ovi autori dalje navode da se pažnja Generacije Z smanjila na osam sekundi te da se Z-ovi ne mogu usredotočiti na dulji period vremena. Iako navedena informacija može zvučati negativno, ovo smanjenje pažnje može imati pozitivan učinak ako se zaključi da Generacija Z ima adaptivnu osobinu „visoko evoluiranih filtara od osam sekundi“, a što joj omogućuje brzo sortiranje i procjenu ogromnih količina informacija (Cameron i Pagnattaro, 2017.). No, baš zbog česte upotrebe tehnologije, smatra se da pripadnici Generacije Z imaju nedovoljno razvijene međuljudske vještine (Chicca i Shellenbarger, 2018.). Naime, njihove tehnološke navike dovode do toga da pokazuju ograničen raspon pozornosti i da im brzo dosadi kada uoče monotoniju i ponavljanje (Chicca i Shellenbarger, 2018.). Dodatno, Generacija Z želi praktičnost i neposrednost te je vrlo pragmatična, a ponekad je sklona preuzimati manje rizika, kao i često formirati rezervne planove u slučaju da stvari ne uspiju na način na koji je zamislila (Chicca i Shellenbarger, 2018.).

Na pripadnike Generacije Z i na njihova stajališta o poslu značajno je utjecala globalna financijska kriza iz 2008. godine (Turner, 2015.). Promatrali su veliki jaz u prihodima, kao i

visoke stope nezaposlenosti te su bili svjedoci toga da njihovi roditelji doživljavaju financijski stres zbog financijske krize (Turner, 2015.). S obzirom na financijske izazove koji su bili prisutni u većini kućanstava u tom periodu, mnogi pripadnici Generacije Z postali su svjesni važnosti novca i potrebe za štednjom (Turner, 2015.). Gutfreund (2016.) u svome radu navodi da Generacija Z očekuje najgore jer su najgore vidjeli više puta. U mnogočemu su odrasli brže od svojih milenijskih prethodnika koji su odgajani da vjeruju da su posebni i da je sve moguće (Gutfreund, 2016.). Generaciju Z učili su da je otpornost najsigurniji način za preživljavanje u nesigurnom svijetu te je njihov pogled na sebe i svijet općenito trezven i bistar (Gutfreund, 2016.). Iorgulescu (2016.) u svome radu također navodi da je velika recesija utjecala na stavove Generacije Z koja je iz tog razloga zabrinutija za plaću, povlastice i sigurnost posla. Međutim, autorica navodi da je za pripadnike Generacije Z jednako važna i ravnoteža između posla i privatnog života, kao i fleksibilnost na radnom mjestu. Zapravo, pripadnici Generacije Z vjeruju da je za organizacije obvezno da im osiguraju fleksibilnost jer se na taj način povećava njihova produktivnost i učinkovitost (Iorgulescu, 2016.).

Pripadnici Generacije Z ambiciozniji su od ostalih kohorti i općenito se ne zadovoljavaju *statusom quo* (Bencsik i sur., 2016.). Vole izazovne zadatke jer su samopouzdana, usmjereni na sebe i jer su skloni samostalnom učenju (Bencsik i sur., 2016.). Nadalje, pripadnici Generacije Z preferiraju samostalno učenje uz korištenje tehnologije, a s obzirom da pripadaju prvoj izvorno digitalnoj generaciji, uvijek nadograđuju vještine koje su relevantne za njihov posao i znaju da držanje koraka s tehnologijom zahtijeva stalno učenje (Chillakuri, 2020.). Također, općenito su zainteresirani za stjecanje dodatnih znanja i vještina te od poslodavaca očekuju da im pruže potrebnu obuku kako bi mogli početi doprinositi organizaciji od prvog radnog dana (Chillakuri, 2020.). Nadalje, za pripadnike Generacije Z je karakteristično da odmah žele vidjeti rezultat svog rada i da očekuju trenutnu povratnu informaciju, kao i da su u stanju upravljati s više stvari istovremeno te da do informacija koje ih zanimaju dolaze brzo, različitim kanalima (Fodor i Jaeckel, 2018.). Njihovi interesi su raznoliki, pri čemu veliki dio znanja prikupljaju izvan škole, a iako im je važno da do informacija dolaze na zabavan način, istovremeno su kritični i refleksivni korisnici medija (Fodor i Jaeckel, 2018.).

Generacija Z prepoznatljiva je i po tome što ne preferira timski rad, osobito kada tim nije učinkovit i kada ne postiže ciljeve brzinom koja im odgovara (Barhate i Dirani, 2021.). Međutim, Generacija Z želi društveni kontakt sa svojim suradnicima kako bi proširili svoju mrežu kontakata i kako bi poboljšali međuljudske odnose na radnom mjestu (Barhate i Dirani,

2021.). Ovo sugerira da Generacija Z radije radi sama i oslanja se na vlastite resurse pri postizanju ciljeva, ali istovremeno teži timskom radu i društvenom kontaktu za postizanje holističkih profesionalnih ciljeva (Barhate i Dirani, 2021.). Isto su zaključile i Hampton i Welsh (2019.) koje su u svom istraživanju potvrdile kako je pripadnicima Generacije Z vrlo važno imati prijateljski nastrojene suradnike, raditi u lijepom i zabavnom okruženju te obavljati posao koji omogućuje mnogo društvenih interakcija. Autorice su ustanovile da je pripadnicima ove generacije također vrlo važno da na poslu imaju sve potrebne informacije za obavljanje zadataka, nadređenog koji pruža podršku, povoljno radno vrijeme, dobru plaću, pravovremenu i konstruktivnu povratnu informaciju o radu te priznanje za dobro obavljen posao (Hampton i Welsh, 2019.).

Nadalje, Generacija Z smatra da je dužnost poslodavca osigurati klimu u kojoj vlada timski duh, kao i uspostaviti tople odnose koji se temelje na međusobnoj podršci (Özkan, i Solmaz, 2015.). Nadalje, žele osigurati svoju budućnost i svjesni su da posao igra ključnu ulogu u ostvarenju njihovih snova (Özkan, i Solmaz, 2015.). Zbog toga im je izuzetno važno osjećati sreću i zadovoljstvo na poslu te u slučaju da ne mogu pronaći tu sreću na trenutnom radnom mjestu, lako će napustiti organizaciju (Özkan, i Solmaz, 2015.). Iako pripadnici Generacije Z opisuju sebe pouzdanim radnicima, ističu da cijene određenu razinu natjecateljskog duha kao vid motivacije (Özkan, i Solmaz, 2015.).

S druge strane, Desai i Lele (2017.) su u svom istraživanju identificirali čimbenike koji demotiviraju Generaciju Z, a to su čimbenici poput nezanimljivog i monotonog posla, loše organizacijske klime i kulture, preopterećenosti poslom i nepostojanja smisla u poslu. Navedeno potvrđuje Singh (2017.) koji u svome radu objašnjava da je ova kohorta vođena tehnologijom i da vjeruje u *multitasking* i kreativni pristup zadacima, zbog čega vole eksperimentirati i otkrivati nove stilove i rješenja za probleme i poteškoće jer ih pokreće njihova unutarnja potreba za osjećajem svrhe. Također, pripadnici Generacije Z generacije su hrabri, nikad im ne nedostaje inicijative, manje sumnjaju u vlastite vještine i mogućnosti, a obilježava ih praktična perspektiva te cijene slobode pojedinca i neposredne okoline koja je lišena formalnosti (Csiszarik-Kocsir i Garai-Fodor, 2018.). Može se zaključiti da oni oblikuju novi svijet budući da ne priznaju tradicionalnu uredsku kulturu te im je važno da korištenjem alata poput mobilnih telefona i interneta mogu obavljati svoje zadatke od bilo gdje u svijetu, čime stvaraju svoje virtualne zajednice (Csiszarik-Kocsir i Garai-Fodor, 2018.). Zbog toga se njihov sustav vrijednosti, navike učenja i korištenje medija uvelike razlikuju od prethodnih

generacija (Fodor i Jaeckel, 2018.). Umjesto znanja, za njih više vrijedi iskustvo koje onda određuje i njihovo ponašanje – uvijek moraju biti tu, moraju sve vidjeti i, na kraju, sve moraju dijeliti (Fodor i Jaeckel, 2018.).

Predstavnici Generacije Z cijene poštovanje i jasno izražavaju svoje mišljenje o bilo kojoj temi (Bieleń i Kubiczek, 2020.). Poslodavci mogu imati koristi od predanosti Generacije Z radu, međutim ako se pojave problemi, oni ne vole dobivati savjete i radije probleme rješavaju sami ili rješenja traže na raznim platformama (Bieleń i Kubiczek, 2020.). Naime, skloni su informacije o zanimljivim temama tražiti na internetu i koristiti se vodičima „uradi sam“ (Bieleń i Kubiczek, 2020.).

Zaključno, osobine koje pripadnike Generacije Z u najvećoj mjeri razlikuju od pripadnika generacija X i Y su samopouzdanje, sloboda, individualizam te ovisnost o tehnologiji i brzini (Grow i Yang, 2018.). Strastveni su zagovornici društvenih promjena i žude za svrhom (Grow i Yang, 2018.). Teže stabilnosti i pokazuju manji interes za novcem, a više za samoaktualizacijom (Grow i Yang, 2018.). Vjeruje se da malo vremena provode u stvarnom svijetu jer su uvijek *online*, odnosno to je razlog zašto se kaže da pripadnici ove generacije žive u dva paralelna svijeta – stvarnom i virtualnom (Bieleń i Kubiczek, 2020.).

#### **2.4. Pregled čimbenika važnih pri radu pojedinim generacijama zaposlenika**

Generacijske razlike postaju kritični čimbenik na radnom mjestu s obzirom da nekoliko generacija koegzistira u organizacijama. Mnogi organizacijski izazovi povezani su s generacijskim razlikama i njihov učinak vidi se u ishodima kao što su zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika, planiranje nasljednika te prijenos vještina i dijeljenje znanja (Gamaliel, 2023.). Pretpostavlja se da svaka generacija razvija obilježja koja je razlikuju od onih koje joj prethode i slijede – obilježja koja će se odražavati na njihove osobine ličnosti, radne vrijednosti, stavove i motivaciju za rad (Macky, Gardner i Forsyth, 2008.). Razumijevanjem razlika i sličnosti između generacijskih skupina, stručnjaci za ljudske potencijale, psiholozi i menadžeri mogu razviti politike koje će služiti kao koristan alat u zadovoljavanju različitih potreba zaposlenika (Cennamo i Gardner, 2008.).

Organizacije koje prepoznaju radna obilježja te koje koriste prednosti svake od generacija zaposlenika, mogu uvelike povećati svoju uspješnost, zahvaljujući većoj produktivnosti i većem zadovoljstvu te nižim stopama fluktuacije zaposlenika koje su posljedica optimalnog raspoređivanja na poslove pripadnika pojedinih generacija (Salahuddin, 2010.). Nasuprot tome, nedostatak razumijevanja generacijskih razlika ili korištenje neosnovanih stereotipa potencira organizacijske sukobe i nezadovoljstvo, a što može dovesti do smanjenog organizacijskog uspjeha, poput smanjene produktivnosti zaposlenika, njihovog nezadovoljstva i visokih stopa fluktuacije (Salahuddin, 2010.).

Generacija X ima radnu etiku koju obilježavaju prilagodljivost, neovisnost, kreativnost i nedostatak zastrašenosti od strane autoriteta (Salahuddin, 2010.). Može ih se motivirati fleksibilnim radnim vremenom, neformalnim radnim okruženjem i odgovarajućom količinom nadzora (Salahuddin, 2010.). Tulgan (1996.) u svojoj knjizi objašnjava da X-eri na svome radnom mjestu moraju pronaći prilike za ulaganje u sebe i u izgradnju osobne imovine. Objašnjava kako je X-erima frustrirajuće raditi u okruženjima u kojima nema prostora za učenje i rast jer to šteti njihovom samopoštovanju, ne omogućava vlasništvo nad njihovim radom te ne razvija njihove kreativne sposobnosti niti omogućuje da proizvode vlastite rezultate (Tulgan, 1996.).

O'Bannon (2001.) u svome radu navodi da menadžeri moraju znati iskoristiti prednosti koje nudi ova generacijska kohorta. Ističe da je važno potaknuti njihovu kreativnost izgradnjom klime i kulture koja pozdravlja i cijeni X-ere kao pojedince sposobne dati vrijedan doprinos. Ističe i da je važno pružiti im neovisnost i potaknuti njihov inovativni nagon davanjem svakodnevne autonomije, kao i dopustiti im da postavljaju prioritete i donose odluke. Konačno, autor navodi da bi se trebali koristiti komunikacijski sustavi koji će odgovoriti na potrebe X-era za povratnom informacijom, a mentorstvo i trening programi ključni su aspekti upravljanja njima ukoliko se žele povećati stope zadržavanja ove demografske skupine unutar organizacija.

Pripadnici Generacije X imaju potrebu dokazati sebi i drugima da pridonose organizaciji i da za to dobivaju prikladnu nagradu (Mcguire, By i Hutchings, 2007.). Drugim riječima, profesionalni uspjeh i osobno ispunjenje žele vidjeti u obliku vanjskih, opipljivih znakova uspjeha (Mcguire i sur., 2007.). Nadalje, pripadnici ove generacijske kohorte žele razumjeti kakvu će korist imati od izvršenog zadatka, odnosno važno im je da im se jasno predoče



očekivani ishodi, kao i svi koraci koji su potrebni za postizanje ciljeva (Coulter i Faulkner, 2014.). Ne vole gubiti vrijeme pa zakazuju sastanke samo kada je to potrebno, a komunikacija putem izravnih poruka i e-pošte zadovoljit će njihove potrebe sve dok je ishod jasan (Coulter i Faulkner, 2014.). Ukratko, ključne vrijednosti Generacije X ogledaju se u timskom radu, suradnji, kvaliteti života i razvijanju dobrih međuljudskih odnosa (Mcguire i sur., 2007.).

Što se tiče poželjnih obilježja vođe, Sessa, Kabacoff, Deal i Brown (2007.) u svome radu objašnjavaju kako pripadnici Generacije X cijene attribute koji upućuju na optimističnog i uvjerljivog vođu s iskustvom. Cijene pouzdanost i vjerodostojnost kao i aktivno slušanje i ohrabivanje te žele pronicljive vođe koji prepoznaju njihove talente i daju povratne informacije (Sessa i sur., 2007.). Al-Asfour i suradnici (2014.) u svome radu preporučuju sljedeće elemente vodstva za vođenje pripadnika Generacije X:

- govorite im istinu;
- ponudite im programe mentorstva;
- jasno identificirajte granice;
- ponudite im mogućnosti učenja;
- poštuju osjećaj ravnoteže između poslovnog i privatnog života;
- poštuju iskustva koja su oblikovala njihova uvjerenja i razmišljanja te
- jasno poručite da su repetitivni zadaci i provjera kvalitete važan dio posla.

