

# Uloga društvene odgovornosti poduzeća u odabiru poslodavca kod generacija X i Z

---

**Miljanić, Mario**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:026348>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije – smjer**  
**Menadžment**

**ULOGA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA U  
ODABIRU POSLODAVCA KOD GENERACIJA X I Z**

**Diplomski rad**

**Mario Miljanić**

**Zagreb, ožujak 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije – smjer**  
**Menadžment**

**ULOGA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA U  
ODABIRU POSLODAVCA KOD GENERACIJA X I Z**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ROLE IN THE  
SELECTION OF EMPLOYERS IN GENERATION X AND Z**

**Diplomski rad**

**Student: Mario Miljanić**

**JMBAG studenta: 0067483698**

**Mentor: Prof.dr.sc. Mislav Ante Omazić**

**Zagreb, ožujak 2021.**

## 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)

## STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm with my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and literature and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

# SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Društveno odgovorno poslovanje, u daljnjem tekstu DOP, sve je aktualnija tema u poslovnom svijetu zbog niza prednosti koje donosi poslodavcima i zaposlenicima. Širenjem poslova na globalnu razinu dolazi do veće konkurencije te svako poduzeće pokušava poduzeti što više mjera kako bi bilo što konkurentnije, a to čini upravo preko društveno odgovornog poslovanja i preko zapošljavanja što kvalitetnije radne snage.

Način na koji poduzeće objedinjuje svoje mjere društveno odgovornog poslovanja, odnosno način na koji odlučuje koje mjere izvršiti ovisi o generacijama. Generacija X i Z predstavljaju dvije generacije zaposlenika koji imaju različite poglede na život, a samim time i na posao, odnosno na karakteristike koje poduzeća moraju imati kako bi oni bili privučeni za rad u tom poduzeću.

Teorijski dio rada sastavljen je od dva poglavlja. U prvom poglavlju se objašnjava koncept društveno odgovornog poslovanja: pojam, modeli, dimenzije i vrste društveno odgovornog poslovanja. Također se objašnjava društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj i kako ono utječe na privlačnost poslodavca. U drugom poglavlju se objašnjavaju ključne karakteristike generacija X i Z, karakteristike poslova te kako društveno odgovorno poslovanje utječe na odabir poslodavaca kod tih generacija.

U empirijskom dijelu rada su ispitani stavovi generacije X i Z prema društveno odgovornom poslovanju te važnost društveno odgovornog poslovanja kod odabira poslodavaca. Empirijsko istraživanje je provedeno pomoću anonimnog elektronskog anketnog upitnika na uzorku od 208 pripadnika generacije X i Z. Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti da je društveno odgovorno poslovanje važan faktor kod odabira poslodavaca za generaciju X i Z.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, generacija X, generacija Z, odabir poslodavaca

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

Corporate Social Responsibility (CSR) is an increasingly topical issue in the business world due to a number of benefits it brings to employers and employees. By expanding the business to the global level there is more competition and each company tries to take as many measures as possible to be as competitive as possible and this is done through socially responsible business and through the employment of the highest quality workforce.

The way in which a company integrates its measures of socially responsible business, i.e. the way in which it decides which measures to implement, depends on generations. Generation X and Z represent two generations of employees who have different views on life, and thus on work, i.e. the characteristics that companies must have in order for them to be attractive as a employers.

The theoretical part of this master's thesis consists of two chapters. The first chapter explains the idea of corporate social responsibility: the concept, models, dimensions and types of CSR. It also explains CSR in Croatia and how it affects employer attractiveness. The second chapter explains the key characteristics of generations X and Z, job characteristics and how socially responsible business affects the choice of employers in these generations.

The empirical part of the paper examines the attitudes of Generation X and Z towards corporate social responsibility and the importance of corporate social responsibility in the selection of employers. Empirical research was conducted using an anonymous electronic survey questionnaire on a sample of 208 members of Generation X and Z. Based on the results, it can be concluded that corporate social responsibility is an important factor in selecting employers for Generation X and Z.

**Keywords:** corporate social responsibility, generation X, generation Z, employers selection

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. VAŽNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ZA SUVREMENA PODUZEĆA</b> .....	3
2.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja .....	4
2.2. Vrste, dimenzije i modeli društveno odgovornog poslovanja .....	7
2.3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj .....	12
2.4. Društveno odgovorno poslovanje kao čimbenik privlačnosti poslodavca .....	14
<b>3. KLJUČNE KARAKTERISTIKE GENERACIJE X I GENERACIJE Z</b> .....	16
3.1. Osnovna obilježja generacije X .....	17
3.2. Osnovna obilježja generacije Z .....	19
3.3. Karakteristike poslova kod generacija X i Z .....	21
3.4. Uloga društvene odgovornosti poduzeća pri odabiru poslodavaca kod generacija X i Z .....	25
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ULOZI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA U ODABIRU POSLODAVACA KOD GENERACIJA X I Z</b> .....	28
4.1. Cilj istraživanja .....	28
4.2. Metodologija istraživanja .....	28
4.3. Rezultati istraživanja .....	31
4.4. Ograničenja provedenog istraživanja .....	44
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	45
<b>POPIS IZVORA</b> .....	46
<b>POPIS SLIKA</b> .....	50
<b>POPIS TABLICA</b> .....	50

# 1. UVOD

U današnjem globalnom svijetu zaposlenici su postali jedan od najvažnijih resursa za postizanje konkurentnosti na tržištu. Razvojem tehnologije dolazi do sve veće potražnje za obrazovanom i kvalitetnom radnom snagom. Kako bi privukli takvu radnu snagu poduzeća se moraju fokusirati na poboljšanje svoje javne slike kako bi bili što poželjniji poslodavac, a to rade promicanjem prakse društveno odgovornog poslovanja.

Generacija X i Z predstavljaju suprotan spektar zaposlenika. Jedni tek izlaze na burzu rada te nemaju iskustva dok su drugi već veći dio svog života u radnom svijetu te su prikupili razna iskustva na različitim poslovima. Ono što ih veže je društveno odgovorno poslovanje. Generacija X je ulazila na tržište rada na početku razvijanja ovog koncepta i pratila je njegov razvoj kroz sve godine dok je generacija Z već odrasla sa tim pojmom i taj im koncept predstavlja jednu od najvažnijih stavki kod odabira poslodavaca. Generaciju X karakterizira visoka obrazovanost i informatička pismenost, samostalnost u obavljanju posla te balans između privatnog i poslovnog života dok generaciju Y karakterizira pragmatičnosti, raznolikost, kreativnost na poslu, sklonost timskom radu i volentiranju te briga o okolišu.

## 1.1. Područje i cilj rada

Područje koja rad obuhvaća su društveno odgovorno poslovanje generacija X i Z te povezanost društveno odgovornog poslovanja i odabira poslodavaca.

Glavni cilj rada je istražiti povezanost društveno odgovornog poslovanja i odabira poslodavaca kod generacija X i Z, odnosno koje prakse iz društveno odgovornog poslovanja ove dvije generacije preferiraju vidjeti kod poduzeća u koja se prijavljuju za posao.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U svrhu pisanja ovog diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori. Primarni izvori podataka su rezultati empirijskog istraživanja koje je provedeno na uzorku od 208 ispitanika putem elektronskog anonimnog anketnog upitnika. Sekundarni izvori su preuzeti iz relevantnih stručnih literatura, znanstvenih članaka preuzetih s portala Hrčak, Google Scholar, ResearchGate.



### **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 se bavi društveno odgovornim poslovanjem odnosno pojmovnim određenjem društveno odgovornog poslovanja, vrstama i dimenzijama društveno odgovornog poslovanja, ulozi društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i društveno odgovornom poslovanju kao čimbeniku privlačnosti poslodavca.

Treće poglavlje se bavi ključnim karakteristikama generacija X i Z, karakteristikama poslova kod tih dviju generacija te ulozi društveno odgovornog poslovanja pri odabiru poslodavaca kod generacije X i Z.

U četvrtom poglavlju je prikazano empirijsko istraživanje o ulozi društveno odgovornog poslovanja pri odabiru poslodavaca kod generacija X i Z.

Peto poglavlje je zaključak rada na temelju teorijskog dijela i provedenog empirijskog istraživanja.

Nakon zaključka slijedi popis izvora, slika i tablica navedenih u radu. Zatim slijedi životopis autora i prilog u koji je uključen anketni upitnik.

## **2. VAŽNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ZA SUVREMENA PODUZEĆA**

Poduzeća igraju važnu ulogu u društvu i utječu na zajednice, pojedince i okoliš. Procesi i posljedice globalizacije i ekonomske krize natjerali su poduzeća prema konkurentnijem, održivijem, resursno-energetskom i ekološki prihvatljivom upravljanju (Lu et al., 2018.). Među jednim ciljevima koja su poduzeća imala dugi niz godina je bio osigurati uspješno poslovanje koje donosi dobit. Ekonomska kriza koja je pogodila svaku ekonomiju na svijetu, prouzročila je donošenje novih zahtjeva koja su poduzeća morala poštivati i ispuniti. Društvena zajednica sada traži od poduzeća da se više uključi u opću dobrobit društva i okoliša (Glavočević, 2013.).

Raguž (2014.) u svom radu definira društvenu odgovornost kao pojam koji u današnje vrijeme postaje sve popularniji. Sve veći broj časopisa i stručne literature obrađuju društvenu odgovornost, te ga veliki broj poduzeća ističe kao dio njihove strategije za povećanje poslovanja.

Sredina 20.-og stoljeća označava početak korištenja društveno odgovornog poslovanja u poslovne svrhe. Poduzeća implementiraju društveno odgovorno poslovanje svoje svakodnevne aktivnosti kako bi učinili ponudu svojih proizvoda i usluga drugačijom od ponude svojih postojećih konkurenata (Glavočević, 2013.).

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) reprezentira poseban oblik poslovanja gdje poduzeća svojoj voljom, a ne zbog zakonskih propisa nastoje učiniti svoje poslovanje da bude usklađenije sa širim društvenim potrebama (Raguž, 2014.).