U usporedbi s X-erima, Milenijalci u većoj mjeri propituju autoritet, lojalniji su sebi nego organizaciji, lakše prihvaćaju promjene te zahtijevaju stalni nadzor i vodstvo (Zopiatis, Krambia-Kapardis i Varnavas, 2012.). Milenijalci napreduju kada im se da stvarna odgovornost jer se osjećaju povezanima i cijenjenima od strane organizacije (Rood, 2011.). Odrasli su u sustavu nagrađivanja i navikli na priznanja za naporan rad i postignuća (Rood, 2011.). Odnosno, odrasli su uz brižne i pažljive roditelje koji su cijenili njihovo mišljenje i davali im podršku te su kao rezultat toga potaknuti da razmišljaju drugačije, budu samopouzdana i donesu svježju perspektivu na radna mjesta (Rood, 2011.). Milenijalcima puno znači kada menadžeri pažljivo slušaju njihove stavove i uvjerenja te smatraju da je posao samo jedan dio dobro zaokruženog života te da se radi o prekratkom razdoblju da bi ga shvatili preozbiljno (Rood, 2011.).

Generaciji Y je važno raditi u organizaciji koja ulaže u njih pružajući im izazovne prilike za učenje na poslu, programe obuke i najnovije tehnologije, neformalnu organizacijsku kulturu

sa zabavnim radnim okruženjem, brza promaknuća i priznanje za uloženi rad i trud (Srinivasan, 2012.). Zauzvrat su spremni raditi naporno i duže, ali će i dalje biti predani poslu, a ne organizaciji (Srinivasan, 2012.). Stvaranje timova za zajedničku suradnju, fleksibilno radno vrijeme, dobro definirane organizacijske uloge, obogaćivanje poslova te stvaranje transparentnih i podržavajućih organizacijskih sustava će svakako pozitivno utjecati na njihovu motivaciju (Srinivasan, 2012.). Žele da ih se tretira inkluzivno i očekuju vođe koji mogu pružiti zabavu i uzbuđenje na poslu (Seaman i sur., 2018.). Njihov preferirani stil vodstva je timski orijentiran, ali vole i slijediti upute sve dok postoji fleksibilnost da posao obave na svoj način (Seaman i sur., 2018.). Al-Asfour i suradnici (2014.) navode sljedeće elemente za uspješno vođenje Generacije Y:

- dajte im do znanja da je ono što rade važno,
- hvalite ih u javnosti – učinite ih „zvijezdama“,
- budite u konstantnoj potrazi za novim mogućnostima nagrađivanja,
- ponudite im mentorske programe,
- budite jasni u pogledu očekivanja i dugoročnih ciljeva,
- naučite njihov „jezik“ i komunicirajte na način koji oni razumiju,
- budite fleksibilni, kreativni i osnažujući u svom stilu upravljanja te
- uspostavite ugodno radno okruženja i omogućite fleksibilno radno vrijeme.

Kao i X-eri, ni Milenijalci nisu poznati po lojalnosti, odnosno poznati su po tome da „danas budu ovdje, a sutra ih nema“ (Gursoy i sur., 2008.). Međutim, za razliku od pripadnika Generacije X koji mijenjaju poslove, Milenijalci će vjerojatnije promijeniti cijelu karijeru ili izgraditi paralelne karijere, a jedan od razloga za to je to što po prirodi nisu sljedbenici – ako nisu sretni, vjerojatno će krenuti u potragu za novim poslom (Gursoy i sur., 2008.). Naime, vjeruju da organizacije ne mare za njih kao pojedince, stoga ne čudi zašto svoje osobne ciljeve stavljaju iznad ciljeva organizacije za koju rade (Latkovikj, Popovska i Popovski, 2016.). Vrlo je vjerojatno da će mnogi Milenijalci odustati od korporativnog života i krenuti poduzetničkim putem, budući da velik broj njih koji već imaju posao pokreću i vlastiti posao sa strane (Latkovikj i sur., 2016.).

Milenijalci traže veću otvorenost i transparentnost u pogledu informacija – o svemu žele znati i sve žele ispitati (Arredondo Trapero, Villa-Castaño, Vázquez Parra i García, 2017.). Moraju staviti sve informacije na stol kako bi bolje razumjeli organizaciju i njezine procese donošenja odluka, umjesto da slijede odluke koje donose drugi (Arredondo Trapero i sur., 2017.).

Transparentnost u organizaciji za njih podrazumijeva otvorenu komunikaciju, uključivanje zaposlenika u odluke i sve organizacijske promjene, kao i pružanje kontinuirane povratne informacije za poboljšanje vlastita učinka (Arredondo Trapero, 2017.). Coates (2017.) je u svom istraživanju potvrdila kako je Milenijalcima važno raditi za organizaciju koja dobro funkcionira, a prema mišljenju sudionika istraživanja to su organizacije u kojima se svi zaposlenici osjećaju kao vrijedan resurs, u kojima se menadžment organizacije odnosi pravedno prema svim zaposlenicima, u kojima se zaposlenici tretiraju s poštovanjem i dobivaju veći stupanj autonomije te u kojima su svi dobro nagrađeni za svoj rad i trud. Autorica također potvrđuje antipatiju Milenijalaca prema mikromenadžmentu i njihovu želju za osnaživanjem radnog mjesta većim stupnjem autonomije (Coates, 2016.). Kao zaposlenici, Milenijalci se žele psihički i emocionalno poistovjetiti s identitetom organizacije u kojoj rade, što bi trebalo biti produžetak i izraz njihove osobnosti (Latkovikj i sur., 2016.).

Prema istraživanju poduzeća Ernst & Young (2016.), mlađi Milenijalci i pripadnici Generacije Z imaju mentalitet "*uradi sam*" i poduzetnički duh jer su odrasli koristeći internet i društvene mreže poput YouTubea. Naime, svjedočili su uspjehu svojih vršnjaka u stvaranju uspješnih organizacija, što im je ulilo neovisnost i poduzetnički pogled na radno mjesto (Acheampong, 2020.). Poduzetnički uspjesi Marka Zuckerberga i Facebooka, Elona Muska i Tesle te Jeffa Bezosa i Amazona poslužili su kao inspiracija ovim generacijama (Acheampong, 2020.). Za njih se kaže da su realisti koji vjeruju da nikada ne mogu biti previše pripremljeni ili znati previše (Ernst & Young, 2016.). Povlastice usmjerene na karijeru i prilike za profesionalni razvoj, npr. pogodnosti visokog obrazovanja i tečajevi koji im pomažu da napreduju, predstavljaju im veliku motivaciju (Ernst & Young, 2016.). Žele uzeti stvari u svoje ruke kada je u pitanju radno mjesto te postaviti vlastite ciljeve i osigurati da svi čuju njihovo mišljenje (Ernst & Young, 2016.).

Nadalje, istraživanje poduzeća Deloitte (2022.) sugerira da organizacije trebaju osigurati da se svi zaposlenici osjećaju ovlaštenima otvoreno govoriti i pokretati promjene na svojim radnim mjestima. Iz te perspektive, Generacija Z želi radna mjesta s manje rigidnim hijerarhijama, gdje osjećaju da mogu otvoreno razgovarati sa svojim poslodavcima i gdje mogu sudjelovati u oblikovanju kulture svog radnog mjesta (Deloitte, 2022.). Osnaživanje ljudi u cijeloj organizaciji pomaže poticanju inkluzivnijeg okruženja. Od 52 % pripadnika Generacije Z i Milenijalaca koji se osjećaju osnaženima za poticanje promjena unutar svojih organizacija, 89 % Generacije Z i 90 % Milenijalaca kaže da osjećaju veću razinu pripadnosti (Deloitte,

2022.). Kada zaposlenici osjećaju da se njihov glas čuje, skloni su se osjećati povezanijima i odanijima svojim organizacijama (Deloitte, 2022.).

Što se tiče radnih obilježja pripadnika Generacije Z, Gaidhani, Arora i Sharma (2019.) u svome radu ističu transparentnost, fleksibilnost i osobnu slobodu kao njima vrlo važna obilježja pri radu, ali i kako zanemarivanje istih može dovesti do frustracije, manje produktivnosti i nedostatka njihovog angažmana. Pripadnici Generacije Z preferiraju komunikaciju licem-u-lice i žele da ih se shvati ozbiljno (Gaidhani i sur., 2019.). Tehnologija je bitan dio njihova života i preferiraju organizacije koje podržavaju komunikaciju i napredovanje u radu bez obzira na geografska područja ili prepreke u vremenskoj zoni (Gaidhani i sur., 2019.). Shodno tome, Goh i Lee (2018.) u svome radu ističu da se Generaciju Z uvelike može motivirati ispunjenjem aspekata poput mogućnosti poslovnih putova ili rada na drugim međunarodnim pozicijama unutar organizacije. Autori također navode da je vrlo važno uključiti se u rasprave o njihovoj karijeri i dugoročnoj poziciji unutar organizacije, kao i omogućiti im dodatno obučavanje ili tečajeve za unapređenje njihovog profesionalnog razvoja.

Slijedom navedenog, pripadnici Generacije Z žele izravno doprinijeti svojim organizacijama, žele utjecati na rezultate, vođeni su poduzetničkim načinom razmišljanja, a već etablirana i poznata organizacija im je veliki plus (Benítez-Márquez, Sánchez-Teba, Bermúdez-González i Núñez-Rydman, 2022.). Kod svojih vođa cijene iskrenost iznad svega, uživaju u otvorenom dijalogu te imaju snažnu želju da ih njihovi menadžeri cijene zbog izražavanja mišljenja (Benítez-Márquez, 2022.). Magano i suradnici (2020.) ističu da članovi Generacije Z od svojih budućih poslodavaca očekuju da se prema ljudima odnose s poštovanjem, kao i etično ponašanje, pravedne naknade i napredovanje, otvorenu i transparentnu komunikaciju te mudro donošenje poslovnih odluka, što znači da im je ugled organizacije važan (Magano i sur., 2020.). Generacija Z je pragmatična i uporna, shvaća da može doživjeti neuspjeh prije nego što postigne uspjeh, ali to vidi kao priliku da pokuša ponovno (Magano i sur., 2020.). Dok Milenijalci vjeruju u uspjeh zajedničke suradnje, članovi Generacije Z ne favoriziraju rad u timu i prihvaćaju ga samo ako nemaju alternativu (Magano i sur., 2020.). S druge strane, cijene naporan rad i žele biti nagrađeni za to, ambiciozni su i samoinicijativni te su motivirani planirati svoju budućnost. U tehno-globalnom svijetu, oni imaju drugačiji stav prema karijeri, realniji su, optimističniji i svjesniji mogućnosti te se neometano kreću između organizacija motivirani novim iskustvima i prilikama (Magano i sur., 2020.). Sidorcuka i Chesnovicka

(2017.) u svome istraživanju pokazuju da su Generaciji Z najvažniji atributi privlačnosti poslodavca: fleksibilni radni raspored, sam posao koji je interaktivan, raznovrstan, uzbudljiv i povezan s tehnologijom te korporativni imidž organizacije kao poznate, rastuće i dinamične (Sidorcuka i Chesnovicka, 2017.).

Arar i Öneren (2018.) u svome radu ističu kako Generacija Z očekuje sljedeća obilježja na radnom mjestu:

- fleksibilnost radnog mjesta i radnog vremena,
- ravnoteža privatnog i poslovnog života,
- organska struktura umjesto hijerarhije,
- horizontalne i vertikalne prilike za razvoj karijere,
- posao koji nije monoton, odnosno prisutnost kreativih i inovativnih zadataka,
- procjena učinka temeljena na onome što je učinjeno, a ne na broju odrađenih sati,
- dobivanje tehnoloških uređaja koji su im potrebni za obavljanje posla,
- materijalne i nematerijalne strategije motiviranja te
- dobivanje zasebnog ureda ako je moguće.

Fodor i Jaeckel (2018.) u svome radu ističu da su pripadnici Generacije Z svjesni činjenice da je pronaći dobro radno mjesto težak zadatak, no da ne oklijevaju promijeniti posao i krenuti dalje ako se ne osjećaju ugodno na radnom mjestu. Također su svjesni da se od današnjih početnika očekuju visoki standardi te da uspjeh zahtijeva niz čimbenika poput sposobnosti upravljanja stresom (Fodor i Jaeckel, 2018.). Mnogi od njih prikupljaju informacije s interneta, većinu vremena provode u online svijetu, a tamo se stvaraju i njihovi odnosi (Fodor i Jaeckel, 2018.). Shodno tome, očekuju da mogućnosti koje nudi online svijet postoje i u svijetu rada: kućni ured, fleksibilnost, usmjerenost na zadatke, *gamifikacija*, baš kao da je i radno mjesto pomalo dio proširene stvarnosti (Fodor i Jaeckel, 2018.).

Od velike je važnosti da menadžeri razumiju radne vrijednosti prilikom motiviranja zaposlenika generacije X, Y i Z s obzirom da su elementi motivacije različiti za ove tri generacije. Slijedom navedenog, donositelji odluka trebaju pronaći ravnotežu među raznolikim organizacijskim zahtjevima i različitim radnim obilježjima različitih generacija zaposlenika (Hernaus i Pološki Vokić, 2014.). S tim u vezi, Bejtkovsky (2016.) ističe da su riječi raznolikost i inkluzivnost prisutne već dugo vremena u poslovnom svijetu. Većina organizacija koje žele sretnu i produktivnu radnu snagu, financijsku održivost, konkurentnost

i organizacijsku održivost općenito, shvatile su važnost različitosti među zaposlenicima te da je inkluzivna kultura najbolji način da se iskoriste prednosti koje raznolikost može donijeti (Bejtkovsky, 2016.).

Zaključno, Jenkins (2008.) savjetuje da je važno imati sustavan pristup kroz koji se detaljno analiziraju radni atributi svake generacije zaposlenika kako bi se mogla maksimalno iskoristiti znanja, vještine i sposobnosti koje prolizaze iz multigeneracijske radne snage. Ako organizacije nisu voljne identificirati ono što ljudi imaju za ponuditi i spojiti to s njihovim ciljevima u karijeri, lako bi se mogle naći u stalnoj potrazi za talentima, a to bi ih moglo učiniti ranjivima na tržištu (Jenkins, 2008.).

### **3. ULOGA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U SUVREMENOM POSLOVANJU**

#### **3.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja**

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) važna je i sveprisutna tema koja se intenzivnije spominje od 1950-ih godina. No, dokazi o organizacijama koje teže poboljšanju društva, zajednice ili određenih skupina dionika mogu se pratiti stotinama godina unatrag (Carroll, 2016.). Također, društveno odgovorno poslovanje je vrlo opsežan pojam zbog čega još uvijek ne postoji njegova potpuna ili konačna definicija. Većina nastojanja u definiranju DOP-a fokusira se samo na određene aspekte. Unatoč tome, prakse DOP-a podložne su utjecaju kontekstualnih čimbenika, što rezultira razlikovanjem pojma na individualnoj, kolektivnoj i nacionalnoj razini te je često podložan različitim interpretacijama (Simpson i Aprim, 2018.).

Društvena odgovornost poduzeća postala je snažno institucionalizirano obilježje suvremenog poslovnog okruženja u naprednim industrijskim društvima, a ideja da bi korporacije trebale prakticirati odgovorno ponašanje postala je legitimno očekivanje (Brammer, Jackson i Matten, 2012.). Proširenje i integracija DOP-a u različite društvene kontekste može se promatrati kao izvor institucionalnih inovacija i fenomen koji nastavlja generirati raznolikosti (Brammer i sur., 2012.).

Prema godišnjem izvještaju Europske komisije (European Commission, 2019.), društveno odgovorno poslovanje definira se kao „odgovornost organizacija za njihov utjecaj na društvo“. Za potpuno ispunjenje svoje društvene odgovornosti, organizacije bi trebale integrirati socijalna, okolišna, etička i ljudska prava, kao i brigu o potrošačima u svoju poslovnu strategiju s ciljem maksimiziranja zajedničke vrijednosti za svoje vlasnike i društvo u cjelini (European Commission, 2019.). Kotler i Lee (2009.) u svojoj knjizi definiraju DOP kao opredjeljenje organizacije za unapređenje dobrobiti zajednice kroz dragovoljnu poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa. Prema njima su korporativne društvene inicijative najvažnije aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvo i ostvarila svoje opredjeljenje za društveno odgovorno poslovanje. Ovakvim inicijativama se najčešće podržavaju društveni ciljevi koji pridonose sigurnosti zajednice (npr. sprječavanje kriminala), obrazovanju (npr. opismenjavanje stanovništva), zapošljavanju (npr. edukacija na

radnom mjestu), životnoj okolini (npr. reciklaža) i drugim osnovnim potrebama i željama zajednice (npr. rješavanje problema gladi, pitanje beskućnika, borba protiv diskriminacije) (Kotler i Lee, 2009.). Melo i Garrido-Morgado (2012.) DOP-om smatraju „radnje za koje se čini da promiču neko društveno dobro, izvan interesa organizacije i onoga što zahtijeva zakon“ te da se „DOP pojavio kao priznanje da poslovne aktivnosti utječu na društvene interese poput ekonomskih, kulturnih, ekoloških i društvenih sustava“. Autori dalje navode da su ključne točke u operacionalizaciji DOP-a njegova dobrovoljnost i krajnji cilj poboljšanja poslovne uspješnosti, kao i da DOP ima pozitivan učinak na korporativnu reputaciju, a što se smatra i pokretačem poboljšanog financijskog učinka.

Story i Neves (2015.) u svome radu ističu da se društveno odgovorno poslovanje više ne smatra potencijalnom konkurentskom prednošću organizacija, nego stvarnom strategijskom nužnošću, dok menadžeri i rukovoditelji moraju paziti na to kako se strategija DOP-a formulira i komunicira. Autori dalje ističu da je usklađivanje temeljnih vrijednosti, osnovnih poslovnih ciljeva i ključnih kompetencija organizacije neophodno za dugoročno maksimiziranje ekonomskih i društvenih vrijednosti. Smith (2003.) u svome radu ističe da bi strategija društvene odgovornosti organizacije, ako je istinski i pažljivo zamišljena, trebala biti jedinstvena. Osim što treba odgovarati obilježjima industrije, strategija DOP-a bi trebala odražavati ono za što se organizacija zalaže (Smith, 2003.). Razvijanje prave strategije DOP-a zahtijeva razumijevanje onoga što razlikuje organizaciju od drugih, dakle njezine misije, vrijednosti i temeljnih poslovnih aktivnosti, ali također i njezinog društvenog i ekološkog utjecaja (Smith, 2003.).

U cilju boljeg razumijevanja ovog pojma, Crane, Matten i Spence (2013.) u svojoj knjizi ističu šest ključnih obilježja DOP-a koja odražavaju glavni smisao DOP-a. Međutim, ističu da značenje i relevantnost DOP-a varira ovisno o organizacijskom i nacionalnom kontekstu. Sažetak njihovih ključnih obilježja DOP-a dan je u tablici 1.



Tablica 1. Šest ključnih obilježja DOP-a

OBILJEŽJA DOP-a	OPIS POJEDINOG OBILJEŽJA
<b>Dobrovoljno</b>	Mnoge definicije DOP-a obično naglašavaju kako je riječ o dobrovoljnim aktivnostima organizacija koje nadilaze aktivnosti propisane zakonom. Brojne organizacije su odlučile u svoje prakse inkorporirati odgovornosti koje nadilaze propisani zakonski minimum i razviti vlastite prakse DOP-a. Kritičari DOP-a stoga imaju tendenciju vidjeti element dobrovoljnosti kao glavnu manu DOP-a tvrdeći da je zakonski propisana odgovornost ono na što se uistinu treba usredotočiti.
<b>Upravljanje eksternalijama</b>	Eksternalije mogu biti pozitivne ili negativne nuspojave koje se javljaju kao rezultat gospodarskih aktivnosti, ali čije posljedice snose treće osobe koje nisu uključene u proces donošenja odluka niti koje su uključene u tržišnu cijenu dobara i usluga. Klasični primjer eksternalija jest onečišćenje budući da lokalne zajednice snose troškove djelovanja proizvođača. Regulativa može prisiliti organizacije da internaliziraju troškove vanjskih učinaka npr. davanjem novčanih kazni za onečišćenje, ali DOP predstavlja dobrovoljniji pristup upravljanju vanjskim utjecajima te tako može potaknuti organizacije da ulažu u čišće tehnologije koje će spriječiti onečišćenje.
<b>Orijentacija na dionike</b>	DOP uključuje razmatranje niza interesa i utjecaja među različitim dionicima, a koji nisu isključivo dioničari. S obzirom na to da korporacije ovise o različitim interesnim skupinama poput potrošača, dobavljača i lokalnih zajednica kako bi opstale i napredovale, ne bi trebale imati odgovornosti isključivo prema dioničarima. Dakle, širenje korporativne odgovornosti na ostale dionike obilježava veći dio suštinskog karaktera DOP-a.
<b>Sklad između ekonomskih i društvenih odgovornosti</b>	Iako DOP zagovara da se premosti uski fokus s dioničara i profitabilnosti na druge važne dionike, mnogi vjeruju da ono ne bi trebalo biti u sukobu s profitabilnošću. Brojne definicije društveno odgovornog poslovanja ističu da je ključno da društvene i ekonomske odgovornosti budu usklađene.

<p><b>Prakse i vrijednosti</b></p>	<p>Jasno je da se DOP odnosi na određeni skup poslovnih praksi i strategija koje se bave društvenim pitanjima, ali za mnoge se radi o nečemu više od poslovne strategije, drugim riječima, smatra se da je riječ o filozofiji ili skupu vrijednosti koji uistinu podupiru društveno odgovorne prakse.</p>
<p><b>Više od filantropije</b></p>	<p>U brojnim raspravama ističe se kako bi istinska srž DOP-a trebala biti više od filantropije, odnosno da bi se poslovanje organizacije trebalo promatrati holistički, tj. na koji način njene temeljne poslovne funkcije utječu na društvo u cjelini. Smatra se da bi DOP trebao biti „ugrađen“ u temeljnu djelatnost organizacije, odnosno u njene temeljne vrijednosti.</p>

Izvor: Crane, Matten i Spence (2013.)

S druge strane, Lantos (2002.) u svome radu želi razjasniti zabunu oko značenja i legitimnosti društveno odgovornog poslovanja, pružanjem podjele na tri vrste društveno odgovornog poslovanja:

- **Etički DOP** podrazumijeva moralnu obvezu organizacija i nadilazi ispunjavanje njenih gospodarskih i zakonskih obveza, čak i ako se čini da organizacija nema koristi od toga. Organizacije su moralno odgovorne prema svim pojedincima ili grupama kojima mogu nanijeti stvarnu ili potencijalnu štetu određenim načinom vlastita djelovanja.
- **Altruistički DOP** uključuje doprinošenje dobrobiti različitim društvenim dionicima, čak i ako se time žrtvuje dio profitabilnosti organizacije. Organizacije koje prakticiraju altruistički DOP pomažu u ublažavanju raznih društvenih problema unutar zajednice ili društva. Opravdanje leži u činjenici da su modernoj korporaciji povjereni golemi ekonomski i ljudski resursi te da samim time ima moć utjecati na društvo u cjelini. Dakle, postoji implicitni korporativni društveni ugovor između organizacija i društva prema kojem se organizacije slažu preuzeti ulogu pouzdanih upravitelja resursima društva.
- **Strateški DOP** odražava činjenicu da korporacije provode pažljivo planirane društvene aktivnosti kako bi ostvarile svoje stratezijske poslovne ciljeve. Korporacije doprinose zajednici ne samo zbog dobrote i velikodušnosti, nego vjeruju da je to u njihovom najboljem financijskom interesu te da će time ispuniti svoje fiducijarne obveze prema dionicima.

Slijedom navedenog, Wan i Wan (2006.) navode da postoji snažna veza između perspektive da se na DOP gleda i kao na etičko stajalište i kao na poslovnu strategiju – važno je samo da dionici zauzimaju središnje mjesto. Autori ističu da kada se DOP promatra kao etički stav, organizacija etički odnosi prema dionicima, zbog uvjerenja da je to ispravan način ponašanja, dok kada se na DOP gleda kao na poslovnu strategiju, organizacija također prema dionicima postupa etički, ali na način da menadžeri uistinu vjeruju da će njihovo poslovanje napredovati zbog društvene odgovornosti, odnosno da je ona inkorporirana u vrijednosti, viziju i misiju organizacije. Stoga ovi autori tvrde da je „postupanje prema dionicima organizacije na etički ili na odgovoran način“ dobra definicija DOP-a jer prihvaća trenutnu stvarnost, točno odražava suvremene stavove poslovnih ljudi, a u isto vrijeme pruža temelj za osmišljavanje korisnih sustava za mjerenje i izvješćivanje o praksi DOP-a. Prihvatanje ove definicije također bi značilo da se različiti izrazi poput korporativna odgovornost, etičke prakse, održivost i sl. mogu gledati kao pojmovi sličnog značenja sve dok se kontekst njihove upotrebe odnosi na etično postupanje s dionicima (Wan i Wan, 2006.).

### 3.2. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Carroll (2016.) ističe da je u svojoj knjizi 1979. godine objavio četverodijelnu definiciju DOP-a, a da je 1991. godine te četiri definicije preoblikovao u piramidu društveno odgovornog poslovanja kakvu danas poznajemo. Piramida društveno odgovornog poslovanja prikazana je na slici 1. Prema Carrollu (2016.), četiri vrste ili dimenzije društvene odgovornosti su:

1. **Ekonomska odgovornost** – Društvo očekuje, štoviše zahtijeva, da se organizacije mogu održati, a jedini način na koji je to moguće jest da budu profitabilne te da imaju dovoljno resursa za nastavak rada. Također, društvo na poslovne organizacije gleda kao na institucije koje će proizvoditi i prodavati robu i usluge koje su mu potrebne, dok će putem DOP-a organizacije stvarati profit i time donijeti korist svim dionicima poslovanja.
2. **Zakonska odgovornost** – Društvo je postavilo minimalne osnovne standarde prema kojima se očekuje da organizacije djeluju i funkcioniraju, a temelje se na zakonima i propisima, odnosno artikulira temeljne principe poštene poslovne prakse kako su ih

definirali zakonodavci na državnoj i lokalnoj razini. Od organizacija se očekuje da se pridržavaju zakona i propisa kao temeljnih uvjeta poslovanja.

3. **Etička odgovornost** – Normativna očekivanja većine društava drže da su zakoni bitni, ali ne i dovoljni. Uz ono što zahtijevaju zakoni i propisi, društvo od organizacija očekuje da vode svoje poslove na etički način. Preuzimanje etičkih odgovornosti podrazumijeva da će organizacije prihvatiti one aktivnosti, norme, standarde i prakse koje se, iako nisu kodificirane u zakonu, svejedno očekuju. Cilj ovih očekivanja jest da će organizacije biti odgovorne i da će reagirati na cijeli niz normi, standarda, vrijednosti, načela i očekivanja koje odražavaju ono što potrošači, zaposlenici, vlasnici i zajednica smatraju dosljednim u odnosu na zaštitu moralnih prava dionika.
4. **Diskrecijska odgovornost** – Korporativna filantropija obuhvaća sve oblike poslovnih aktivnosti koje su dobrovoljne, te iako filantropija nije odgovornost, društvo današnjice očekuje vidjeti takva ponašanja i aktivnosti od strane organizacija. Motivirane poslovnom željom da sudjeluju u društvenim aktivnostima koje nisu obvezne zakonom i koje se općenito ne očekuju od poslovanja u etičkom smislu, organizacije žele činiti ono što je dobro za društvo. Iako je filantropija kroz povijest bila jedan od najvažnijih elemenata definicija društvene odgovornosti, ta praksa ostaje relevantna i danas.

Slika 1. Piramida društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Carroll (2016.)