Raguž (2014.) u svom radu navodi da se društvena odgovornost poduzeća odnosi na njegovo cjelokupno poslovanje. Proizvode koje poduzeće proizvodi i postupak njihove proizvodnje, resursi koji se upotrebljavaju u proizvodnji, način prodaje proizvedeni proizvod, utjecaj proizvodnje na okoliš, kakva je praksa u zapošljavanju i odnos prema zaposlenicima, radni uvjeti zaposlenika, kako se odnosi prema zajednici te poštuje li ljudska i radna prava samo su neka od pitanja koja određuju kako poduzeće utječe na svoju okolinu i društvo.

## 2.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja

Nastanak i primjena koncepta društveno odgovornog ponašanja ne može se sa sigurnošću odrediti jer se on polako razvijao kroz povijesti. Kako se razvijala industrija, koja je za ostvarivanje svojih ciljeva odnosno profita koristila okoliš i ljude, razvijala se svijest ljudi o potrebi zaštite ljudi i okoliša koji su neposredno ili posredno pridonosili uspjehu industrije ( Ivić, 2013.).

Glumac (2018.) smatra da je društveno odgovorno poslovanje posebno došlo do izražaja zbog neodgovornog odnosa prema zaposlenicima (zbog toga se javlja potreba za sindikatom), zatim prema potrošačima (udruge za zaštitu potrošača) i na kraju prema okolišu (zakoni o zabrani onečišćenja).

Postoji mnogo različitih tumačenja pojma društveno odgovornog poslovanja jer postoji mnogo različitih mišljenja što točno spada pod taj pojam. Kotler i Lee (2007.) opisuju društveno odgovorno poslovanje kao predanost poboljšanju i opće dobrobiti ljudi kroz bolje poslovne prakse i ponudu resursa korporacije za taj cilj. Za korporativne društvene postupke smatraju da su to primarne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnih ciljeva i ispunjenju obveza prema društveno odgovornom poslovanju.

Nadalje, Kotler i Lee (2005. prema Quien, 2012.) smatraju da su primarni aspekti društveno odgovornog poslovanja poslovanje koje pazi na etiku, briga o zaposlenicima, doprinos zajednici po pitanjima ekologije, sigurnosti, zdravlja, obrazovanja i slično. Implementirajući poslovne prakse i djelovanjem poduzeća s ciljem ostvarivanja dobrobiti ljudi i zajednica u kojima poduzeće posluje, poboljšavanjem kvalitete života djelatnika te stvaranja pozitivnog imidža poduzeća u javnosti se ostvaruje takav tip poslovanja.

Europska komisija (2019.) u svom godišnjem izvještaju definira društveno odgovorno poslovanje kao "odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo". Da bi u potpunosti ispunile svoju društvenu odgovornost, tvrtke bi trebale uspostaviti postupak za integriranje socijalnih, okolišnih, etičkih, ljudskih prava i briga potrošača u svoje poslovanje strategiju s ciljem maksimiziranja stvaranja zajedničke vrijednosti za njihove vlasnike / dioničare i civilno društvo u cjelini te prepoznavanje, sprečavanje i ublažavanje mogućih štetnih utjecaja.

„Društvena odgovornost predstavlja predanost poslovnog i civilnog društva promoviranju dobrih primjera cjeloživotnog učenja i održivog ekonomskog razvoja koji će doprinosti

sigurnom i zdravom životu pojedinaca, radnika, njihovih obitelji, lokalnoj zajednici i društvu u cjelini“ (Šijaković, 2013.).

Strategija društvene odgovornosti pozitivno doprinosi kvaliteti života i općem zadovoljstvu društva. Izražavajući socijalnu odgovornost i opredijeljenost prema sigurnosti i zaštiti zdravlja, lokalne zajednice i organizacije trebale bi više razvijati društvene norme odgovornog ponašanja, zaštitu okoliša i poštivanje prava na zdrav život i rad. To znači da se u transparentno upravljanje sigurnošću i zaštitom zdravlja uključujemo svi i to kroz promoviranje interesa svih dionika (Šijaković, 2013.).

Postoje različita tumačenja koje akcije pripadaju društveno odgovornom poslovanju te je zbog toga definirano deset zapovijedi odnosno pravila koja bi olakšala tu dilemu.

Slika 1.: Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

1.	Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.
2.	Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema.
3.	Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa.
4.	Javno priznaj svoje greške.
5.	Uključi se u prikladne socijalne programe.
6.	Pomozi u rješavanju problema okoline.
7.	Prati promjene u društvenoj okolini.
8.	Uspostavi i poštuji korporacijska pravila ponašanja.
9.	Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10.	Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Izvor: Čanadi, V., Trstenjak, M., Blajić, B. (2017.)

Slika pokazuje da se društvena odgovornost poduzeća veže ponajviše uz brigu o okolišu, društvenoj zajednici, ali i o ostvarivanju profita i poštivanju korporacijskih pravila. Kroz ova pravila se zapravo traži sklad između društvene i ekonomske odgovornosti poduzeća.

Po gore navedenim definicijama i po zapovijedima društveno odgovorno poslovanje se sastoji od uvijek istih karakteristika bez obzira tko ga je definirao. Crane, Matten i Spence (2013.) u svom radu kažu da postoji šest ključnih karakteristika društveno odgovornog poslovanja:

- Dobrovoljno: Različite definicije društveno odgovornog poslovanja naglašavaju kako se radi o dobrovoljnim aktivnostima koje nadilaze aktivnosti koje su određene zakonom. Mnoga poduzeća primjenjuju aktivnosti i prakse koji nadilaze zakonski minimum te upravo ta samo regulirajuća inicijativa se često smatra načinom kako da se spriječi uvođenje dodatnih regulacija koje bi bile zakonski propisane. Kritičari društveno odgovornog poslovanja imaju tendenciju vidjeti ovu karakteristiku društveno odgovornog poslovanja kao glavnu manu jer smatraju da bi odgovornost trebala biti zakonski propisana.
- Upravljanje eksternalijama: Eksternalije mogu biti pozitivne i negativne nuspojave koje se pojavljuju kako rezultat gospodarskih aktivnosti, a snose ih treće osobe, koje nisu uključene u proces donošenja odluka i u tržišnu cijenu roba i usluga. Onečišćenje je klasičan primjer negativne eksternalije jer lokalne zajednice snose posljedice proizvođačevih odluka. Uredbama se mogu regulirati eksternalije tako da poduzeća snose troškove njihova nastajanja (npr. kazne u novcu za zagađenje okoliša), no društveno odgovorno poslovanje treba predstavljati volonterski pristup upravljanju negativnim eksternalijama (npr. tvrtka ulaže u zelenu tehnologiju koja sprječava onečišćenje okoliša).
- Orijentacija na dionike: Društveno odgovorno poslovanje uvažava interese različitih dionika, a ne samo dioničara. Poduzeća imaju odgovornost prema svojim dioničarima, ali je također bitna i odgovornost prema drugim dionicima kao što su poslodavci, dobavljači, potrošači i lokalne zajednice.
- Sklad između ekonomskih i društvenih odgovornosti: Iako se u društveno odgovornom poslovanju radi o probijanju okvira i micanju fokusa sa dioničara i profitabilnosti, mnogi smatraju da taj novi fokus ne bi trebao utjecati na profitabilnost. Postoje brojne rasprave na tu temu, gdje postoje različite definicije društveno odgovornog poslovanja od kojih mnogi imaju mišljenje da je riječ o prosvijetljenom osobnom interesu u kojem postoji sklad između gospodarske i društvene odgovornosti.

- **Prakse i vrijednosti:** Društveno odgovorno poslovanje se jasno odnosi na određeni skup poslovnih praksi i strategija koje se bave društvenim pitanjima, ali za mnoge ljude to je i nešto više od toga te predstavlja filozofiju ili skup vrijednosti koja vode poduzeće u rješavanju društvenih problema.
- **Više od filantropije:** U određenim regijama u svijetu društveno odgovorno poslovanje se uglavnom odnosi na filantropiju te predstavlja velikodušnosti velikih korporacija naspram manje sretnima. Za društveno odgovorno poslovanje se smatra da je ono više od filantropije i projekata u zajednici. Ono predstavlja način na koji glavne poslovne funkcije poduzeća, proizvodnja, logistika, nabava, financije, upravljanje ljudskim resursima itd., utječu na društvo. Smatra se da društveno odgovorno poslovanje treba biti dio poslovne prakse, a ne da predstavlja volonterske akcije.

## 2.2. Vrste, dimenzije i modeli društveno odgovornog poslovanja

Buble (2011.) i Glumac (2018.) u svojim radovima navode četiri vrste/dimenzije društvene odgovornosti: ekonomsku, zakonsku, etičku i diskrecijsku.

Slika 2.: Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: Buble (2011.)

1. Ekonomska odgovornost: Ovo je prva razina društveno odgovornog poslovanja jer su poduzeća stvorena sa ciljem pružanja usluga i proizvoda radi ostvarivanja odnosno maksimizacije profita za svoje dioničare. Ekonomska odgovornost je temeljna ekonomska jedinica društva jer ona predstavlja temeljni uvjet za rad i egzistenciju poslovnih subjekata.
2. Zakonska odgovornost: Zakonska odgovornost definira zakone, pravila i propise koja poduzeća trebaju slijediti dok obavljaju ekonomsku djelatnost. Od svakog poduzeća se očekuje poštivanje ovih pravila i zakona dok ispunjavaju svoje ekonomske ciljeve, odnosno maksimiziranje profita. Poduzeće koje krši ova pravila se smatra da nije doraslo društveno odgovornom poslovanju.
3. Etička odgovornost: Etička odgovornosti obuhvaća kodeks ponašanja koja nisu propisana zakonima, ali su prihvaćena u društvu kao određena pravila ponašanja. Poduzeće posluje etično ako posluje pravedno i uz brigu za pojedinca i okolinu, a posluje neetično ako svojim odlukama ugrožava svoju okolinu.
4. Diskrecijska odgovornost: Diskrecijska odgovornost predstavlja doprinose koje poduzeća ostvaruju u skladu s očekivanjima društva, a koje ne donose nikakav povrat poduzeću u vidu zarade. Ovo je najcjjenjenija razina društvene odgovornosti jer predstavlja doprinose koje prelaze očekivanja zajednice.

Provođenje društveno odgovornog ponašanja nije uvijek lako. Poduzeća odnosno menadžeri koji vode ta poduzeća su uvijek u dvojbi između dva pogleda na društveno odgovorno ponašanje. Jedan im nalaže da je primaran cilj maksimizirati profit za dioničare dok im drugi nalaže da je osim profita važan i doprinos društvu koji poduzeće ostvaruje.

Buble (2006.) u svojoj knjizi objašnjava ovu dilemu uz pomoć dva modela:

1. Stockholder model ili ekonomski model: Model se temelji na pretpostavci da su poduzeća privatno vlasništvo te kao takvo glavni cilj im je maksimizacija profita za dioničare i vlasnike. Za menadžere se smatra da provode društvenu odgovornost ako vode računa o finansijskom uspjehu poduzeća.
2. Stakeholder model ili socioekonomski model: Kao i što sam naziv modela govori on se temelji na pretpostavci da poduzeće nema fokus samo na finansijskim ciljevima nego da treba služiti društvu. Stakeholderi su svi oni koji imaju utjecaj na poduzeće i obratno. Društvena odgovornost je provedena ako se ispunjavaju i društveni ciljevi. Brin i

Nehme (2019.) u svom radu naglašavaju da je snaga ovog modela uzimanje u obzir različite dioničke grupe. Korist ovoga modela se javlja u omogućavanje korporacijama da održavaju snažnu međusobnu povezanost sa komponentama zajednice i poslovanja. Ako se cilj postigne, poduzeće će steći povjerenje i lojalnost svih dionika. Izazov se javlja kada poduzeće pokušava uravnotežiti interese svih dionika i biti transparentna sa njima.

Tablica 1.: Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela

Ekonomski model: osnovni naglasak na	Socioekonomski model: osnovni naglasak na
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Tržišno utemeljenje	U nekim područjima društvena kontrola tržišnih odluka
Ekonomski povrat resursa	Uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa
Individualni interesi	Zajednički interesi: ljudi rade u međuovisnom sustavu koji zahtjeva koordinaciju
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Izvor: Prikaz autora prema Buble (2006.)

Različita stajališta u vezi primjene određenog modela dovela su do argumenata za i protiv primjene društvene odgovornosti. Buble (2006.) je u svojoj knjizi definirao po četiri argumenta za svako mišljenje:

Argumenti „za“ primjenu društvene odgovornosti su:

- Poduzeća su, željela oni to ili ne, uključena u društvena pitanja bilo to na negativan ili pozitivan način.
- Poduzeća raspolažu mnogim resursima koja im omogućavaju rješavanje raznih društvenih problema.
- Bolje društvo predstavlja zdraviju okolinu za poduzeća.
- Društvena odgovornost smanjuje mogućnost utjecaja države i donošenja novih zakona.



Argumenti „protiv“ primjene društvene odgovornosti su:

- Maksimizacija profita dovodi do efikasnijeg korištenja društvenih resursa.
- Kao poslovni entitet poduzeće nema resurse ni sposobnost da rješava društvene probleme.
- Poduzeća već imaju preveliku moć u svojim rukama te uplitanje u društvo na toj razini nije poželjno.
- Kako menadžeri nisu izabrani oni ne odgovaraju direktno društvu.

Kale, Paparella i Prica (2010. prema Novak, Dvorski i Vincek, 2017.) definiraju društveno odgovorno poslovanje kao koncept gdje poslovni entiteti dobrovoljno nadilaze ciljeve vezane za profit te pozitivno utječu na svoje društveno i radno okruženje. Po njima postoje dvije dimenzije društveno odgovornog poslovanja, a to su unutarnja i vanjska.

Prva dimenzija društveno odgovornog poslovanja je unutarnja (interna) dimenzija koja se odnosi na radno okruženje koje uključuje radnike, investiranje u ljudski kapital te zdravlje i sigurnost. Po Pavić-Rogošić (2012.) društvena odgovorna praksa uključuje:

- Upravljanje ljudskim resursima: Za uspješno poslovanje svakog poduzeća od iznimne je važnosti da privuče kvalitetne zaposlenike te ih uspije zadržati u svom poduzeću. Postoje mnoge mjere kojima poduzeća pokušavaju zadržati svoju kvalitetnu radnu snagu, a jedne od njih su cjeloživotno učenje, balans između privatnog i poslovnog života, bolji protok informacija, jednake plaće i mogućnost napredovanja. Odgovorno ponašanje uključuje i ne diskriminirajuću praksu pri zapošljavanju prema ženama, pripadnicima manjina i osobama sa invaliditetom.
- Zdravlje i sigurnost na poslu: Ova komponenta je sastavni dio svakog društveno odgovornog poslovanja. Tradicionalno, oni se rješavaju sa zakonima i propisima no u zadnje vrijeme dolazi do povećanja uloge samih poduzeća u promoviranju zdravlja i sigurnosti putem sportskih i slobodnih aktivnosti, besplatnih zdravstvenih pregleda, edukacija o zaštiti na radu i mnogih drugih.
- Prilagođavanje promjenama: S ciljem povećanja profita, smanjenja troškova, povećanja produktivnosti u svijetu često dolazi do restrukturiranja poduzeća. To često dovodi do smanjenja broja radnika ili zatvaranja određenih pogona što može imati negativan

utjecaj na zajednicu. Uključivanjem u razvoj lokalne zajednice i razvijanje partnerstva sa njima, poduzeća mogu smanjiti negativni utjecaj na zajednicu.

- Utjecaj na okoliš i prirodne resurse: Racionalnom upotrebom svojih resursa, smanjenom emisijom štetnih tvari u zrak te smanjenom količinom otpada poduzeće može pozitivno utjecati na okoliš.

Druga dimenzija društveno odgovornog poslovanja je vanjska (eksterna) dimenzija koja se proteže izvan granica poduzeća te obuhvaća različite dionike kao što su potrošači, kupci, dobavljači, lokalne zajednice te okoliš (Novak, Dvorski, Vincek, 2017.). Po Pavić-Rogošić (2012.) društvena odgovorna praksa uključuje:

- Lokalne zajednice: Poduzeća mogu doprinijeti lokalnoj zajednici kroz plaćanje poreza i otvaranje novih radnih mjesta. Aktivnim sudjelovanjem u životu lokalne zajednice putem brige o ugroženima, sponzoriranjem lokalnih sportskih i kulturnih manifestacija, doniranjem u humanitarne svrhe. Investiranjem u lokalnu zajednicu poduzeće dobiva obrazovanu i motiviranu radnu snagu, povećanje konkurentnosti i povećanje tržišta.
- Odnos s parterima, dobavljačima i potrošačima: Poduzeće kroz poštenje, povjerenje i poštivanje želja svojih partnera, dobavljača i potrošača može izgraditi dobar odnos koji će rezultirati boljim poslovanje i većim profitom. Po Novaku (2017.) bolji odnos sa dobavljačima se može ostvariti kroz niže nabavne cijene, bolju kvalitetu, kraće rokove isporuke. Sa kupcima i potrošačima preko sigurnosti, trajnosti i kvaliteti proizvoda i usluga.
- Poštivanje ljudskih prava: Ono obuhvaća dvije dimenzije, a to su ljudska i radna prava. Pravo na slobodu, život, sigurnost, zabrana diskriminacije, sloboda mišljenja su samo neki od ljudskih prava koja se moraju poštivati. Od radnih prava je važno poštovati pravovremenu isplatu plaća, sigurnost na radnom mjestu, nediskriminacija, mogućnost usavršavanja, pravo na pauzu (Novak, Dvorski, Vincek , 2017.).
- Svjetska briga za okoliš: Mnoga poduzeća su učesnici na globalnoj razini koji svojim poštivanjem odredbi o zaštiti okoliša mogu pridonijeti smanjenju zagađenja.

### 2.3. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj

Društveno odgovorno poslovanje se kao koncept u svijetu počeo razvijati sredinom 20. stoljeća dok se u Hrvatskoj počeo primjenjivati tek početkom 2000. godine. Stojanović i Milinković (2013.) u svome radu kao početak primjene društveno odgovornog poslovanja smatraju godinu 2001. kada počinju procesi europskih integracija. To se podudara sa potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Svojim statusom kao zemlja kandidatkinja za Europsku uniju Hrvatska se okrenula poboljšanju socioekonomskog razvoja kako bi mogla pripadati integriranoj tržišnoj ekonomiji zemalja Europske unije. Ključni događaj za početak prihvaćanja društvene odgovornosti u poslovanju je bila prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju pod nazivom Agenda 2005. Hrvatska gospodarska komora je na toj sjednici donijela „Kodeks etike u poslovanju“ koji promovira etičko poslovanje (Šijaković, 2013.).

Postoji nekoliko razloga zašto je Hrvatska kasno prihvatila praksu društvene odgovornosti u poslovanju. Prvi je tranzicijski šok koji je nastao prebacivanjem sa socijalizma na kapitalizam koji se odvijao u vrijeme političke nestabilnosti, ratnih razaranja i raspada tadašnje države. Iako je Hrvatska bila u maloj prednosti naspram ostalih država bivše Jugoslavije, ratna razaranja su znatno usporila tranziciju na kapitalizam i općenito razvijanje gospodarstva. U takvim vremenima se nije ni razmišljalo o društveno odgovornom poslovanju što je kasnije rezultiralo korupcijom (Raguž i Hadzovac, 2014.)

Prvotna je praksa društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj bila koncentrirana na zaštitu okoliša da bi se u drugoj fazi razvoja proširila na ljudske resurse i lokalnu zajednicu. U području korporativnog upravljanja praksa društveno odgovornog poslovanja je bila slabo razvijena te će biti potreban niz godina kako bi se on razvio i na tom području (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

U Hrvatskoj postoje različite udruge čija je svrha promicanje društveno odgovornog poslovanja, a neke od najvažnijih su (Stojanović i Milinković, 2013.):

- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (utemeljen 1997.),
- Zajednica za društveno odgovorno poslovanje (utemeljena 2005.),
- UN Global Compact Local Network Republika Hrvatska (utemeljena 2007.),
- Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje (utemeljena 2010.).

U Republici Hrvatskoj, metodologija koja se koristi za mjerenje/ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju poduzeća je Indeks DOP-a. Nastala je po uzoru na Business in the Community CR Index, a za njega je odgovorna Hrvatska gospodarska komora (Glumac, 2018.)