Nadalje, relevantna podjela dimenzija društveno odgovornog poslovanja je ona Pavić-Rogošić (2012.) prema kojoj postoje dvije dimenzije društveno odgovornog poslovanja, a to su interna i eksterna dimenzija. Interna dimenzija se odnosi na prakse unutar organizacija koje obuhvaćaju investiranja u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost zaposlenika te upravljanje promjenama, a prema ovoj autorici ima četiri ključne sastavnice:

- **Upravljanje ljudskim potencijalima** – Jedan od ključnih izazova današnjih organizacija jest kako privući i zadržati kvalitetnu radnu snagu. Iz tog razloga je važno da organizacije koriste određene mjere kojima će osnažiti svoje zaposlenike te im omogućiti cjeloživotno učenje. Neke od tih mjera su bolja ravnoteža između poslovnog i privatnog života, osiguranje povoljnog radnog okruženja i edukacija zaposlenika, bolji protok informacija, jednake mogućnosti napredovanja, sigurnost na poslu itd. Važne su i društveno odgovorne prakse koje uključuju i nediskriminirajuću praksu prema ženama, pripadnicima nacionalnih manjina ili osobama s invaliditetom.
- **Zdravlje i sigurnost na poslu** – Iako se ova sastavnica tradicionalno rješava obveznim mjerama i propisima, brojne organizacije pokušavaju pronaći dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti zaposlenika jer na taj način promoviraju i kulturu prevencije. To najčešće rade pružanjem raznovrsnih sportskih i slobodnih aktivnosti, osiguranjem besplatnih zdravstvenih pregleda ili organiziranjem edukacija o zaštiti na radu.
- **Prilagodavanje promjenama** – U cilju smanjenja troškova, povećanja produktivnosti ili povećanja kvalitete proizvoda/usluga, organizacije sve češće donose odluku o restrukturiranju. Posljedica restrukturiranja često uključuje zatvaranje proizvodnih pogona ili otpuštanje zaposlenika što dovodi do socijalnih i političkih kriza u zajednicama. Kako bi se restrukturiranje provelo na socijalno odgovoran način, moraju se uzeti u obzir interesi i brige onih na koje ta promjena utječe. Također, važno je da u taj proces uključeni svi dionici: organizacije, zaposlenici, sindikati, vlast i drugi.
- **Upravljanje utjecajima na okoliš i druge resurse** – Organizacije mogu svoj utjecaj na okoliš smanjiti putem racionalne upotrebe resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo i vodu, kao i smanjenjem količine otpada recikliranjem. Osim što doprinose zaštiti okoliša, ove prakse istovremeno smanjuju troškove organizacija.

Druga dimenzija društveno odgovornog poslovanja prema Pavić-Rogošić (2012.) jest eksterna, koja se proteže i izvan same organizacije, odnosno odražava se na lokalnu zajednicu i na niz različitih dionika poput dobavljača, potrošača, poslovnih partnera, javne uprave ili lokalnih udruga, a koja se također sastoji od četiri ključne sastavnice:

- **Odnos s lokalnom zajednicom** – Organizacije doprinose lokalnim zajednicama osiguranjem radnih mjesta i plaćanjem poreza, dok istovremeno ovise o stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojoj djeluju. Vrlo je važna reputacija organizacije kao proizvođača, poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni, jer joj na taj način raste socijalni kapital. Iz tog razloga brojne organizacije direktno surađuju s lokalnom zajednicom na način da ostvaruju partnerstva s lokalnim zajednicama, da sponzoriraju lokalne sportske klubove ili kulturne manifestacije, da zapošljavaju osobe s posebnim potrebama, da doniraju u humanitarne svrhe itd.
- **Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima** – Kako bi se društveno odgovorne prakse reflektirale na cjelokupni dobavljački lanac, važno je da se odnosi grade na povjerenju i na poštivanju želja i potreba svih partnera, dobavljača i potrošača. Na taj način partnerstva rezultiraju fer cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te na kraju visoko kvalitetnim proizvodima i uslugama.
- **Poštivanje ljudskih prava** – Područje ljudskih prava je vrlo kompleksno zbog svoje političke, pravne i moralne dimenzije, zbog čega je u kontekstu društveno odgovornog poslovanja važno uključiti i dimenzije radnog prava. S obzirom da su organizacije vrlo često pod pritiskom udruga i potrošačkih grupa, sve više stavljaju naglasak na usvajanje i kreiranja kodeksa ponašanja koji se odnosi na sve dionike njihova poslovanja.
- **Globalna briga za okoliš** – S obzirom da su mnoge organizacije akteri na lokalnom, međunarodnom i globalnom planu, sve više utječu na globalni okoliš. Stoga je izuzetno važno da privatni sektor sve više preuzima ulogu promicatelja održivog razvoja te da je važno potaknuti ga da djeluje kao partner u unaprjeđenju društva i zaštiti okoliša.

### 3.3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj

Posljednjih desetak godina hrvatska gospodarska praksa društveno odgovornog poslovanja raste i obogaćuje se (Tudor, 2018.). Mnoge su organizacije, poslovni sektori i segmenti društva krenuli u najvažniju promjenu uopće – da spoje sebe, zajednicu i okoliš u jednu novu ravnotežu ili sklad, odnosno u ono što se naziva održivost (Tudor, 2018.). Za društvenu odgovornost se kaže da je odgovor na suvremene izazove, osobito one vezane uz globalizaciju, dok je u Hrvatskoj ovaj proces dodatno obilježen pristupanjem Europskoj uniji, otvaranjem prema globalnom tržištu te povećanjem utjecaja organizacija na društvene procese (Šijaković, Krišto i Batak, 2013.). Šijaković i suradnici (2013.) dalje navode da su promijenjena uloga Vlade i jačanje civilnog društva također važni čimbenici – primjerice, u svijetu i u Hrvatskoj, sve veći utjecaj institucija civilnog društva predstavlja protutežu moći korporacija te su iz tog razloga civilno društvo i potrošači ti koji zahtijevaju da gospodarski subjekti pozitivno doprinose društvu u cjelini (Šijaković i sur., 2013.).

Nadalje, Omazić (2018.) naglašava kako društveno odgovorno poslovanje nudi održivu platformu za kratkoročnu izvrsnost, srednjoročnu djelotvornost i dugoročno zdravlje organizacija. Ističe kako društvena odgovornost postaje „novo normalno“ jer menadžment najmoćnijih organizacija shvaća da ovo nije tema koju ne smiju ignorirati, nego je temelj njihova opstanka i dugoročne konkurentnosti.

Vrdoljak i Hazdovac (2014.) u svome radu navode da analiza društvene odgovornosti u okviru hrvatskog gospodarstva zahtijeva temeljitu analizu specifičnih čimbenika koji su utjecali na razvoj gospodarskog okruženja u Hrvatskoj te da je u tom kontekstu važno istaknuti specifični jugoslavenski sustav samoupravljanja, Domovinski rat, privatizaciju, tranziciju te liberalizaciju tržišta. Prema ovim autorima, proces tranzicije, koji obuhvaća sveobuhvatne promjene i prijelaz iz socijalizma u kapitalizam, u Hrvatskoj je započeo 1990. godine u uvjetima političke nestabilnosti, ratnih razaranja i raspada Jugoslavije, ali ratna zbivanja značajno su usporila proces tranzicije i razvoj gospodarstva pa se u tom razdoblju nije razmišljalo o konceptu društvene odgovornosti. Autori također ističu da je za to vrijeme u svijetu došlo do procesa opće globalizacije i liberalizacije tržišta koji su zahvatili gotovo sve države, a tako i Hrvatsku. Takvi procesi zahtijevaju otvoreno i konkurentno gospodarstvo, pri čemu su društveno odgovorne prakse postale ključne odrednice za postizanje konkurentnosti (Vrdoljak i Hazdovac, 2014.).

Osim toga, pristupanje Hrvatske Europskoj uniji uključivalo je niz zahtjeva i uvjeta koje kao članica mora ispuniti (Vrdoljak i Hazdovac, 2014.). Započinjanjem procesa europske integracije 2001. godine i potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, kao i dobivanje statusa zemlje kandidatkinje u lipnju 2004. godine, potaknulo je interes za jačanjem praksi kakve promiče europski politički i tržišno-ekonomski model (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.). Krajem 2004. godine održan je vrlo važan događaj – prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju pod nazivom „Agenda 2005“, koja je okupila preko 120 praktičara i istraživača te je ova konferencija omogućila formuliranje strategije i zajedničkih prioriteta za daljnji razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj (Matešić i sur., 2015.).

Prvotno su se prakse DOP-a u Hrvatskoj uglavnom oslanjale na prakse u području zaštite okoliša, dok se u drugoj fazi interes organizacija proširio na područje upravljanja ljudskim potencijalima i brigu o lokalnoj zajednici (Matešić i sur., 2015.). Nadalje, često se društvena odgovornost poslovanja u Hrvatskoj promatra i kroz dosljednost u poštivanju zakonskih propisa, posebno u području visoko regulirane zaštite okoliša i radnih prava (Matešić i sur., 2015.). Također, izvozna orijentacija igra važnu ulogu u poticanju primjene društveno odgovornog poslovanja jer stavlja dodatni pritisak na usvajanje različitih standarda, no smatra se da su u Hrvatskoj slabo razvijene prakse DOP-a u području korporativnog upravljanja, što se dovodi u vezu s nedostatkom vanjskih poticaja (Matešić i sur., 2015.).

S obzirom da je DOP vrlo važan za hrvatsko društvo, EU promovira i razvija mnoge oblike poticanja DOP-a, poput edukativnih programa, projekata ili alata za primjenu DOP-a, a najvažniji alat u promicanju DOP-a svakako je metodologija za rangiranje organizacija prema uspješnosti u DOP-u koji se naziva Indeks društvene odgovornosti (Matešić i sur., 2015.). Indeks DOP-a dugogodišnji je projekt Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) koji traje od 2007. godine, kojim je razrađena metodologija rangiranja organizacija na temelju nefinancijskih čimbenika (Matešić i sur., 2015.). Metodologiju je kreirala skupina stručnjaka koji su definirali ključna područja i pokazatelje kojima se ocjenjuje šest područja odgovornog poslovanja:

1. ekonomska održivost,
2. opredijeljenost organizacije za strategijsku primjenu održivog razvoja i DOP-a,
3. radno okruženje,



4. zaštita okoliša,
5. odnosi na tržištu te
6. ulaganje u zajednicu.

Bagić, Škrabalo i Narančić (2006.) u svojoj knjizi navode da su na osnovi istraživanja utvrdili postojanje četiri međusobno povezana činitelja koji se odražavaju na razumijevanje DOP-a u organizacijama, kao i na pristup DOP-u u Hrvatskoj. Prikaz činitelja dan je u tablici 2.

Tablica 2. Pregled činitelja koji se odražavaju na razumijevanje DOP-a u organizacijama i pristup DOP-u u Hrvatskoj

ČINITELJI	OPIS POJEDINOG ČINITELJA
<b>Vlasnička struktura</b>	Vlasnička struktura utječe na upravljačke i tehnološke procese organizacije kao i na njenu posvećenost ljudskim potencijalima te orijentiranost investiranju u zajednici u kojoj djeluje. Ona se čini ključnom kada je riječ o odnosu organizacije i šire zajednice. Poslovni subjekti koji su pretežito ili u potpunosti u hrvatskom vlasništvu pokazuju veći interes za poticanje lokalnih dobavljača umjesto uvoza jeftinijih sirovina. Takve organizacije s regionalnim ugledom svoj najveći doprinos društveno odgovornom poslovanju vide upravo u zagovaranju jače zaštite domaćih proizvođača.
<b>Liderske sposobnosti</b>	Liderstvo se odražava u povjerenju koje zaposlenici ukazuju svojim liderima, odnosno jednom kad je uspostavljen odnos povjerenja između zaposlenika i njihovih rukovoditelja, lideri mogu započeti implementaciju promjena u procesima upravljanja te provoditi usklađivanje s normama. Smatra se da su osobni angažman, interesi i karizma ključni čimbenici širenja informacija o društveno odgovornom ponašanju organizacije kao i za njegovu bolju promidžbu.
<b>Veličina tvrtke</b>	U Hrvatskoj je primjetno da je praksa DOP-a najraširenija u većim organizacijama. Međutim, organizacije manje i srednje veličine također redovito ulažu u svoje lokalne zajednice iako ih obilježava nedostatak saznanja o najboljim praksama te nedostatak kapitala koji bi im omogućio veća ulaganja u kvalitetno rukovodstvo, a osobito u području zaštite okoliša.
<b>Sektor industrije</b>	Razvoj ljudskih potencijala, investiranje u zajednicu i zaštita okoliša smatraju se dominantnim područjima DOP-a u Hrvatskoj te su zastupljena u

svim industrijskim sektorima. Ipak, uslužni sektor smatra se predvodnikom DOP-a te ima češću tendenciju korištenja DOP-a u svrhu javne promidžbe. S druge strane, organizacije koje se bave industrijskom proizvodnjom će kao važne aspekte DOP-a više isticati kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom ili korištenje ekološki učinkovite tehnologije.

Izvor: Bagić, Škrabalo i Narančić (2006.)

Nadalje, Šijaković i suradnici (2013.) ističu da Hrvatska ima dobre preduvjete što se tiče implementacije praksi društvene odgovornosti. Prema ovim autorima, država i javne institucije bi se trebale više uključiti u razvitak i bolju promociju društveno odgovornog poslovanja. Vladine institucije trebale bi stvarati legislativu društveno odgovornog ponašanja, uvoditi poticajne mjere za projekte, javno podržavati sve inicijative usmjerene prema društvenoj odgovornosti te stvarati jače partnerske odnose s organizacijama koje provode društveno odgovorne prakse (Šijaković i sur., 2013.). Vrdoljak i Hazdovac (2014.) ističu da su prakse DOP-a u Hrvatskoj učestalije u područjima kao što su kvaliteta i sigurnost radnog mjesta, zadovoljstvo potrošača, zaštita okoliša, ulaganje i partnerstvo u zajednici, dok su manje učestale u područjima kao što su korporativno upravljanje, integriranje DOP-a u procjenu rizika i razvoj poslovne strategije, upravljanje lancem dobave i društveno odgovorno ulaganje. Autori također ističu da kada je riječ o hrvatskom društvu potrebno spomenuti i postojanje socijalne osjetljivosti koja se posebno očituje kroz razne humanitarne akcije na koje je odaziv kako samih građana tako i organizacija iznenađujuće velik. Upravo takve akcije ukazuju na postojanje više društvene svijesti, što znači da je društvena odgovornost vrlo moguća i izvjesna (Vrdoljak i Hazdovac, 2014.).

Zaključno, Krkač (2007.) u svojoj knizi ističe da organizacije u Hrvatskoj slijede dobru praksu i da se u budućnosti može očekivati nastavak pozitivnih trendova u promicanju društvene odgovornosti. Autor također navodi da svi noviji modeli upravljanja zahtijevaju više razine transparentnosti te da samim time DOP postaje norma kroz koju će se ogledati etika organizacije, kao i spremnost na dijalog s prirodom, ljudima i društvom.