Indeks DOP-a HGK i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR) metodologija definira kriterije za ocjenjivanje u šest osnovnih područja (Glavočević i Peša, 2013.) dok je sedmo područje uvedeno naknadno:

1. Ekonomska održivost,
2. Uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju,
3. Radna okolina,
4. Zaštita okoliša,
5. Tržišni odnosi,
6. Odnosi sa zajednicom i
7. Odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava

Cilj ovog projekta je omogućiti poduzećima objektivnan pogled na provedene dobrotvorne prakse te na taj način vidjeti gdje su snažni, a gdje je potrebno uložiti veći napor u primjeni društvene odgovornosti.

U Hrvatskoj je 10.studenog 2020. održana godišnja konferencija o društveno odgovornom poslovanju te su trinaesti put dodijeljene nagrade indeksa DOP-a. Dobitnici nagrada u pojedinim područjima su:

Tablica 2.: Dobitnici nagrada u pojedinim područjima

<b>Za područje:</b>	<b>Dobitnik nagrade:</b>
Društveno odgovorne politike i prakse u radnoj okolini	Heineken Hrvatska d.o.o.
Društveno odgovorne politike zaštite prava djece	PBZ d.d.
Društveno odgovorne politika i prakse upravljanja okolišem	Muraplast d.o.o.
Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom	DVOKUT-ECRO d.o.o.
Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava	AD Plastik d.d.
Najveći napredak u društveno odgovornom poslovanju	Tabacco d.o.o.

Izvor: Izrada autora prema <https://www.hrpsor.hr/>

## 2.4. Društveno odgovorno poslovanje kao čimbenik privlačnosti poslodavca

U današnjoj globalnoj ekonomiji konkurentnost je postala jedna od najvažnijih čimbenika kojima poduzeća teže. Sva poduzeća žele postati konkurentna na tržištu te si tako osigurati veći udjel tog tržišta i veće profite. Jedan od najznačajnijih načina na koji pokušavaju ostvariti konkurentnost je privlačenje, motiviranje i zadržavanje visokoobrazovane radne snage. Poduzeća se žele prikazati kao atraktivna mjesta za rad i to postižu preko društveno odgovornog poslovanja.

Smith i sur. (1999. prema Story, Castanheria i Hartig, 2016.) definiraju organizacijsku privlačnost kao stav prema organizaciji odnosno promatranju organizacije kao poželjnog entiteta s kojim se mogu započeti neki odnosi. Nekoliko je studija ispitalo utjecaj društveno odgovornog poslovanja na organizacijsku atraktivnost budućih zaposlenika. Turban i Greening (1997.) proveli su prvo empirijsko istraživanje koje je izričito istraživalo vezu između društveno odgovornog poslovanja i organizacijske atraktivnosti potencijalnog poslodavca. Njihova otkrića ponavljaju Albinger i Freeman (2000.) u svom istraživanju te izvještavaju da je pozitivan odnos između društveno odgovornog poslovanja i atraktivnosti poslodavca čak i jači za kandidate koji imaju više mogućnosti zaposlenja od onih s manje izbora.

Današnjim zaposlenicima i potencijalnim zaposlenicima važno je pokazati kako rad ima smisao jer mnogi mladi, visokoobrazovani žele da kroz svoj posao čine dobre stvari i da naprave neku razliku u svijetu. Zbog toga traže poslodavce koji su savjesni (Strandberg, 2009. prema Trstenjak i Posavec, 2013.).

Europska unija (2001.) je u svom radu pod nazivom Green Paper izdvojila određene mjere koje pospješuju privlačenje, motiviranje i zadržavanje sposobnih zaposlenika. Neke od njih su: bolja ravnoteža između posla i obitelji, osnaživanje zaposlenika kroz cjeloživotno učenje, bolji protok informacija između zaposlenika unutar poduzeća te općenito sigurnost na poslu.

Berthon i sur. (2005. prema Ibrahim, 2017.) predložili su jedan od najsnažnijih i empirijski testiranih modela za prepoznavanje atraktivnosti poslodavaca. Prema njima, atraktivnost poslodavca sastoji se od privlačne vrijednosti, društvene vrijednosti, ekonomske vrijednosti, vrijednosti razvoja i vrijednosti primjene:

Privlačna vrijednost ispituje stupanj privlačnosti tražitelja posla za poslodavca koji pruža motivirajuće radno okruženje i koji koristi kreativnost i inovativnost svojih zaposlenika u izradi novih proizvoda. Društvena vrijednost predstavlja privlačnost pojedinca prema organizacijama

koje pružaju dobre radne odnose i timski duh. Ekonomska vrijednost definira se kao razina privlačnosti za poslodavca koji nudi paket nagrada koji uključuje naknadu, beneficije, sigurnost posla i mogućnosti napredovanja. Razvojna vrijednost pokazuje privlačnost tražitelja posla prema poslodavcu koji pruža programe razvoja karijere i izgradnje iskustva koji će kasnije pomoći zaposleniku u budućem zapošljavanju. Vrijednost primjene definira koliko je poslodavac privlačan koji pruža zaposlenicima priliku da praktično primijene svoje teorijsko znanje.

Duarte i sur. (2014. prema Simpson i Aprim, 2018. ) otkrili su da društveno odgovorne prakse organizacije pozitivno utječu na percepciju privlačnosti organizacije, ali i da prakse prema zaposlenicima i u ekonomskim područjima privlače sudionike više od prakse u korist zajednice i okoliša. Podjelom praksi društveno odgovornog poslovanja na unutarnje i vanjske, Story i sur. (2016. prema Simpson i Aprim, 2018.) izvještavaju da su interne prakse društveno odgovornog poslovanja pozitivno povezane i s organizacijskom privlačnošću i s ugledom, ali vanjske prakse društveno odgovornog poslovanja pozitivno potiču organizacijsku atraktivnost kroz ugled organizacije.

Chapman i sur. (2005. prema Simpson i Aprim, 2018.) su istraživali kako intervjui za posao utječu na atraktivnost organizacije. Izvijestili su da karakteristike posla i organizacije, ponašanje procjenitelja, percepcija procesa regrutiranja, percepcija sposobnosti, očekivano trajanje zapošljavanja, društveno odgovorno poslovanje pridonose organizacijskoj privlačnosti, a ne demografija regrutera.

Iako se čimbenici privlačnosti mogu razlikovati u različitim fazama procesa zapošljavanja, oni se mogu klasificirati kao oni koji se odnose na posao, oni koji imaju veze s organizacijskim atributima i imidžom, oni koji uključuju stav regrutera i konačno oni koji imaju veze s individualnim preferencijama i očekivanjima (Gomes i Neves, 2011. prema Simpson i Aprim, 2018.)

### **3. KLJUČNE KARAKTERISTIKE GENERACIJE X I GENERACIJE Z**

Generacija se definira kao grupa ljudi unutar određenog raspona dobi, mjesta na kojem žive te značajnih životnih događaja koje su doživjeli u kritičnim razvojnim fazama (Kupperschmidt, 2000.).

Slično tome Mannheim (1972.) u svom radu definira generaciju kao skupinu pojedinaca slične dobi čiji su članovi doživjeli vrijedan povijesni događaj u određenom vremenskom razdoblju. Te skupine ljudi se često nazivaju i kohortama čiji su članovi povezani zajedničkim životnim iskustvima u njihovim razvojnim godinama. Kako svaka kohorta stari na nju utječu „generacijski biljezi“. Kao proizvodi svoje okoline na njih utječu događaji koji utječu na sve članove generacijskog grupiranja (Zemke i sur. 2000. prema Yusoff i Kian, 2013.). Kao rezultat toga nadalje tvrdi da svaka generacija ima svoju jedinstveni kombinaciju iskustava, stručnosti i očekivanja. Vjeruje se da upravo iz tih kombinacija proizlazi njihova sličnost u radnim vrijednostima, stavovima i očekivanjima.

Menadžeri se sve više bore sa generacijskim razlikama u svojim radnim snagama. Mogu nastati problemi zbog različitog načina razmišljanja i stilova komunikacije radnika rođenih u različitim erama. Ta trenja mogu biti pogoršana novom tehnologijom i načinima rada koji miješaju radnike različitih dobnih skupina u stalno mijenjajuće timove (White, 2009.).

Trenutno se na tržištu rada nalaze tri generacije zaposlenika koje su aktivno zaposlene dok generacija Z tek ulazi u radnu snagu:

- Baby boomeri (rođeni između 1946.-1964.) – rođeni nakon Drugog svjetskog rata. Neka od najvažnijih događanja u njihovo vrijeme su Hladni rat, Sputnjik i pokret za ljudska prava. Obilježava ih snažna radna etika, snalažljivost, orijentiranost na timski rad i discipliranost.
- Generacija X (rođeni između 1965.-1981.) – nazvana još i „MTV generacija“. Razvoj punk-a, hip hop-a i heavy metala. Prva je generacija koje ja imala pristup kućnim računalima. Obilježava ih samostalnost, balans između posla i života, visoka obrazovanost, informatička pismenost.
- Generacija Y (rođeni između 1981.-1997.) – poznati kao i milenijalci. Opisani su kao samouvjereni i ambiciozni, odrasli su za vrijeme digitalizacije te stalno koriste društvene mreže. Vlastiti rast i razvoj im je važniji od financijskih nagrada te teže

slobodi i fleksibilnosti na poslu. Vole raditi u timovima i ne boje se mijenjati posao u koliko im ne odgovara.

- Generacija Z (rođeni između 1997.-2012.)—generacija koja „živi“ online. Najobrazovanija generacija do sada. Posao im je sredstvo za dobiti novac a ne nešto u čemu uživaju. Tehnološki orijentirana u svakom aspektu života. Uživaju u samostalnosti i žele da se njihov glas čuje.

### **3.1. Osnovna obilježja generacije X**

U današnjem svijetu radnu snagu pretežno čine dvije generacijske skupine a to su generacija X i generacija Y. U ovom dijelu rada fokus se stavlja na generaciju X koja je još poznata pod nazivom „MTV generacija“.

Generaciji X pripada skupina ljudi koji su rođeni između 1965.-1981. Demografski gledano njihovi roditelji su pripadali „Tihoj generaciji“ i ranim boomerima dok su njihova djeca pripadnici generacija Z i Y. Kao i prethodne generacije tako i ova ima svoj posebni kolektivni identitet koji su stekli proživljavanjem istih događaja. Alphonso (2016.) u svom radu navodi da su jedni od najvažnijih događaja koji su oblikovali ovu generaciju Iranska talačka kriza, Challenger, AIDS pandemija, Chernobly, pad Berlinskog zida i propast komunizma te „rođenje“ tehnologije koja mijenja život kao što su kućna računala, video igrice i kabelaška televizija. No valja napomenuti da iako imaju kolektivni identitet pripadnici generacije X imaju različita ekonomska, religiozna i etnička stajališta.

Pripadnici generacije X su u odrasloj dobi usredotočeni na obitelj, neovisni su, prihvaćaju različitost, manje predani poslodavcima te upoznati sa tehnologijom (Watson, 2013.). Provedeno istraživanje od strane Crowley (2003.) pokazalo je da pripadnici ove generacije imaju izraženu privrženost prema kolektivu i zajednici u kojoj žive, da su aktivniji u neformalnim druženjima i nepolitičkim aktivnostima te da manje vjeruju vladi nego prethodna generacija.

Najvažnije karakteristike generacije X su (Bova i Kroth, 2001.):

- Neovisni i snalažljivi- Kao generacija čiji su roditelji bili stalno na poslu i generacija koju je obilježilo mnogo razvoda oni su od malih nogu bili prisiljeni biti samostalni te se brinuti za sebe što je rezultiralo povećanom snalažljivošću kod pripadnika ove generacije.



- Prihvaćanje promjena- Mnogo različitih događaja i novih tehnologija koje su se izumile je rezultiralo time da pripadnici generacije X veoma dobro prihvaćaju promjene te da se brzo prilagođavaju njima.
- Oni „Žele to odmah!“.
- Prihvaćanje raznolikosti- U svijetu dolazi do promjena gdje se rasama daju veća prava, dolazi do jačanja globalizacije te širenja različitih rasnih i vjerskih pripadnosti.
- Ravnoteža između posla i života- Pripadnicima generacije X je obitelj na prvom mjestu te traže poslove koji će im omogućiti da imaju tu ravnotežu te da se mogu posvetiti svojoj obitelji.
- Tehnološki pismeni- U njihovo vrijeme dolazi do naglog razvoja različitih tehnologija kao što su kućna računala, walkmeni te su bili primorani pratiti razvoj te tehnologije kako bi ostali konkurentni.
- Cjeloživotni učenici- Uvijek nastoje naučiti nove stvari te širiti svoje znanje u nova područja.
- Slobodni agenti u karijeri- Pripadnici generacije X nisu odani poslodavcima te vole mijenjati poslove i tražiti onaj koji najbolje odgovara njihovim zahtjevima.

McCrindle (2011.) u svojoj knjizi navodi da je to prva generacija koja je razvila globalni pogled na svijet. U njihovo vrijeme je nastao i razvijao se internet te možemo reći da su oni prva digitalna generacija. Skoro svako kućanstvo je imalo kućni kompjuter te pristup internetu što im je omogućavalo da ostanu informirani. Pripadnici ove generacije su bili školovaniji od svojih roditelja te su mnogi upisivali fakultete kako bi se usavršavali. Od iznimne je važnosti reći kako je u to vrijeme rastao broj žena na fakultetima naspram prošle generacije gdje su žene većinom bile doma i brinule se za djecu. Također se povećava broj muškaraca koji ostaju doma i brinu se za djecu dok žena radi.

Što se tiče kulturnih obilježja generacije X, Metlife (2013.) u svom istraživanju navodi da su ona najviše vezana za razvoj muzike, arkadnih igara i videokazeta. Najvažniji žanr muzike u to doba je bio hip hop i alternativni rock. Pjevači poput Michael Jacksona, Tupac-a, Kurt Cobaina su obilježili njihovo odrastanje. Videokazete su u to doba bile revolucija na polju filmske industrije jer je svatko mogao pogledati film u svojoj kući sa obitelji. U 1970-im godinama vrhunac doživljavaju arkadne igrice koje su to doba bile pojma društvenog života za mlade koji su se okupljali u tim igraonicama te družili.

### 3.2. Osnovna obilježja generacije Z

Generacija rođena od 1997. i odgajana 2000-ih tijekom najdubljih promjena u ovom stoljeću koja postoji u svijetu s mrežom, internetom, pametnim telefonima, prijenosnim računalima, dostupnim internetom na svakom koraku i digitalnih medija smatra se generacijom Z. Generacija Z odrasta na društvenoj mreži, ona je digitalno usmjerena i tehnologija je njihov identitet. Oni se također nazivaju generacija I, Gen Tech, digitalni domoroci, Gen Wii itd. Rođeni su i odrasli u digitalnom svijetu i ono što ih razlikuje od drugih generacija je da je njihovo postojanje više povezano s elektronikom i digitalnim svijetom (Singh i Dangmei, 2016.)

Demografski gledano nasljednici su milenijalaca a prethodnici generacije Alpha. Roditelji ove generacije su većinom pripadnici generacije X dok kod manjeg broja pojedinaca to su milenijalci. Kao i prethodne generacije tako su i ovu obilježili određeni događaji. Neki od najvažnijih su teroristički napadi u Americi 2001., velika financijska kriza 2008. koja je trajala veći dio njihova odrastanja, borbe za jednakost prava u različitim dijelovima svijeta no najveći događaj je zasigurno osnivanje Facebook-a a kasnije i ostalih popularnih društvenih mreža.

Po Mann-u (2014.) postoji sedam ključnih karakteristika generacije Z:

- **Prezaštićeni:** Zahvaljujući zabrinutim roditeljima ova generacija živi u „balonu“ ne shvaćajući izazove koje život donosi. Kako su sva djeca smatrana posebnima i pobjednicima slabo se razvio natjecateljski duh koji je potreban kako bi se uspjelo u životu. Roditelji su im često micala sve prepreke sa puta koje bi inače oni sami trebali riješiti te su im tamo uskratili važna životna iskustva. Povećani broj djece sa dijagnosticiranim alergijskim stanjima je upravo dokaz o ranjivosti ove generacije.
- **„Worldly“:** Prosječno dijete generacije Z putovalo je u više različitih zemalja te su na taj način upoznati sa raznim kulturama. Prihvaćaju različite kulture te već od rane dobi imaju društva različitih kulturnih obilježja. Zbog društvenih mreža komuniciraju i upoznaju kulturu različitih ljudi.
- **Pragmatični:** Veoma su svjesni životnih granica te se njihovo poštovanje treba zaslužiti. Nisu impresionirani odijelima i kravata. To nije zato što su skeptici, već jednostavno zato što su se navikli na filtriranje i procjenu velikih količina podatka svaki put kada traže nešto na internetu se su takvi postali i u stvarnom životu.
- **Povezani:** Za dijete generacije Z sve što se radi ide preko neke platforme. Mobiteli i tableti su postali produžetak njihovog tijela. Obični telefonski poziv nije dovoljan nego

mora biti video poziv. Mnoga djeca koriste mobitele za poziv nekoga od obitelji iako su u istoj kući ali u drugoj prostoriji.

- Kreativni: Iako se ponekad čini kako pripadnici ove generacije ne rade ništa osim što gledaju mobilni i tablet cijelo vrijeme to nije u potpunosti točno. Mnoga djeca se druže na taj način, razvijaju i stvaraju sadržaj na internetu u vidu raznih videa, web stranica i igrica. Svojom kreativnošću na internetu su uspjeli čak i postati popularni i zaraditi na tome.
- Pod pritiskom: Prošla su vremena kada biste kucali na vrata prijatelja i pitali ga za igru. U današnje vrijeme vjerojatnost je velika da djeca imaju svoj tjedan već unaprijed isplaniran. Zbog straha roditelja za budućnost njihove djece oni ih upisuju u razne izvannastavne aktivnosti kao što su razni sportovi, edukacijski seminari itd. Sve to rezultira da su ta djeca pod velikim pritiskom i da nemaju vremena da budu samo djeca.
- Komunitarni: Zbog njihovih zaštitničkih roditelja mnoga djeca se u svojim tinejdžerskim godinama pobune te se okreću prema svojim prijateljima. Više ne pitaju roditelje za savjet nego svoje prijatelje te vršnjake na internetu. Povezuju se u zajednice te tako stvaraju snažne veze međusobno.

U istraživanju koje je proveo McKinsey & Company (2020.) otkrivena su četiri ključna ponašanja generacije Z koja su povezana u jedan element: potraga za istinom. Generacija Z cijeni pojedinačni izraz i izbjegavaju bilo kakve oznake. Duboko vjeruju u učinkovitost dijaloga za rješavanje sukoba i za poboljšanje situacije u svijetu. Donose odluke i odnose se prema institucijama na vrlo analitičan i pragmatičan način.

Tulgan (2013.) provodi istraživanje u kojem otkriva pet trendova koji oblikuju generaciju Z:

- Društveni mediji su budućnost: U budućnosti sve će dobiti svoj digitalni ekvivalent te će se većina druženja događati na društvenim mrežama.
- Ljudski odnosi su važniji nego ikad.
- Jaz između vještina: Ova generacija će patiti zbog sve većeg jaza između visokokvalificiranih i nekvalificiranih. Razlika u tehničkim vještinama je velika ali još je veća u ne tehničkim vještinama.
- Globalni mentalitet, lokalna stvarnost: Uključeni su u globalni svijet online dok su u stvarnom životu fokusirani na lokalne granice.
- Prihvatanje raznolikosti.

### 3.3. Karakteristike poslova kod generacija X i Z

Pripadnici generacije X imaju veliki raspon vještina pa su i kvalificirani za većinu poslova. Po istraživanju koje je proveo Indeed (2019.) najistaknutija područja koja privlače pripadnike ove generacije su menadžment, transport, građevinarstvo i softverski poslovi. Poslovi koji ih manje privlače su vezani za poljoprivredu, edukaciju i osobnu njegu. Neki od klasičnih poslova u kojima možemo vidjeti generaciju X su voditelj skladišta, voditelj ljudskih resursa, software arhitekt.