### **3.4. Razumijevanje važnosti društveno odgovornog poslovanja organizacija za pripadnike X, Y i Z generacije zaposlenika**

Brojni istraživači tvrde da organizacije koje jasno pokazuju svoju društvenu odgovornost time sugeriraju da su ugledne i visoko cijenjene te na taj način prenose osjećaj ponosa kojeg pojedinci očekuju prilikom povezivanja s istom (Jones, Willness i Madey, 2014.). Također, društveno odgovorne prakse pojedine organizacije šalju i signale o njezinim vrijednostima, što utječe na njezinu privlačnost (Jones i sur., 2014.). Navedeno se objašnjava na način da zaposlenici mogu bolje percipirati preklapaju li se njihove vlastite vrijednosti, kao što su predanost doprinosu zajednici ili očuvanju okoliša, s vrijednostima organizacije (Jones i sur., 2014.). Donia, Ronen, Tetrault Sirsly i Bonaccio (2017.) u svome radu navode da društveno odgovorne aktivnosti organizacije utječu na stavove zaposlenike koji promatraju kako se njihova organizacija odnosi prema drugima, a to zauzvrat utječe na klimu i kulturu koja prevladava u organizaciji. Čini se da pozitivan odnos između DOP-a i zadovoljstva poslom zaposlenika proizlazi iz klime podrške i smislenosti koja se stvara kada zaposlenici tumače društveno odgovorne prakse svoje organizacije kao signaliziranje njezine predanosti društvenoj svrsi (Donia i sur., 2017.). Dakle, i pojedince koji traže posao i već postojeće zaposlenike privlači ostati u organizacijama čije su društvene vrijednosti kompatibilne s njihovima i gdje vjeruju da će njihove potrebe biti zadovoljene (Donia i sur., 2017.).

Za mlađe generacije se smatra da su osjetljivije na pitanje okoliša i da su ekološki orijentiranije od starijih generacija, kao i da imaju obrazovanje, motivaciju i društvenu svijest za sudjelovanje u takozvanom „zelenom“ pokretu (Moisescu i Gică, 2020.). Moisescu i Gică (2020.) dalje navode da je većina nalaza o utjecaju demografskih obilježja, poput dobi, na ekološki osviješteno ponašanje kontradiktorna. No, autorice su u svom istraživanju utvrdile i da je percipirana odgovornost prema okolišu znatno relevantnija za Generaciju Y nego za Generaciju X, dok s druge strane, percipirana društvena odgovornost igra važniju ulogu za Generaciju X nego za Generaciju Y. Navedeno se može objasniti različitim kontekstima u kojima su dvije istraživane generacije oblikovale svoje stavove i vrijednosti – tako su se pretpostavke za razvoj veće ekološke svijesti pojavile tijekom 1970-ih, kada su stvorene vladine agencije za okoliš i UN-ov program za zaštitu okoliša, međutim, ovaj trend dolazi do izražaja tek kasnije, tijekom 1980-ih, a posebno tijekom 1990-ih godina, zbog čega se smatra da su pripadnici Generacije Y, koji su formirali svoju osobnost i uspostavili svoje vrijednosti

tijekom 1990-ih i 2000-ih, zabrinutiji za okoliš od pripadnika Generacije X (Moisescu i Gică, 2020.).

Nadalje, za organizacije je vrlo važno da učinkovito komuniciraju svoju ekološku i društvenu odgovornost, a kako bi to učinile moraju dobro razumjeti ključna pitanja vezana uz DOP, kao i prilagoditi svoje poruke i komunikacijske kanale ciljanoj skupini (Moisescu i Gică, 2020.). Iz ove perspektive, generacijama X i Y treba se obratiti na poseban način – s većim naglaskom na aktivnosti društvene odgovornosti kada se komunicira s Generacijom X te većim fokusom na ekološku odgovornost kada je Generacija Y „meta“ komunikacije. Slijedom navedenog, Generaciji Y bi trebalo naglašavati aspekte kao što su zaokupljenost recikliranjem i nastojanje da se potrošnja resursa svede na minimum, a ako se komunicira s pripadnicima Generacije X trebalo bi istaknuti aspekte poput angažmana u dobrotvornim i društvenim projektima, doprinosa gospodarskom razvoju, stvaranja radnih mjesta u regiji te poštivanja regionalnih vrijednosti, običaja i kulture (Moisescu i Gică, 2020.).

Benckendorff, Moscardo i Murphy (2012.) ističu da su Milenijalci „zelena“ kohorta i da je njihova zabrinutost za okoliš rezultat ne samo njihovih vrijednosti nego i stilova roditeljstva njihovih roditelja koji su pretežno Baby-boomeri i čija je vlastita mladost snažno povezana s usponom ekološkog pokreta. Milenijalci su jednako usredotočeni na sam posao kao i na misiju, viziju i vrijednosti poslodavca (Benckendorff i sur., 2012.). Inzistiraju na traženju poslodavca čije su vrijednosti jednake njihovima i čiji rad ima svrhu (Rizvi, 2018.). Shodno tomu, Milenijalci imaju želju „spasiti svijet“ i vjerojatno će imati visoka očekivanja u pogledu društvene odgovornosti i etičkog ponašanja svojih poslodavaca te bi poslodavci samim time trebali iskoristiti svoju reputaciju društvene odgovornosti da privuku Milenijalce i angažiraju ih na smislenim i izazovnim poslovima (Ng i sur., 2010.). Prema istraživanju Deloitte (2014.), većina Milenijalaca vjeruje da organizacije imaju pozitivan utjecaj na društvo stvaranjem radnih mjesta i povećanjem prosperiteta, no istovremeno smatraju da mogu učiniti puno više u rješavanju društvenih izazova, a posebno u području: nedostatka resursa (56 %), klimatskih promjena (55 %) i jednakosti dohotka (49 %). Osim toga, 50 % ispitanih Milenijalaca želi raditi u organizacijama s etičnim praksama. Istraživanje je dokazalo i da su Milenijalci vrlo dobrotvorni i da žele sudjelovati u javnom životu zajednice: 63 % Milenijalaca davalo je u dobrotvorne svrhe, a 43 % ih je aktivno volontiralo ili su bili članovi društvene dobrotvorne organizacije (Deloitte, 2014.).

Vrlo slične stavove imaju i pripadnici Generacije Z, koji žele svijet učiniti boljim mjestom (Gutfreund, 2016.). Imaju sposobnost zamisliti bolju budućnost te vještine i pamet da to ostvare, bilo da se radi o pomaganju siromašnima, spašavanju okoliša ili okončanju beskućništva (Gutfreund, 2016.). Također, Generacija Z svoju ulogu u svijetu vidi kao dio većeg ekosustava te smatraju da imaju odgovornost za njegovo poboljšanje (Vitellar, 2013.). Acheampong (2020.) u svome istraživanju navodi da pripadnici Generacije Z smatraju da je društveno odgovorno poslovanje jedno od ključnih radnih vrijednosti te da razlog tome leži u njihovoj altruističkoj prirodi i potrebi za doprinosom društvu. Također, više vole raditi u organizacijama koje imaju razrađenu DOP strategiju koja vodi računa o zajednici i okolišu (Acheampong, 2020.).

Deloitte (2023.) je proveo i istraživanje među pripadnicima generacija Y i Z o važnosti društveno odgovornog poslovanja organizacija te je došao do zaključka da većina ispitanika ne vjeruje da organizacije imaju pozitivan utjecaj na društvo, no da bi trebale preuzeti vodeću ulogu u rješavanju ovih pitanja u rasponu od nejednakosti do ekološke održivosti. Štoviše, pripadnici ovih generacija svrstali su poslovne lidere na treće mjesto među skupinama koje imaju najznačajniju ulogu u rješavanju ovih problema, odmah nakon političara i zagovornika socijalne pravde i održivosti. U istraživanju se ispitivalo i koliko je ispitanicima važna briga o okolišu i zajednici prilikom donošenja odluka o karijeri. Više od polovice pripadnika Generacije Z (55 %) i Milenijalaca (54 %) izjavilo je da istražuju utjecaj organizacije na okoliš i zajednicu prije nego što prihvate posao. Svaki šesti pripadnik Generacije Z (17 %) kao i Generacije Y (16 %) izjavio je da je već promijenio posao ili sektor zbog zabrinutosti za klimatske promjene, dok daljnjih 25 % pripadnika Generacije Z i 23 % Milenijalaca je izjavilo da planiraju to učiniti u budućnosti. Istraživanje je također pokazalo da generacije Y i Z zahtijevaju od svojih poslodavaca da im pomognu u učenju i razvoju vještina potrebnih za prijelaz na gospodarstvo s niskom razinom ugljika, a čak otprilike polovica ispitanika vjeruje da njihovi poslodavci već pružaju potrebnu obuku u tom području (56 % Generacije Z i 50 % Milenijalaca). Na pitanje na što željeli da se njihove organizacije usredotoče kako bi pomogle u borbi protiv klimatskih promjena, Generacija Z i Milenijalci dali su prednost ekološkim subvencijama i obrazovanju (Deloitte, 2023.).

Zaključno, Simpson i Aprim (2018.) su u svom istraživanju potvrdili kako društveno odgovorno poslovanje organizacije može biti izvor konkurentske prednosti u privlačenju perspektivnih kandidata. Drugim riječima, organizacije stvaraju oblik konkurentske prednosti

kada se percipiraju kao privlačne za rad, a pozitivna reputacija u području DOP-a čini tu privlačnost izvjesnijom. Autori su također objasnili da je DOP važan u različitim fazama traženja posla i da razina važnosti koja mu se pridaje može varirati u različitim fazama. Otkrili su da je DOP posebno važan u trenutku prihvaćanja ponude za posao. Također, naznačili su da su neki aspekti DOP-a najvažniji u procesu privlačenju kandidata, primjerice prakse zaštite okoliša, odnosi sa zajednicom, odnosi prema zaposlenicima, kao i usvojene prakse raznolikosti i inkluzivnosti unutar organizacije (Simpson i Aprim, 2018.).

S druge strane, Sarfraz, Qun, Abdullah i Alvi (2018.) su u svojoj studiji utvrdili da DOP ne poboljšava samo reputaciju korporacije za potencijalne zaposlenike, nego također utječe na radnu učinkovitost zaposlenika jer društveno odgovorne prakse omogućuju identifikaciju zaposlenika s korporacijom. Smatraju da u nadolazećim godinama ova činjenica može poslužiti menadžerima ljudskih potencijala i kreatorima organizacijskih politika u prilagođavanju psiholoških ugovora. Nadalje, ističu da su zaposlenici percipirali veću razinu zadovoljstva poslom i bolje rezultate kada su njihove organizacije bile uključene u aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Zaključili su da obogaćivanje praksi DOP-a pomaže u postizanju veće organizacijske uspješnosti kroz veću produktivnost zaposlenika, ali i kroz privlačenje perspektivne radne snage.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE VAŽNOSTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ORGANIZACIJA ZA POJEDINE GENERACIJE ZAPOSLENIKA**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Cilj empirijskog istraživanja bio je utvrditi postoji li povezanost između pripadnosti pojedinoj generaciji zaposlenika i stavova prema društveno odgovornom poslovanju, odnosno ispitati postoje li značajne razlike u stavovima pripadnika X, Y i Z generacije prema društveno odgovornom poslovanju.

Prikupljanje podataka u svrhu istraživanja provedeno je putem anketnog upitnika koji se sastojao od dve skupine pitanja:

1. pitanja koja ispituju važnost pojedinih društveno odgovornih praksi u organizacijama,
2. socio-demografska obilježja ispitanika.

Anketni upitnik sastojao se od ukupno 23 pitanja od čega je 18 pitanja ispitivalo koliko su ispitanicima općenito važne pojedine društveno odgovorne prakse organizacija, a 5 pitanja ispitivalo je socio-demografska obilježja ispitanika. Percepcije ispitanika o važnosti društveno odgovornog poslovanja organizacija ispitane su korištenjem upitnika koji je razvio Duygu Turker 2009. godine i prikazao u članku „Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study“. Upitnik mjeri četiri dimenzije DOP-a:

1. DOP prema društvu, okolišu, budućim generacijama i nevladinim organizacijama,
2. DOP prema zaposlenicima,
3. DOP prema potrošačima te
4. DOP prema vladi.

Sastoji se od 18 čestica koje ispitanici trebaju ocijeniti na način da ocjenjuju u kojoj mjeri im je općenito važna prisutnost pojedinih društveno odgovornih praksi u organizacijama, koristeći skalu Likertovog tipa od 1 = “uopće se ne slažem“ do 5 = “u potpunosti se slažem“.

Socio-demografska obilježja ispitanika ispitana su putem dijela upitnika koji se sastojao od kombinacije otvorenih i zatvorenih pitanja. Jedno pitanje je bilo otvorenog tipa te je od ispitanika zahtijevao unos numeričke vrijednosti koja se odnosi na njih, dok je četiri pitanja

bilo zatvorenog tipa u kojima su ispitanici odabirali odgovor među ponuđenim opcijama. Upitnik je u konačnici ispitivao pet socio-demografskih obilježja ispitanika: spol, godina rođenja, završen stupanj obrazovanja te vrsta ugovora o radu. Peto socio-demografsko pitanje je bilo pitanje kojim se ispitivala prisutnost kvalitetnog radnog iskustva ispitanika, a dobili su ga jedino ispitanici koji su u pitanju o vrsti ugovora o radu označili da su nezaposleni. Na taj način se htjelo izdvojiti ispitanike koji nemaju relevantno radno iskustvo, s obzirom da zbog izostanka radnog iskustva ne mogu meritorno ocijeniti koliko su im važne pojedine društveno-odgovorne prakse.

Istraživanje je provedeno u periodu od 2. svibnja do 26. svibnja 2024. godine na prigodnom uzorku od 181 ispitanika uz jedini uvjet da je ispitanik zaposlen ili posjeduje kvalitetno radno iskustvo. Anketni upitnik kreiran je putem *Google forms* aplikacije te je ispitanicima bio distribuiran elektronički putem e-pošte i društvene mreže *WhatsApp*.

Analiza prikupljenih podataka napravljena je korištenjem Jamovi statističkog programa putem deskriptivne statistike i parametrijskih testova putem jednosmjerne ANOVA-e. No, prije provedbe jednosmjerne ANOVA-e, provjereno je jesu li zadovoljeni preduvjeti za provedbu te statističke analize. Upotrebom Shapiro-Wilk testa utvrđeno je da se distribucije za svaku promatranu dimenziju i za ukupnu važnost DOP-a statistički razlikuju od normalnih distribucija ( $p < 0,05$ ). Međutim, uvidom u histogramске prikaze distribucija zavisnih varijabli utvrđeno je kako su sve distribucije rezultata negativno asimetrične te kako nalikuju jedna drugoj. Levenov test kojim je provjerena homogenost varijanci ukazao je na zadovoljavajuću homogenost varijanci koja ne odstupa statistički značajno ( $p > 0,05$ ) za dimenzije ukupne važnosti DOP-a, za dimenziju „važnost DOP-a prema društvu, prirodnom okolišu, budućim generacijama i nevladinim organizacijama“ i za dimenziju „važnost DOP-a prema vladi“. Dimenzije „važnost DOP-a prema zaposlenicima“ i „važnost DOP-a prema potrošačima“ nemaju zadovoljavajuću homogenost varijanci zbog čega je za njihovu analizu korištena Welchova ANOVA.