Mnogi pripadnici generacije X su se odlučili pokušati uklopiti u korporativnu kulturu i nisu uspjeli. Generacija X pokazala se poduzetnijom od bilo kojeg prethodnika; više od 1,5 milijuna od 5 milijuna ljudi koji su pokrenuli posao 1996. bili su mlađi od 30 godina, s gotovo 800 000 mlađih od 25 godina (Parker, 1998. prema Mulvanity, 2001.). Odrasli su usvajajući novu tehnologiju svakih nekoliko tjedana i vješti su u brzom učenju novih vještina koje su potrebne za održavanje konkurentnosti. 'Xeri' razumiju da imaju vrhunske tehničke vještine i inovativne načine pristupanja poslovnim problemima, no u većini tradicionalnih poduzeća ne tretiraju se s poštovanjem i brzim promotivnim mogućnostima za koje vjeruju da zaslužuju. Očekuje se da će se uklopiti u tradicionalne stilove odijevanja, radno vrijeme, poštovanje menadžera i druge dijelove kulture poduzeća. Gledajući svoje roditelje koji su pripadnici generacije baby boomera kako pretvaraju radoholizam u stil života i dalje pate od razočaranja i prekida u karijeri svaki put kad se dogodi pad burze, ova generacija odlučna je u namjeri da posao ne učini središtem života. Spremni su puno raditi, ali pod drugačijim uvjetima od svojih roditelja; 88% ispitanih pripadnika generacije X u potpunosti očekuje da će im biti plaćeno vrijeme za bilo koje prekovremene sate, a 75% očekuje da će svake večeri biti kod kuće na večeri (Bagby, 1998. prema Mulvanity, 2001.).

Drugi čimbenik koji utječe na pogled generacije X na radno mjesto je povećano zdravlje i snaga stanovništva. Prije ove generacije, mirovina je bila obavezna u dobi od 65 godina, a mnogi su radnici težili prijevremenoj mirovini u dobi od 60 ili čak 55 godina. U mnogim su slučajevima ti stariji radnici definitivno bili spremni za mirovinu, s medicinskim bolestima, nedostatkom pamćenja i općim gubitkom snage. Međutim, kako se boomeri približavaju starijoj dobi, oni su sposobni, vitalni, potpuno angažirani u životu i ne pokazuju namjeru da napuste posao u zamjenu za "odmor". Budući da boomeri ne pokazuju znakove "ustupanja svojih mjesta" za upravljačkim stolom, generacija X očekuje duge radne godine s malo mogućnosti za napredak. Bez jasnog vertikalnog puta za rast karijere, Gen Xeri suočeni su s godinama stagniranja. Ova

perspektiva dodatno otupljuje njihov apetit za bilo kojim duljim boravkom kod poslodavca. Cilj je, kako oni vide, naučiti što više na trenutnom poslu, a zatim brzo prijeći na sljedeću priliku (Mulvanity, 2001.)

Bruce Tulgan (1995. prema Mulvanity, 2001.) navodi da radnici generacije X sebe vide kao neovisne, čak i kad su zaposleni u nekom poduzeću. Za njih je izvršavanje naredbi potpuno strani koncept; očekuju da će ih se poštovati, izazvati i ostaviti same da postignu dobre stvari. Ako je i ostala neka tradicionalna struktura zapovijedanja i upravljanja, generacija X je brzo uništava.

Bagby (1998. prema Mulvanity, 2001.) ima svoje ekonomsko stajalište na generacijske razlike na poslu. Njezin savjet za upravljanje pripadnicima generacije X na poslu uključuje četiri domene:

- Iskorištavanje weba - Zbog tehnološke pameti generacije X, zapošljavanje zahtijeva snažnu prisutnost na webu. Nakon zapošljavanja, ova generacija će očekivati da im je radno mjesto u potpunosti omogućeno putem interneta i brzo će napustiti okruženje koje se oslanja na papirnate izvještaje i druge nisko tehnološke radne alate.
- Stalno usavršavanje – Glavni razlog za ostanak u nekom poduzeću je mogućnost usavršavanja raznim treninzima i seminarima. Kada to više ne bude dostupno pripadnici generacije X napuštaju to radno mjesto u potrazi za novim koje će im omogućiti daljnje usavršavanje.
- Praktični pristup - Treninzi u učionicama i knjige s procedurama brzo će poslati generaciju X trčeći prema izlaznim vratima. Očekuju da će odmah biti uronjeni u posao i trenirati kako posao ide. Negoduju zbog mikro upravljanja i očekuju da se njihov menadžer ponaša više poput trenera, dajući redovite povratne informacije jedan na jedan, ali ostavljajući ih same da usavršavaju svoje vještine.
- Kvaliteta života - Uravnoteženi način života ključan je za sreću generacije X. Rekreacija, vrijeme za obitelj i prijatelje, aktivnosti koje omogućavaju osobni rast i posao približno su jednake važnosti. Ova je generacija čvrsto odbacila radoholizam roditelja i brzo će napustiti posao ako su zahtjevi ili previše stresni.

Muchnick (1996.) objavio je svoja pravila za angažiranje radnika generacije X u svojoj knjizi NAKED Management. Njegov NAKED model temelji se na tome da se "ostvari stvarnost" s

ovom generacijom koja nema tolerancije prema korporativnim igrama ili tradicionalnim pravilima. Po Muchnick-u generaciji X je potrebna sloboda. Zahtijevaju autonomiju i slobodu u načinu na koji rade svoj posao. Očekuju slobodu sa eksperimentiranjem kako bi poboljšali izvođenje zadataka. Mikro upravljanje je veliki minus. Pripadnici generacije X su pametni, dobro obrazovani i misle na više stvari odjednom; očekuju da će moći pomoći svojoj organizaciji da se razvija. Ispitivat će politike, postupke i procese i moraju osjećati da su njihove ideje dobrodošle. Ako njihova kreativnost nije dobrodošla i ako se njihove ideje ne ocijene pošteno, bit će pred vratima. Za ovu generaciju je ključno prepoznavanje. Promocija i prilika trebaju se temeljiti u potpunosti na zaslugama. Stalno poslovno mjesto, vrijeme u razredu, "plaćanje članarine" koncepti su koji su potpuno strani ovoj generaciji. Očekuju da će dobiti zasluge za svoje inovacije i dostignuća, a bježit će od menadžera koji ih pokušava zadržati ili uzeti zasluge za njihove ideje. Budući da je posao samo jedna komponenta uravnoteženog načina života, generacija X zahtijeva menadžere koji to razumiju. Poslovna kultura mora podržavati obitelj i zdravlje, kao i različita gledišta. Možda vođena nedostatkom roditeljske interakcije tokom odrastanja, oni žude za komunikacijom. Povratne informacije od menadžera moraju biti česte i osobne. Iskrena procjena napretka, ideje za poboljšanje i postavljanje jasnih očekivanja pomoći će generaciji X da se osjeća sigurno i zbrinuto.

Zemke, Raines i Filipczak (2013.) navode kako je za poduzeće važno da budu fleksibilni i da formiraju timove. Zbog naglaska generacije X na uravnoteženom načinu života, menadžeri koji žele zadržati ove nadarene radnike moraju biti spremni eksperimentirati. Fleksibilno radno vrijeme, dijeljenje posla i tolerancija različitih stilova odijevanja primjeri su promjena koje čine veliku razliku. Generacija X odrasla je formirajući vlastite obiteljske skupine kako bi zamijenili roditelje koji su bili odsutni ili ih je posao mučio. Na poslu još uvijek traže taj osjećaj pripadnosti maloj grupi. Zadaci u timu idealni su za radnike ove generacije. Njihova organizacija za timski rad potiče "članstvo u plemenu" koje je toliko važno za mentalitet.

Kako su sklonosti prema poslu i radnom mjestu različite za različite generacije, od vitalne je važnosti razumjeti sklonosti generacije Z tako da se prepozna komunikacijski kanal i da se u organizaciji stvori dobro okruženje. Također je važno razumjeti što ih motivira (Gaidhani, 2019.).

Časopis Forbes (2020.) napravio je istraživanje o generaciji Z u Sjevernoj i Južnoj Americi, u Africi, Europi, Aziji i na Bliskom Istoku. Na temelju rezultata može se reći da je Z generacija prva prava globalna generacija. Visoka tehnologija im je u krvi, odrasli su u nesigurnom i složenom okruženju što određuje njihovo stajalište o radu, studiranju i svijetu. Polazeći od svoje navike, imaju različita očekivanja na svojim radnim mjestima. Možemo govoriti o karijerističkoj, profesionalno ambicioznoj generaciji, ali njihovo je tehničko i jezično znanje na visokoj razini.

Prema istraživanju koja su provela Glassdoor (2019.) i RainmakerThinking (2017.) poslove koji su najtraženiji među pripadnicima generacije Z možemo u suštini podijeliti na dvije skupine, a to su programerski poslovi i poslovi koji traže kreativnost. Od programskih poslova najpopularniji su Software Developer, Software Engineer, Data i Business Analyst, Financial Analyst dok su od poslova koji traže kreativnost najpopularniji Brand Management, Social Media Content manager, Web development & dizajn i Media planner.

Ono što je karakteristično za generaciju Z je to da pripadnici ove generacije vole grafičke prikaze i teže vizualnom prikazu. Generacija Z voli slikovitost i ono što možemo očekivati od te generacije je da proizvode prati grafička obrada i veliki trud oko drugačijeg dizajna proizvoda. Pripadnici generacije Z također ulažu velike napore u vizualni identitet poduzeća kao i izgled web stranice te stranice kreirane na poznatim društvenim mrežama kao jednim od najboljih načina prezentiranja. Velika većina pripadnika generacije Z želi osnovati vlastito poduzeće te smatra kako je bolje imati svoje poduzeće nego raditi za drugoga (Šimunić, 2020.).

Prema Teresi Bridges (2015. prema Singh i Dangmei, 2016.), oni više vole radno okruženje koje njeguje mentorstvo, mogućnosti učenja i profesionalnog razvoja jer vjeruju da im njihovo obrazovanje nije dalo potrebne vještine za rješavanje stvarnih životnih problema. Radno mjesto koje potiče poduzetničke vještine, radno okruženje koje je društveno i radno mjesto koje ima fleksibilno radno vrijeme su atributi koje generacija Z traži kada bira posao. Tehnologija je bitan dio njihovog života i preferiraju organizacije koje podržavaju i društveno odgovorno poslovanje i dopuštaju komunikaciju i izvođenje posla bez obzira na prepreke kao što su različita zemljopisna područja ili vremenske zone.

Na temelju studije koju je proveo Bascha (2011. prema Gaidhani, Arora i Sharma, 2019.), transparentnost, samopouzdanje, fleksibilnost i osobna sloboda su aspekti radne etike generacije Z o kojima se ne može pregovarati. Previdjeti ih bi moglo rezultirati frustracijama među kolegama, manje produktivnosti, slabim moralom i nedostatkom angažmana od strane

zaposlenika. Očekuju da će biti informirani, da će im biti dopušteno dati povratnu informaciju i da će ta informacija biti priznata.

Prema istraživanju Dana Schawbela (2014. prema Gaidhani, Arora i Sharma, 2019.), favoriziraju osobnu ili licem u lice komunikaciju i žele da ih se shvati ozbiljno. Žele da menadžeri poslušaju njihove ideje i cijene njihove osjećaje. Ukazuje na to da bi mjesto rada trebalo biti manje fokusirano na godine rada, a više na ideje i doprinose. Također žele raditi za poštenog vođu koji će biti otvoren prema njima i neće skrivati od njih podatke zbog njihove mlade dobi ili titule.

### **3.4. Uloga društvene odgovornosti poduzeća pri odabiru poslodavaca kod generacija X i Z**

Razdoblje 1953.-1967. klasificirano je kao doba „svjesnosti“, u kojem je postalo sve više prepoznato sveukupno odgovorno poslovanje i njegova uključenost u poslove zajednice. Razdoblje 1968.-1973. nazvano je "izdavačkom" erom u kojoj su se poduzeća počela fokusirati na specifična pitanja poput urbanog propadanja, rasne diskriminacije i problema zagađenja. Napokon, u doba „reakcije“, 1974. pa na dalje poduzeća su počela poduzimati ozbiljne upravljačke i organizacijske radnje kako bi riješile probleme društveno odgovornog poslovanja. Akcije su uključivale mijenjanje upravnih odbora, ispitivanje etike poduzeća i otkrivanje društvenih sposobnosti poduzeća (Murphy, 1978. prema Carroll, 2008.).

Generacija X se smjestila u sredinu pokreta čiji je cilj bio širenje prakse društveno odgovornog poslovanja. Odrastajući u vrijeme kada je društveno odgovorno poslovanje tek bila ideja koja se lagano širila pripadnici ove generacije nisu predavali veliku važnost tome u procesu odabira poslodavaca. Tek u kasnijim godinama dolazi do promjene mišljenja te im određeni dijelovi društveno odgovornog poslovanja postaju važni kod budućih poslodavaca. Najveću su važnost pridavali odnosu prema zaposlenicima jer im je od iznimne važnosti bilo da imaju balans između obiteljskog i poslovnog života.

U svom radu Fixen (2018.) je istraživala razlike u percepciji društvene odgovornosti pri odabiru poslodavaca kod pripadnika generacije X rođenih 1960.-ih i 1970.-ih. Istraživanjem je došla do zaključka da ne postoji statistički značajna razlika u poimanju ekonomske, prave, etičke i filantropske percepcije društveno odgovornog poslovanja kod te dvije skupine.



Radno mjesto gdje do izražaja mogu doći svi potencijali i vještine i gdje postoji mogućnosti za obavljanje nekog kreativnog i kompleksnog posla se može smatrati kao idealno mjesto za pripadnike generacije Z. Ukoliko oni nisu važni poduzeću nije ni ona njima. Poštuju isključivo menadžere s kojima mogu porazgovarati jer osoba koju nisu upoznali ili sa njom porazgovarali, za njih ne može biti autoritet (McCafferty, 2013 prema Krasulja i sur., 2015.)

Generacija Z kao zaposlenici budućnosti smatrat će važnim ravnotežu između privatnog i poslovnog života, povjerenje, fleksibilnost, angažman, svježe ideje, zabavu, kreativnost i globalnu radnu atmosferu (McCrinkle, 2015 prema Sidorcuka i Chesnovicka, 2017.). Kada poslodavci teže privlačenju i zadržavanju generacije Z, trebali bi uzeti u obzir da oni cijene individualnost na radnom mjestu. Motivacija obuhvaća raznolikost zadataka i kreativnost, dok je Internet taj koji utječe na odabir profesije (Sidorcuka i Chesnovicka, 2017.).

Po istraživanju koje su provele Sidorcuka i Chesnovicka (2017.) najbolje ocijenjeni faktori atraktivnosti poslodavca bili su: plaća (4,5), sam posao (4,3), te podjednako beneficije i radno okruženje (4,2), dok su kao manje važni navedeni obuka i razvoj (3,3), novi kontakti (3,7) i mjesto/položaj ureda (3,8). Međutim, za najmlađe predstavnike fleksibilni raspored bio je najvažniji čimbenik (4,7), a slijedi sam posao (4,6) koji su opisali kao uzbudljiv, interaktivan, komunikativan i koji koristi naprednu informatiku.

Acheampong (2020.) je u svojoj studiji pokazao da su da su pripadnici generacije Z imali povoljnu percepciju organizacija koje promiču društvenu odgovornost u zajednici i da će tražiti zaposlenje u takvim organizacijama. Ispitanici generacije Z iz ovih studija smatrali su da je društveno odgovorno poslovanje ključna vrijednost rada. To pokazuje da generacija Z danas želi raditi za društveno odgovorno poduzeće. Poduzeća koja se bave ekološkim vandalizmom, diskriminacijom ili obmanom zaposlenih u financijskim pitanjima donekle će ograničiti svoje šanse da dobiju najbolje kandidate iz ove generacije.

Deloitte (2019.) je u svom istraživanju o atraktivnosti poslodavaca za generaciju Z došao do sljedećih zaključaka koji ujedno i objedinjuju važnost društveno odgovornog poslovanja kod odabira poslodavaca za pripadnike ove generacije:

Temeljne vrijednosti generacije Z ogledaju se u tome da daju prednost društvenom aktivizmu više nego prethodne generacije i u važnosti koju pridaju radu u organizacijama čije su vrijednosti u skladu s njihovim vlastitim, a to potvrđuje 77% ispitanika. Pripadnici generacije Z više ne formiraju mišljenja o poduzeću samo na temelju kvalitete njihovih proizvoda/usluga, već sada i po njihovoj etici, praksi i društvenom utjecaju. Da bi osvojili srca generacije Z,

poduzeća i poslodavci morat će istaknuti svoje napore kako bi pokazali sa su dobri svjetski građani.

Poduzeća moraju pokazati svoju predanost širem nizu društvenih izazova, poput održivosti, klimatskih promjena i gladi. Poduzeća ne samo da moraju imati jaku etiku, već moraju pokazati da poduzimaju akcije u skladu s njihovom etikom i vrijednostima. Livecarrer (2020.) također kaže da za generaciju Z vanjska korporativna odgovornost može ići dalje od tradicionalnih saveza s neprofitnim organizacijama velikog imena. Ova generacija često izražava želju za sudjelovanjem u značajnim radnim projektima koji profitabilnost usklađuju sa socijalnim misijama i vjerojatno će dulje ostati na poslovima koja im nude te mogućnosti. Kao bonus, omogućavanje mlađim zaposlenicima da preuzmu vodstvo na projektima volontiranja i angažmana u zajednici pruža im dragocjeno iskustvo i priprema ih za slične uloge u unutarnjem upravljanju u budućnosti.

Raznolikost je moto generacije Z: Raznolikost im je bitna kroz mnoge dimenzije, ne samo izolirane prema rasi i spolu, već i povezane s identitetom i orijentacijom. Generacija Z daje prednost raznolikosti među rasama, spolom i orijentacijom više nego bilo koja druga generacija. Generacija Z je također najvjerojatnija generacija koja ima pojedince koji se identificiraju kao ne binarni / treći spol. Kao rezultat toga, poduzeća trebaju predstavljati cijeli spektar ljudi. Mnoge manjine iz generacije Z smatraju da njihova rasa nije dobro zastupljena u poduzećima. Poduzeća koja mogu bolje predstaviti spektar razlika u svojem vanjskom brendiranju/marketingu mnogo su vjerojatnije da će biti privlačnije generaciji Z.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ULOZI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA U ODABIRU POSLODAVACA KOD GENERACIJA X I Z**

Područje društveno odgovornog poslovanja donosi mnoge koristi u poslovnom, a i privatnom životu. Stoga je od iznimne važnosti odabrati poduzeće koje provodi društveno odgovorno poslovanje. U sklopu ovog diplomskog rada provedeno je istraživanje kojim se pokušalo utvrditi koliku ulogu društveno odgovorno poslovanje ima u odabiru poslodavaca kod generacija X i Z.

Prvi dio ovog poglavlja sadrži cilj istraživanja. Drugi dio sadrži metodologiju ispitivanja, u kojoj se navodi način na koji se provelo istraživanje, anketni upitnik koji se koristio te struktura ispitanika po generaciji, spolu, obrazovanju. U trećem dijelu se iznose rezultati istraživanja dok se u četvrtom dijelu navode ograničenja koja su utjecala na rezultat istraživanja.