U tablici 3. prikazana su socio-demografska obilježja ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.



Tablica 3. Socio-demografska obilježja ispitanika

Obilježje	Potkategorije	n	%
Spol	Muški	44	24,3
	Ženski	137	75,7
	Ostalo	0	0,0
Godina rođenja	1960.-1979. (Generacija X)	45	24,9
	1980.-1994. (Generacija Y)	41	22,7
	1995.-2003. (Generacija Z)	95	52,5
Završen stupanj obrazovanja	Srednja stručna sprema	67	37
	Preddiplomski stručni ili preddiplomski sveučilišni studij	43	23,8
	Diplomski stručni, diplomski sveučilišni studij ili integrirani sveučilišni studij	63	34,8
	Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, magisterij znanosti, doktorat znanosti)	8	4,4
Vrsta ugovora o radu	Ugovor na određeno	24	13,3
	Ugovor na neodređeno	92	50,8
	Studentski ugovor	49	27,1
	Nezaposlen/a sam	16	8,8

Većinu uzorka čine žene, točnije 76 % uzorka, što ukazuje na nejednaku raspodjelu spola u uzorku. Više od polovice uzorka čine pojedinci rođeni između 1995. i 2003. godine, čime se može zaključiti da većina sudionika ovog istraživanja pripada Generaciji Z. Prema završenom stupnju obrazovanja, 37 % sudionika ima završenu srednju školu, dok ostatak sudionika ima višu ili visoku stručnu spremu, što znači da više od polovice ispitanika ima neku vrstu visokoškolskog obrazovanja. Kada je riječ o vrsti trenutnog zaposlenja, najveći postotak ispitanika zaposleno je na ugovor na neodređeno, odnosno njih 50,8 %.

## 4.2. Rezultati istraživanja i rasprava o rezultatima

U tablici 4. prikazane su minimalne, maksimalne i srednje vrijednosti te standardne devijacije za svaku generaciju ispitanika. Dakle, dan je prikaz važnosti pojedinih dimenzija DOP-a i ukupnog DOP-a za tri promatrane generacije zaposlenika.

Tablica 4. Važnost pojedinih dimenzija DOP-a i ukupnog DOP-a za ispitanike

Dimenzija	Generacija X				Generacija Y				Generacija Z			
	Min	Max	M	SD	Min	Max	M	SD	Min	Max	M	SD
Važnost DOP-a prema društvu, prirodnom okolišu, budućim generacijama i nevladinim organizacijama	2	5	3,8	0,798	2,29	5	4,06	0,761	1,57	5	4,07	0,859
Važnost DOP-a prema zaposlenicima	1	5	3,8	1,12	1,40	5	4,21	0,784	2	5	4,39	0,731
Važnost DOP-a prema potrošačima	1	5	2,9	1,05	2	5	4,08	0,745	2,33	5	4,29	0,716
Važnost DOP-a prema vladi	3	5	4,4	0,645	1	5	4,23	0,902	1,50	5	4,36	0,877
Ukupna važnost DOP-a	1,6	5	3,9	0,827	2,56	5	4,13	0,668	2,11	5	4,24	0,695

Napomena: Skala ocjenjivanja od 1 = „uopće se ne slažem“ do 5 = „u potpunosti se slažem“.

Promatrajući ukupnu važnost DOP-a za promatrane generacije, prakse društveno odgovornog poslovanja procijenjene su kao važne od strane svih generacija, s prosječnom vrijednosti oko 4 za svaku generaciju, s time da su ispitanici Generacije X u prosjeku davali najniže ocjene ukupnoj važnosti DOP-a. Iz tablice je također vidljivo da ispitanici generacija X i Y u prosjeku najveću važnost pridaju dimenziji „važnost DOP-a prema vladi“, a sudionici Generacije Z dimenziji „važnost DOP-a prema zaposlenicima“. U prosjeku najmanje važna dimenzija svim promatranim generacijama jest dimenzija „važnost DOP-a prema društvu, prirodnom okolišu, budućim generacijama i nevladinim organizacijama“.

U tablici 5. prikazani su rezultati istraživanja kojima se provjeravalo postoji li statistički značajna razlika u prosječnim iskazanim ocjenama važnosti društveno odgovornog poslovanja za četiri promatrane dimenzije i ukupnu važnost društveno odgovornog poslovanja s obzirom na pripadnost pojedinoj generaciji zaposlenika.

Tablica 5. Razlike u važnosti društveno odgovornog poslovanja s obzirom na pripadnost pojedinoj generaciji zaposlenika

Važnost DOP-a		M	F-vrijednost	p-vrijednost
Važnost DOP-a prema društvu, prirodnom okolišu, budućim generacijama i nevladinim organizacijama	Generacija X	3,79	1,95	0,146
	Generacija Y	4,06		
	Generacija Z	4,07		
Važnost DOP-a prema zaposlenicima	Generacija X	3,82	4,97	0,009**
	Generacija Y	4,21		
	Generacija Z	4,39		
Važnost DOP-a prema potrošačima	Generacija X	3,87	3,41	0,038*
	Generacija Y	4,08		
	Generacija Z	4,29		
Važnost DOP-a prema vladi	Generacija X	4,36	0,383	0,682
	Generacija Y	4,23		
	Generacija Z	4,36		
Ukupna važnost DOP-a	Generacija X	3,88	3,77	0,025*
	Generacija Y	4,13		
	Generacija Z	4,24		

Napomena: \*\* p < 0,01 ; \* p < 0,05

Jednosmjerna analiza varijance za nezavisne uzorke ukazala je na statistički značajne razlike u procjeni važnosti društveno odgovornog poslovanja s obzirom na pripadnost određenoj generaciji ( $F = 3,77$ ;  $df_1 = 2$ ;  $df_2 = 178$ ;  $p = 0,025$ ). Uvidom u post-hoc test uočeno je da je Generaciji Z društveno odgovorno poslovanje važnije nego Generaciji X ( $t = -2,746$ ;  $df = 178$ ;  $p = 0,018$ ).

Nadalje, nije pronađena statistički značajna razlika između pripadnosti promatranim generacijama zaposlenika i prosječne iskazane važnosti društveno odgovornog poslovanja na dimenziji „važnost DOP-a prema društvu, prirodnom okolišu, budućim generacijama i nevladinim organizacijama“ ( $F = 1,95$ ;  $df_1 = 2$ ;  $df_2 = 178$ ;  $p > 0,05$ ) i dimenziji „važnost DOP-a prema vladi“ ( $F = 0,383$ ;  $df_1 = 2$ ;  $df_2 = 178$ ;  $p > 0,05$ ). No, statistički značajne razlike s obzirom na pripadnost određenoj generaciji pronađene su za dimenziju „važnost DOP-a prema zaposlenicima“ ( $F = 4,97$ ;  $df_1 = 2$ ;  $df_2 = 80,3$ ;  $p < 0,05$ ) te dimenziju „važnost DOP-a prema potrošačima“ ( $F = 3,41$ ;  $df_1 = 2$ ;  $df_2 = 81,5$ ;  $p < 0,05$ ). Prema dobivenim rezultatima post-hoc testova, Generaciji Z su „DOP prema zaposlenicima“ ( $t = -3,11$ ;  $df = 62,5$ ;  $p < 0,05$ ) i „DOP prema potrošačima“ ( $t = -2,43$ ;  $df = 64$ ;  $p > 0,05$ ) važniji nego Generaciji X, dok ostale razlike među generacijama nisu statistički značajne.

Rezultati istraživanja koji pokazuju da pripadnici Generacije Z više cijene društveno odgovorno poslovanje organizacija u usporedbi s Generacijom X sukladni su nalazima prethodnih istraživanja. Naime, Moisescu i Gică (2020.) su u svome radu naveli da se za mlađe generacije smatra da su ekološki orijentiranije od starijih generacija te da imaju obrazovanje, motivaciju i društvenu svijest za sudjelovanje u takozvanom „zelenom“ pokretu. Nadalje, Acheampong (2020.) je zaključio da zaposlenici koji pripadaju Generaciji Z smatraju društveno odgovorno poslovanje jednom od ključnih radnih vrijednosti, što se može pripisati njihovoj izraženoj altruističkoj prirodi i snažnoj potrebi za doprinosom društvu. Također, oni više cijene organizacije koje imaju dobro razvijenu strategiju društvene odgovornosti (Acheampong, 2020.). To je potvrdilo i istraživanje poduzeća Deloitte (2023.) koje je došlo do zaključka da većina ispitanika ove generacije smatra da bi organizacije trebale preuzeti vodeću ulogu u rješavanju različitih društvenih pitanja.

### 4.3. Ograničenja istraživanja

Empirijsko istraživanje u okviru ovog rada sadrži nekoliko ograničenja na koja je potrebno ukazati. Prvo i najveće ograničenje ovog istraživanja odnosi se na veličinu uzorka. S obzirom da je anketni upitnik ispunio 181 ispitanik, ne radi se o reprezentativnom uzorku te se samim time onemogućuje generalizacija zaključaka na širu populaciju.

Također, bilo je potrebno prikupiti minimalno 30 odgovora po pojedinoj generaciji zaposlenika, što je i uspješno provedeno, no istovremeno nije bilo moguće utjecati na konačan broj ispitanika iz svake generacije, što je dovelo do nesrazmjera u njihovoj zastupljenosti u uzorku. Anketni upitnik ispunilo je 45 ispitanika Generacije X, 41 ispitanik Generacije Y te 95 ispitanika Generacije Z. Dakle, najviše odgovora prikupljeno je od pripadnika Generacije Z. To dovodi do sljedećeg ograničenja jer su pripadnici Generacije Z u ovom istraživanju dominantno označavali studentske radne angažmane kao svoje radno iskustvo, što vjerojatno utječe na rezultate istraživanja s obzirom da ispitanici nemaju duže radno iskustvo i potencijalno dovoljno razvijenu percepciju o tome koliko im je važno društveno odgovorno poslovanje organizacija. Također, važno je kao ograničenje istaknuti i spolnu strukturu uzorka, budući da je 76 % ispitanika ženskog spola.

Metoda prikupljanja podataka predstavlja još jedno ograničenje, s obzirom da se anketni upitnik oslanja isključivo na subjektivne odgovore ispitanika. Pojedinci mogu različito interpretirati ista pitanja prilikom odgovaranja, što može rezultirati varijabilnošću u odgovorima upravo zbog različitog razumijevanja pitanja. Također je važno spomenuti da ispitanici vrlo često prilikom davanja odgovora imaju tendenciju davati društveno prihvatljive odgovore, iako ti odgovori nužno ne odražavaju njihove stvarne stavove. Iako su ispitanici bili upoznati s činjenicom da je anketa u potpunosti anonimna, to i dalje ne isključuje prisutnost davanja neistinitih odgovora.

Posljednje ograničenje odnosi se na uvjet sudjelovanja u ovom istraživanju, a to je da ispitanici trebaju biti zaposleni ili posjedovati kvalitetno radno iskustvo. S obzirom da pripadnici Generacije Z tek ulaze u radnu snagu, dva ispitanika ovog istraživanja su označila da nisu nikad bila zaposlena pa slijedom toga nisu uključeni u istraživanje.

## 5. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje predmet je čestih rasprava posljednjih desetak godina. Ideja da bi organizacije trebale poslovati na društveno odgovoran način postala je poslovni imperativ jer se institucionalizacija DOP-a ne odnosi samo na unapređenje reputacije organizacija nego i na pozitivan doprinos društvu i okolišu. Usvajanje principa društvene odgovornosti od strane organizacija vodi do transformacijskih promjena koje promiču održivi razvoj u svim industrijama. Nadalje, usvajanje društvene odgovornosti kao vrijednosti označava promjenu u korporativnim prioritetima, gdje se profitabilnost uravnotežuje s društvenim i okolišnim aspektima. Iz tog razloga se organizacije sve više prepoznaju kao ključni partneri u unaprjeđenju društva u cjelini.

S obzirom da na današnjem tržištu rada sudjeluje više različitih generacija zaposlenika, ovim radom htjelo se utvrditi koliko je društveno odgovorno poslovanje važno za svaku promatranu generacijsku skupinu – X, Y i Z. Kroz teorijski dio rada utvrđeno je da je navedenim generacijama zaposlenika važno društveno odgovorno poslovanje organizacija jer svaka od navedenih generacija smatra da njihova predanost radu u velikoj mjeri ovisi o usklađenosti organizacijskih ciljeva s njihovim osobnim vrijednostima. Pripadnicima Generacije X važno je obavljati smisleni posao koji je u skladu s njihovim moralnim vrijednostima te oni cijene radna okruženja koja podržavaju etičke standarde i društvenu odgovornost jer to omogućava da doprinesu zajednici na pozitivan način. Angažman i lojalnost pripadnika Generacije Y značajno ovisi o tome koliko poslodavci dijele njihove vrijednosti i doprinose pozitivnim promjenama u svijetu, s obzirom da oni žele raditi za organizacije koje promiču jednakost i poštenje te podržavaju inicijative održivog razvoja i raznolike humanitarne projekte. Generacija Z ima vrlo slične stavove kao i Generacija Y u pogledu društvene odgovornosti jer smatra da ima odgovornost učiniti svijet boljim mjestom te joj je vrlo važno da organizacija ima razrađenu strategiju društvene odgovornosti kojom vodi računa o zajednici i okolišu, zbog čega će uvijek tražiti poslodavce koji aktivno sudjeluju u rješavanju različitih globalnih izazova.

Cilj empirijskog istraživanja provedenog u sklopu ovog diplomskog rada bio je utvrditi koliko je društveno odgovorno poslovanje važno pojedinim generacijama zaposlenika, odnosno zaposlenicima koji pripadaju generacijama X, Y i Z. Nalazi deskriptivne statistike ukazuju da

ispitanici koji pripadaju generacijama X i Y u prosjeku najveću važnost pridaju dimenziji „važnost DOP-a prema vladi“, dok ispitanici Generacije Z dimenziji „važnost DOP-a prema zaposlenicima“. U prosjeku najmanje važna dimenzija DOP-a svim promatranim generacijama zaposlenika jest dimenzija „važnost DOP-a prema društvu, prirodnom okolišu, budućim generacijama i nevladinim organizacijama“. Nadalje, empirijski rezultati pokazali su kako je društveno odgovorno poslovanje važno svim navedenim generacijama zaposlenika, ali i da su prisutne statistički značajne razlike u stavovima Generacije X i Generacije Z. Rezultati su ukazali da su stavovi generacije X i Z različiti u dvije promatrane dimenzije: „važnost DOP-a prema zaposlenicima“ i „važnost DOP-a prema potrošačima“. Generaciji Z su dimenzije „važnost DOP-a prema zaposlenicima“ i „važnost DOP-a prema potrošačima“ važnije nego Generaciji X.

Dobiveni rezultati o važnosti DOP-a za pojedine generacije zaposlenika uvelike mogu pomoći menadžerima ljudskih potencijala i kreatorima organizacijskih politika u identificiranju ključnih dimenzija društveno odgovornog poslovanja za pojedine generacijske skupine te samim time u prilagođavanju njihovih strategija DOP-a. S obzirom da su sve promatrane generacije visoko vrednovala važnost društveno odgovornih praksi to ukazuje na činjenicu da bi organizacije u budućnosti trebale sve više raditi na integriranju DOP-a u svoje svakodnevne poslovne prakse. Odnosno, prilagodbom psiholoških ugovora kojom bi se odražavale vrijednosti i očekivanja ovih generacija zaposlenika vezana uz DOP, može rezultirati njihovom većom lojalnošću, angažmanom i motivacijom. To će doprinijeti stvaranju pozitivnog radnog okruženja u kojem zaposlenici osjećaju da njihov rad ima širi društveni utjecaj, što dugoročno može donijeti korist i zaposlenicima i poslodavcima.

Zaključno je moguće istaknuti da je jedan od ključnih razloga zašto bi organizacije današnjice trebale implementirati društveno odgovorne prakse taj da sve dominantne generacije zaposlenika na tržištu rada danas smatraju da upravo organizacije imaju ključnu ulogu u rješavanju društvenih i ekoloških problema. Drugim riječima, kada organizacije imaju dobro razvijene prakse DOP-a, zaposlenici svih dominantnih generacija osjećaju da su dio nečeg većeg i smislenijeg, odnosno vide svoju ulogu kao doprinos društvu, što može povećati njihov osjećaj svrhe i zadovoljstva na radnom mjestu, a posljedično i organizacijske rezultate.

## POPIS IZVORA

1. Acheampong, N. (2020.), Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations, *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 1-23. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
2. Akkucuk, U. i Turan, C. (2015.), Mobile Use and Online Preferences of the Millennials: A Study in Yalova, *Journal of Internet Banking and Commerce*, 21(1), 2-5. <https://doi.org/10.4172/1204-5357.1000142>
3. Al-Asfour, A., Colledge, L. i Lettau, L. (2014.), Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58-69.
4. Alphonso, C. (2016.), Generation X, u: Shehan, C. L. (ur.), *Encyclopedia of Family Studies*, (str. 1-3.), Hoboken: Wiley-Blackwell
5. Alwin, D. F. i McCammon, R. J. (2007.), Rethinking Generations, *Research in Human Development*, 4(3), 219-237. <https://doi.org/10.1080/15427600701663072>
6. Appelbaum, S., Serena, M. i Shapiro, B. (2004.), Generation X and the Boomers: Organizational Myths and Literary Realities, *Management Research News*, 27(11), 1-28. <https://doi.org/10.1108/01409170410784635>
7. Arar, T. i Öneren, M. (2018.), Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm, *International Academic Journal of Social Sciences*, 5(1), 28-44. <https://doi.org/10.9756/IAJSS/V5I1/1810004>
8. Arredondo Trapero F., Villa-Castaño, L., Vázquez Parra, J. i García, J. (2017.), Differences on self-perception of organizational pride and loyalty in Millennial & Generation X, considering gender and seniority variables, *Business and Economic Horizons*, 13(2), 270-286. <https://doi.org/10.15208/beh.2017.20>
9. Bagić A., Škrabalo M. i Narančić L. (2006.), *Pregled društvene odgovornosti poduzeća*, Zagreb: Academy for Educational Development
10. Barhate, B. i Dirani, K. (2021.), Career aspirations of generation Z: a systematic literature review, *European Journal of Training and Development*, 46(1), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
11. Becton, J., Walker, H. i Jones-Farmer, L.A. (2014.), Generational differences in workplace behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-179. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>



12. Bejtkovsky, J. (2016.), The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation, *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105-123. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>.
13. Bencsik, A., Juhász, T. i Horvath-Csikos, G. (2016.), Y and Z Generations at Workplaces, *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
14. Benckendorff, P., Moscardo, G. i Murphy, L. (2012.), Environmental Attitudes of Generation Y Students: Foundations for Sustainability Education in Tourism, *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 12(1), 44-69. <https://doi.org/10.1080/15313220.2012.650063>
15. Benítez-Márquez, M., D. i Sánchez-Teba E.,M., Bermúdez-González, G. i Núñez-Rydman E., S. (2022.), Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis, *Frontiers in Psychology*, 12, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
16. Berkup, S. (2014.), Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
17. Bieleń, M. i Kubiczek, J. (2020.), Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z, *e-mentor*, 86(4), 87-94. <https://doi.org/10.15219/em86.1486>
18. Bogdanowicz, M. S. i Bailey, E. K. (2002.), The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy, *Journal of European Industrial Training*, 26(3), 125-129. <https://doi.org/10.1108/03090590210422003>
19. Bova, B. i Kroth, M. (2001.), Workplace learning and Generation X, *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65.
20. Brammer, S., Jackson, G. i Matten, D. (2012.), Corporate Social Responsibility and Institutional Theory: New Perspectives on Private Governance, *Socio-Economic Review*, 10(22), 3-28. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr030>
21. Cameron, E. A. i Pagnattaro, M. A. (2017.), Beyond Millennials: Engaging Generation Z in Business Law Classes, *Journal of Legal Studies Education*, 34(2), 317-324. <https://doi.org/10.1111/jlse.12064>
22. Carroll, A. (2016.), Carroll's pyramid of CSR: taking another look, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

23. Cennamo, L. i Gardner, D. (2008.), Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
24. Chekwa, C., Chukwuanu, M. i Richardson, D. (2013.), Generational gap: Intrinsic (nonmonetary) versus extrinsic (monetary) rewards in the workforce, *Chinese Business Review*, 12(6), 414-424.
25. Chicca, J. i Shellenbarger, T. (2018.), Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education, *Teaching and Learning in Nursing*, 13(3), 180-184. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2018.03.008>
26. Chillakuri, B. (2020.), Understanding Generation Z expectations for effective onboarding, *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
27. Coates, T. K. L. (2016.), Hearing the voices of Generation Y employees: a hermeneutic phenomenological study, *Human Resource Development International*, 20(1), 37-67. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1222486>
28. Cordeniz, J. (2002.), Recruitment, Retention, and Management of Generation X: A Focus on Nursing Professionals, *Journal of healthcare management*, 47(4), 237-249. <https://doi.org/10.1097/00115514-200207000-00006>
29. Coulter, J. S. i Faulkner, D. C. (2014.), The Multigenerational Workforce, *Professional Case Management*, 19(1), 46-51. <https://doi.org/10.1097/ncm.0000000000000008>
30. Crane, A., Matten, D. i Spence, L. (2013.), Corporate Social Responsibility: In Global Context, u: Crane, A., Matten, D. i Spence, L. (ur.), *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*, (str. 3-26.), London: Routledge
31. Csiszarik-Kocsir, A. i Garai-Fodor, M. (2018.), Motivation Analysing and Preference System of Choosing A Workplace as Segmentation Criteria Based on a Country Wide Research Result Focus on Generation of Z, *On-line Journal Modelling the New Europe*, 27, 67-85. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>
32. De Hauw, S. i De Vos, A. (2010.), Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?, *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293-302. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9162-9>
33. Deloitte, (2014.), *The Deloitte millennial survey: Big Demands and High Expectations* [e-publikacija], preuzeto s <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>

34. Deloitte, (2022.), *The Deloitte global 2022 Gen Z & Millennial survey: Striving for balance, advocating for change* [e-publikacija], preuzeto s <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/about-deloitte/deloitte-2022-genz-millennial-survey-en-220601.pdf>
35. Deloitte, (2023.), *Gen Z and Millennial Survey Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
36. Desai, S. i Lele, V. (2017.), Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of Generation Z Students, *Journal of Commerce and Management Thought*, 8(4), 802-815. <https://doi.org/10.5958/0976-478X.2017.00050.7>
37. Dimitriou, C. i Abouelgheit, E. (2019.), Understanding generation Z's social decision-making in travel, *Tourism and Hospitality Management*, 25(2), 311-334. <https://doi.org/10.20867/thm.25.2.4>
38. Donia, M. B. L., Ronen, S. i Tetrault Sirsly, C.-A. i Bonaccio, S. (2017.), CSR by Any Other Name? The Differential Impact of Substantive and Symbolic CSR Attributions on Employee Outcomes, *Journal of Business Ethics*, 157(1), 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3673-5>
39. Dwivedula R., Singh P. i Azaran M. (2019.), Gen Z: Where are we now, and future pathways, *Journal of Human Resource Management*, 22(3), 28-40.
40. Ernst & Young (2016.), *Next-gen workforce: secret weapon or biggest challenge?* [e-publikacija], preuzeto s [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/consumer-products/consumer-products-pdfs/ey-pdf-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.pdf?download](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/consumer-products/consumer-products-pdfs/ey-pdf-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.pdf?download)
41. European Commission (2019.), *Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress*, Brussels: EC
42. Fodor, M. i Jaeckel, K. (2018.), What does It Take to Have a Successful Career Through the Eyes of Generation Z – Based on the Results of a Primary Qualitative Research, *International Journal of Lifelong Education and Leadership*, 4(1), 1-7.
43. Gabrielova, K. i Buchko, A. (2021.), Here comes Generation Z: Millennials as managers, *Business Horizons*, 64(2), 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
44. Gaidhani, S., Arora, L. i Sharma, B. K. (2019.), Understanding the attitude of generation Z towards workplace, *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9(1), 2804-2812.

45. Gamaliel, R. T. (2023.), The Different Conceptualisations of Generations in Literature, *Open Journal of Social Sciences*, 11(7), 106-119. [https://doi.org/ 10.4236/jss.2023.117008](https://doi.org/10.4236/jss.2023.117008)
46. Gibson, J., Greenwood, R. i Murphy, E. (2009.), Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs, *Journal of Diversity Management*, 4(3), 1-6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959>
47. Glass, A. (2007.), Understanding generational differences for competitive success, *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
48. Glazer, S., Mahoney, A. C. i Randall, Y. (2018.), Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees, *Industrial and Commercial Training*, 51(1), <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0061>
49. Goh, E. i Lee, C. (2018.), A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce, *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
50. Grow, J. i Yang, S. (2018.), Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens, *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7-22. <https://doi.org/10.1177/1098048218768595>
51. Gursoy, D., Maier, T. A. i Chi, C. G. (2008.), Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce, *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. [https://doi.org/ 10.1016/j.ijhm.2007.11.002](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002)
52. Gutfreund J. (2016.), Move over, Millennials: Generation Z is changing the consumer landscape, *Journal of Brand Strategy*, 5(3), 245-249.
53. Hampton, D. i Welsh, D. (2019.), Work Values of Generation Z Nurses, *The Journal of Nursing Administration*, 49(10), 480-486. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000791>
54. Hansen, J. i Leuty, M. (2012.), Work Values Across Generations, *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>
55. Hartman, J. i McCambridge, J. (2011.), Optimizing Millennials' Communication Styles, *Business Communication Quarterly*, 74(1), 22-44. <https://doi.org/10.1177/1080569910395564>
56. Hershatter, A. i Epstein, M. (2017.), Millennials and the World of Work: An Organization and Management perspective, *Journal of Business Psychology*, 6(1), 211-223.

57. Hernaus, T. i Pološki Vokić, N. (2014.), Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics, *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104>
58. Hewlett, S. A., Sherbin, L. i Sumberg, K. (2009.), How generation and baby boomers will reshape your agenda, *Harvard Business Review*, 87(7), 71-77.
59. Hui-Chun, Y. i Miller, P. (2003.), The generation gap and cultural influence: A Taiwan empirical investigation, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(3), 23-41. <https://doi.org/10.1108/13527600310797621>
60. Hui-Chun Y. i Miller, P. (2005.), Leadership style – The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts, *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
61. Iorgulescu, M. C. (2016.), Generation Z and its perception of work, *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54.
62. Jamali, D. R., El Dirani, A. M. i Harwood, I. A. (2014.), Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model, *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>
63. Jenkins, J. (2008.), Strategies for managing talent in a multigenerational workforce, *Employment Relations Today*, 34(4), 19-26. <https://doi.org/10.1002/ert.20172>
64. Jones, D., Willness, C. i Madey, S. (2014.), Why Are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal-Based Mechanisms, *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848>
65. Jones, L. M. (2017.,) Strategies for Retaining a Multigenerational Workforce, *Journal of Business & Financial Affairs*, 6(2), 2-11. <https://doi.org/10.4172/2167-0234.1000271>
66. Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G. i Martocchio, J. J. (2010.), Unpacking Generational Identities in Organizations, *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.
67. Jurkiewicz, C. i Brown, R. (1998.), Generational Comparisons of Public Employee Motivation, *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18-37. <https://doi.org/10.1177/0734371X9801800403>
68. Kaifi B. A., Wageeh A. N., Khanfar N. M. i Kaifi M. M. (2012.), A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials, *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88-93. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>
69. Katz, S. (2017.), Generation X: A Critical Sociological Perspective, *Generations*, 41(3), 12-19.

70. Krahn, H. J. i Galambos, N. L. (2014.), Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y', *Journal of Youth Studies*, 17(1), 90-112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>
71. 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.
72. Krishnan, S., Bopaiyah, S., Bajaj, D. i Prasad, R. (2012.), Organization, Generations and Communication – Infosys Experience, *NHRD Network Journal*, 5(4), 85-93. <https://doi.org/10.1177/0974173920120414>
73. Krkač, K. (2007.), *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: ZŠEM
74. Kotler, P. i Lee, N. (2005.), *Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb: M.E.P.
75. Kupperschmidt, B. R. (2000.), Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management, *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
76. Lanier, K. (2017.), 5 things HR professionals need to know about Generation Z, *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2017-0051>
77. Lantos, G. P. (2002.), The ethicality of altruistic corporate social responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, 19(3), 205-232. <https://doi.org/10.1108/07363760210426049>
78. Latkovikj T., Popovska M. P. i Popovski, V. (2016.), Work Values and Preferences of the New Workforce: HRM Implications for Macedonian Millennial Generation, *Journal of Advanced Management Science*, 4(4), 312-319. <https://doi.org/10.12720/joams.4.4.312-319>.
79. Lyons, S. T. i Schweitzer, L. (2016.), A Qualitative Exploration of Generational Identity: Making Sense of Young and Old in the Context of Today's Workplace, *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 1-16. <https://doi.org/10.1093/workar/waw024>
80. Macky, K., Gardner, D. i Forsyth, S. (2008.), Generational Differences at Work: Introduction and Overview, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861. <https://doi.org/10.1108/02683940810904358>
81. Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T. i Dinis, M. (2020.), Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies – A Mixed-Method Approach, *Education Sciences*, 10(7), 1-24. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>
82. Martin, C. A. (2005.), From high maintenance to high productivity, *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>

83. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015.), *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: VPŠ Libertas
84. Matulich, E., Papp, R. i Haytko, D. (2008.), Continuous Improvement through Teaching Innovations: a Requirement for Today's Learners, *Marketing Education Review*, 18(1), 1-7. <https://doi.org/10.1080/10528008.2008.11489017>
85. Mcguire, D., By, R. i Hutchings, K. (2007.), Towards a Model of Human Resource Solutions for Achieving Intergenerational Interaction in Organizations, *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 593-606. <https://doi.org/10.1108/03090590710833651>
86. Melo, T. i Garrido-Morgado, Á. (2012.), Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 1-20. <https://doi.org/10.1002/csr.260>
87. Moisescu, O. I. i Gică, O. A. (2020.), The Impact of Environmental and Social Responsibility on Customer Loyalty: A Multigroup Analysis among Generations X and Y, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 1-21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186466>
88. Myers, K. i Sadaghiani, K. (2010.), Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance, *Journal of business and psychology*, 25(2), 225-238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
89. Nakai, Y. (2015.), Why We Study Generations, *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 331-334. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.44>
90. Ng, E., Schweitzer, L. i Lyons, S. (2010.), New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation, *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
91. Nurhayati, M., Kusumawardani, N., Saputra, A. i Santosa, A. (2023.), Competence, Innovative Work Behavior, and Work Engagement: A Comparison of Generation X and Millennials, *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(2), 446-460. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i2.4855.2023>
92. O'Bannon, G. (2001.), Managing Our Future: The Generation X Factor, *Public Personnel Management*, 30(1), 95-109. <https://doi.org/10.1177/009102600103000109>
93. Omazić, M. A. (2018.), Društveno odgovorno poslovanje – uvjet razvoja tvrtki i održivosti svijeta, u: Tudor, G., Begić, J. i Tudor, A. (ur.), *Dobra Hrvatska: Društveno odgovorno poslovanje – NAJBOLJI – Hrvatski doprinosi Globalnim ciljevima održivog razvoja UN-a do 2030.* (str. 9-11.), Zagreb: M.E.P.

94. Özkan, M. i Solmaz, B. (2015.), The Changing Face of the Employees-Generation Z and Their Perceptions of Work, *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
95. Pavić-Rogošić, L. (2012.), *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: Odraž
96. Pucciarelli, F. i Kaplan, A. (2016.), Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty, *Business Horizons*, 59(3), 311-320, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.003>
97. Rizvi, S. F. (2018.), Leadership Practices for Engaging the Millennial Workforce, *The International Journal of Indian Psychology*, 6(2), 91-98. <https://doi.org/10.25215/0602.110>
98. Rodriguez, R. O., Green, M. T. i Ree, M. J. (2003.), Leading Generation X: Do the Old Rules Apply?, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 67-75. <https://doi.org/10.1177/107179190300900406>
99. Rood, A. (2011.), Understanding Generational Diversity in the Workplace: What Resorts Can and are Doing, *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 80-87. <https://doi.org/10.9707/2328-0824.1009>
100. Salahuddin, M. M. (2010.), Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success, *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>
101. Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I. i Alvi, A. (2018.), Employees' Perception of Corporate Social Responsibility Impact on Employee Outcomes: Mediating Role of Organizational Justice for Small and Medium Enterprises (SMEs), *Sustainability*, 10(7), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su10072429>
102. Seaman, C., LaPerla, J., Schwartz, E. i Bienstock, J. (2018.), Common leadership characteristics, personality traits, and behaviors that generations X, Y, and Z leaders find effective for shared leadership: A formal, informal, and rational approach, *Journal of International Management Studies*, 18(3), 5-20., <https://doi.org/10.18374/JIMS-18-3.1>
103. Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. i Brown, H. (2007.), Generational differences in leader values and leadership behaviors, *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74. <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>
104. Sidorcuka, I. i Chesnovicka, A. (2017.), Methods of attraction and retention of generation Z staff, *CBU International Conference Proceedings*, 5, 807-814. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>



105. Simpson, S. i Aprim, E. (2018.), Do corporate social responsibility practices of firms attract prospective employees? Perception of university students from a developing country, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 2-11. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0031-6>
106. Singh G. A. (2017.), A Qualitative Exploration of the Challenges Organizations Face while Working with Generation Z Intrapreneur, *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 3(2), 105-114. <https://doi.org/10.1177/2393957517711306>
107. Smith, N. (2003.), Corporate Social Responsibility: Not Whether, But How, *California Management Review*, 45(4), 52-76. <https://doi.org/10.2307/41166188>
108. Smola, K. i Sutton, C. (2002.), Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
109. Srinivasan, V. (2012.), Multi generations in the workforce: Building collaboration, *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2012.01.004>
110. Story, J. i Neves, P. (2015.), When corporate social responsibility (CSR) increases performance: Exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution, *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 1-13. <https://doi.org/10.1111/beer.12084>
111. Šijaković, A., Krišto, I. i Batak, M. (2013.), Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, *Sigurnost*, 55(4), 359-367.
112. Tan, S. K. (2013.), Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 53-68. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i11/319>
113. Tolbize A. (2008.), *Generational differences in the workplace*, Minneapolis: University of Minnesota
114. Tudor, G. (2018.), Zrcaljenje naše najbolje društveno odgovorne prakse, u: Tudor, G., Begić, J. i Tudor, A. (ur.), *Dobra Hrvatska: Društveno odgovorno poslovanje – NAJBOLJI – Hrvatski doprinosi Globalnim ciljevima održivog razvoja UN-a do 2030.*, (str. 5-7.), Zagreb: M.E.P.
115. Tulgan, B. (1996.), *Managing Generation X: How to bring out the best in young talent*, Oxford: Oxford Centre for Innovation
116. Turker, D. (2009.), Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study, *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>

117. Turner, A. (2015), Generation Z: Technology and Social Interest, *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>
118. Twenge, J. M. (2009.), Generational changes and their impact in the classroom: teaching Generation Me, *Medical Education*, 43(5), 398-405. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2009.03310.x>
119. Vitelar, A. (2013.), Like Me: Generation Z and the Use of Social Media for Personal Branding, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(2), 257-268. <https://doi.org/10.25019/MDKE/7.2.07>
120. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014.), Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, 4(1), 40-58.
121. Wallace, J. E. (2006.), Work commitment in the legal profession: a study of Baby Boomers and Generation Xers, *International Journal of the Legal Profession*, 13(2), 137-151. <https://doi.org/10.1080/09695950600961293>
122. Wan J. i Wan S. (2006.), Defining corporate social responsibility, *Journal of Public Affairs*, 6(3), 176-184. <https://doi.org/10.1002/pa.227>
123. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. i Coulon, L. (2008.), Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace?, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
124. Zemke, R., Raines, C. i Filipczak, B. (1999.), *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*, New York, NY: American Management Association
125. Zhang, Y., Straub, C. i Kusyk, S. (2007.), Making a life or making a living?: Cross-cultural comparisons of business students' work and life values in Canada and France, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(3), 174-195. <https://doi.org/10.1108/13527600710775739>
126. Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M. i Varnavas, A. (2012.), Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace, *Tourism and Hospitality Research*, 12, 101-121. <https://doi.org/10.1177/1467358412466668>

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Šest ključnih obilježja DOP-a .....	25
Tablica 2. Pregled činitelja koji se odražavaju na razumijevanje DOP-a u organizacijama i pristup DOP-u u Hrvatskoj.....	33
Tablica 3. Socio-demografska obilježja ispitanika .....	41
Tablica 4. Važnost pojedinih dimenzija DOP-a i ukupnog DOP-a za ispitanike .....	42
Tablica 5. Razlike u važnosti društveno odgovornog poslovanja s obzirom na pripadnost pojedinoj generaciji zaposlenika .....	43

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Piramida društveno odgovornog poslovanja.....	28
--	----

## PRILOG – ANKETNI UPITNIK

Poštovana/Poštovani!

Ljubazno Vas molim da sudjelujete u istraživanju koje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Cilj ovog istraživanja je istražiti važnost društveno odgovornog poslovanja poslodavaca.

Važno je napomenuti da ispitanici ovog istraživanja trebaju biti zaposleni ili posjedovati kvalitetno radno iskustvo.

Vaše sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno i anonimno te će Vam ispunjavanje upitnika oduzeti oko 5 minuta. Za dodatna pitanja slobodno se obratite putem e-maila: [lmusollaj@net.efzg.hr](mailto:lmusollaj@net.efzg.hr).

Hvala Vam unaprijed na Vašem vremenu i suradnji!

Laura Musollaj, studentica sveučilišnog studija Poslovna ekonomija Ekonomskog fakulteta u Zagrebu

Molim Vas da ocijenite koliko Vam je općenito važno da organizacije djeluju sukladno izjavama u nastavku koristeći skalu od **1 = “uopće se ne slažem”** do **5 = “u potpunosti se slažem”**.

1	Organizacija podržava zaposlenike koji se žele dodatno obrazovati	1---2---3---4---5
2	Organizacija potiče zaposlenike da razvijaju svoje vještine i karijere	1---2---3---4---5
3	U organizaciji se primjenjuje fleksibilne politike kako bi se zaposlenicima osigurala dobra ravnoteža poslovnog i privatnog života	1---2---3---4---5
4	Menadžment organizacije je usmjeren na želje i potrebe zaposlenika	1---2---3---4---5
5	Menadžerske odluke vezane uz zaposlenike su pravedne	1---2---3---4---5
6	Organizacija pruža potrošačima potpune i točne informacije o svojim proizvodima	1---2---3---4---5
7	Organizacija vodi računa o pravima potrošača i iznad zakonskih standarda	1---2---3---4---5
8	Organizaciji je zadovoljstvo potrošača izrazito važno	1---2---3---4---5
9	Organizacija ističe važnost svojeg društveno odgovornog	1---2---3---4---5

	ponašanja prema društvu	
10	Organizacija doprinosi kampanjama i projektima koji promiču dobrobit društva u cjelini	1---2---3---4---5
11	Organizacija redovito ispunjava svoje porezne obveze	1---2---3---4---5
12	Organizacija se u potpunosti pridržava svih zakonskih propisa	1---2---3---4---5
13	Organizacija provodi posebne programe kojima minimizira svoj negativan utjecaj na prirodni okoliš	1---2---3---4---5
14	Organizacija sudjeluje u aktivnostima čiji je cilj zaštita i poboljšanje kvalitete prirodnog okoliša	1---2---3---4---5
15	Organizacija je usredotočena na održivi razvoj kojim vodi računa o budućim generacijama	1---2---3---4---5
16	Organizacija ulaže u osiguranje kvalitetnijeg života za buduće generacije	1---2---3---4---5
17	Organizacija potiče svoje zaposlenike da sudjeluju u volonterskim aktivnostima	1---2---3---4---5
18	Organizacija podržava nevladine organizacije koje se bave problemima u zajednici	1---2---3---4---5

## SOCIO-DEMOGRAFSKA PITANJA

### 1. Spol:

- Žensko
- Muško
- Ostalo

### 2. Godina rođenja: \_\_\_\_\_

### 3. Završen stupanj obrazovanja:

- Srednja stručna sprema
- Preddiplomski stručni ili preddiplomski sveučilišni studij
- Diplomski stručni, diplomski sveučilišni studij ili integrirani sveučilišni studij
- Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, magisterij znanosti, doktorat znanosti)

#### **4. Koja je Vaša vrsta ugovora o radu?**

- Ugovor na određeno
- Ugovor na neodređeno
- Studentski ugovor (nestandardni posao prikladan za studente)
- Nezaposlen/a sam

Pojedinci koji su odabrali opciju „Nezaposlen/a sam“ dobili su dodatno pitanje:

#### **Jeste li dosad imali prilike prikupiti kvalitetno radno iskustvo?**

- Da, imao/la sam standardni radni angažman
- Ne, do sada sam obavljao/la samo studentske poslove (nestandardni posao prikladan za studente)
- Ne, nisam dosad radio/la

# ŽIVOTOPIS STUDENTICE

## KONTAKT PODACI

✉ lmusollaj@net.efzg.hr

📍 Zagreb

☎ +385 92 176 7659

## O MENI

Studentica sam pete godine smjera Menadžment. Smatram se proaktivnom, odgovornom i empatičnom osobom, uvijek posvećenom kontinuiranom širenju svojih znanja i vještina.

## OBRAZOVANJE

EKONOMSKI FAKULTET,  
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

*Integrirani preddiplomski i  
diplomski sveučilišni studij  
Poslovne ekonomije / listopad  
2018. - sada*

GORNJOGRADSKA GIMNAZIJA

*Opći smjer / rujan 2014. - svibanj  
2018.*

# LAURA MUSOLLAJ

*Studentica*

## ➤ RADNO ISKUSTVO

**Privredna banka Zagreb / prosinac 2022. - veljača 2024.**

Odjel korporativne društvene odgovornosti i internih komunikacija

Posao je uključivao razvoj i implementaciju različitih inicijativa u okviru korporativne društvene odgovornosti poduzeća. Što se tiče internih komunikacija, posao je podrazumijevao pisanje i izradu objava na kanalima internih komunikacija.

**La-Chris d.o.o. / lipanj 2021. - kolovoz 2022.**

administrativni posao

Posao je uključivao poslove zaprimanja i obrade web shop narudžbi kao i izdavanje računa i robe za veleprodajne kupce. Također, slanje i odgovaranje na upite kupaca.

## ➤ VJEŠTINE

RAD NA RAČUNALU

*Napredno korištenje MS Office programa, Canva*

STRANI JEZICI

*Engleski jezik (B2)*

ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE

*Upravljanje i organizacija projekata i događaja*

DRUŠTVENE VJEŠTINE

*Komunikativnost, prilagodljivost, spremnost na timski rad i suradnju, pouzdanost*