### **4.1. Cilj istraživanja**

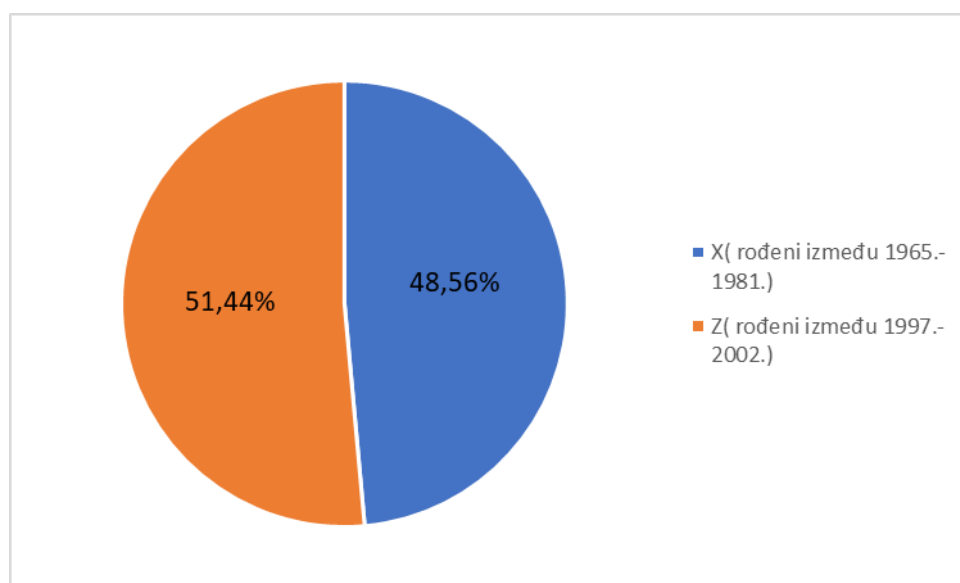
Cilj ovog diplomskog rada odnosno cilj istraživanja provedenog u ovom radu je odrediti kako generacije X i Z percipiraju društveno odgovorno poslovanje te kako društveno odgovorno poslovanje utječe na odabir poslodavaca.

### **4.2. Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje je provedeno pomoću anonimnog elektronskog anketnog upitnika koji se sastojao od 18 pitanja, pri čemu je dio čestica preuzet iz postojećeg upitnika kojeg su koristili Klimkiewicz i Oltra u svojem istraživanju, a dio je kreiran na temelju određene literature i samih karakteristika generacija. Prvi dio ankete se sastojao od 4 pitanja vezana za socio-demografska obilježja ispitanika dok se drugi dio ankete sastojao od 12 pitanja gdje su ispitanici mogli odabrati jedan od ponuđenih odgovora i od 7 tvrdnji Likertovog tipa gdje su ispitanici mogli označiti u kojoj se mjeri slažu sa tvrdnjom gdje je 1 predstavljao uopće se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem. Anketni upitnik je ispunilo 208 ispitanika, a istraživanje je trajalo 2 tjedna. Za obradu podataka korišten je Excel.

Od 208 ispitanika koji su ispunili anketni upitnik 101 ispitanik je bio pripadnik generacije X dok je preostalih 107 pripadalo generaciji Z. U postotku to je 48.56% generacije X i 51.44% generacije Z. Na slici 3. koja slijedi prikazan je taj omjer.

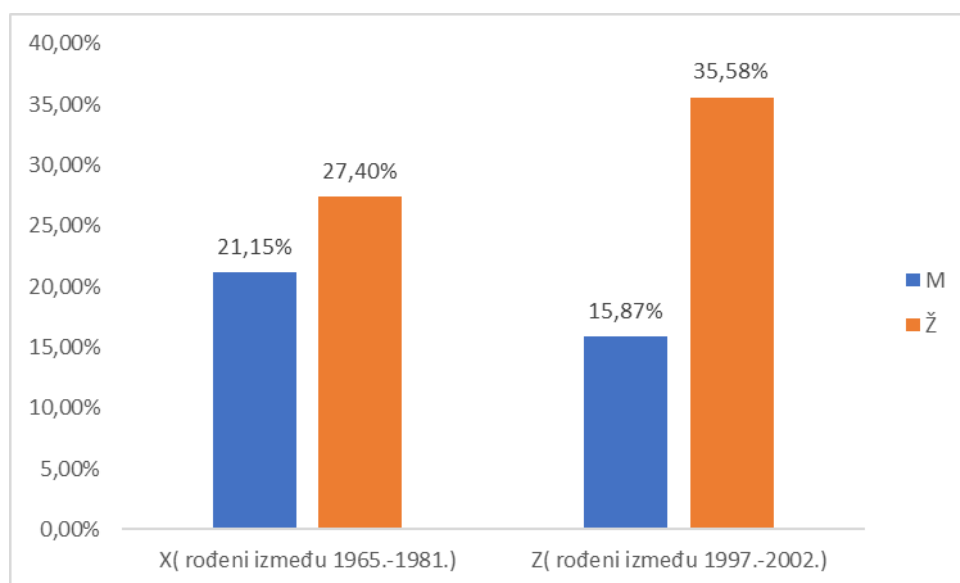
Slika 3.: Udio ispitanika po generacijama



Izvor: Izrada autora

Najveći dio ispitanika su bile žene, odnosno njih 131 ili 62,98% te 77 muškaraca ili 37,02%. Kod pripadnika generacije X najveći dio ispitanika su bile žene, odnosno njih 57 ili 27,40% te 44 muškarca ili 21,15% dok su kod generacije Z žene isto činile najveći dio ispitanika, odnosno njih 74 ili 35,58% te 33 muškarca ili 15,87%. Na slici 4. je prikazan grafički pregled ove statistike.

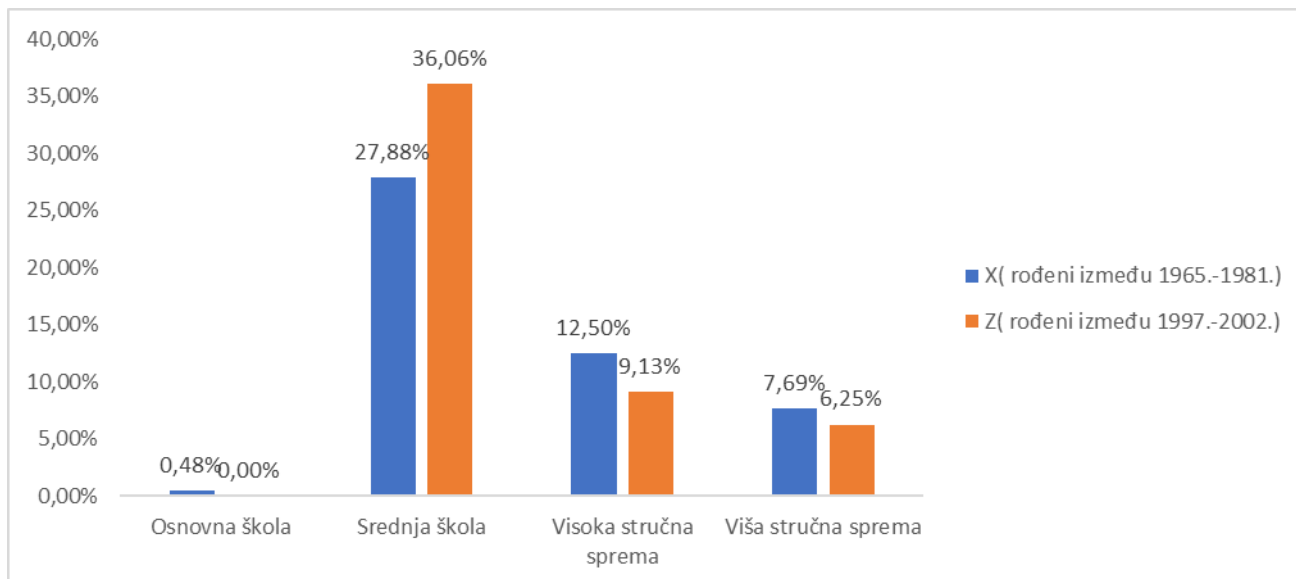
Slika 4.: Udio ispitanika po spolu



Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika ima završenu srednju stručnu spremu, odnosno njih 133 što se i podudara sa karakteristikama ispitivanih generacija. Zatim slijede visoka stručna sprema koju imaju 45 ispitanika, viša stručna sprema koju imaju 29 ispitanika te jedan ispitanik sa završenom osnovnom školom. Na slici 5. koja slijedi je prikazan udio ispitanika prema stručnoj spreml.

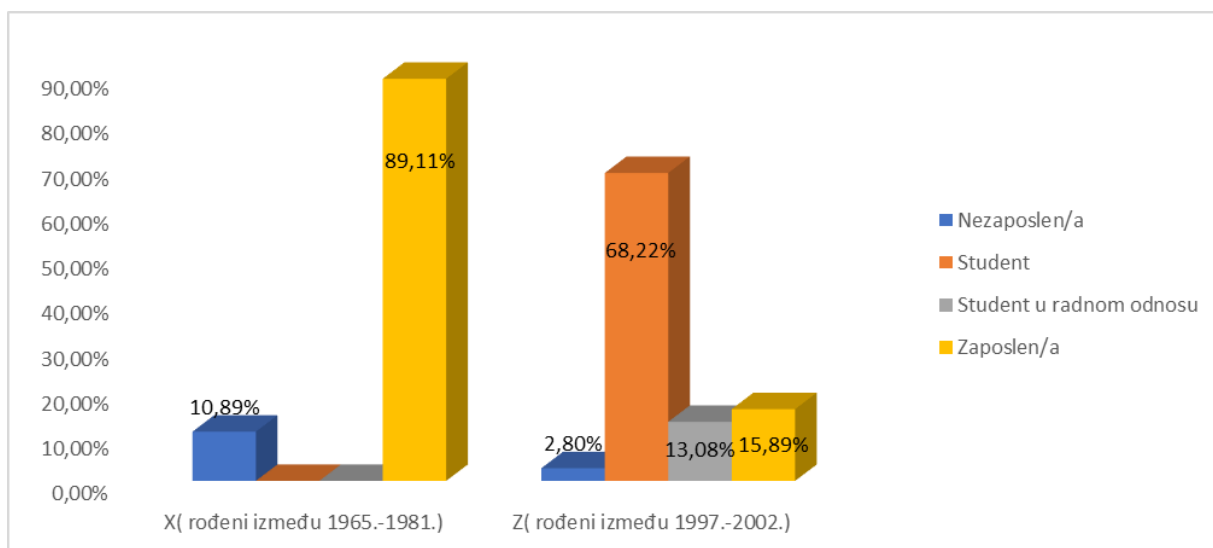
Slika 5.: Udio ispitanika prema stručnoj spreml



Izvor: Izrada autora

Među ispitanicima koji pripadaju generaciji X njih 90 se izjasnilo da je zaposleno što čini 89,11% , dok ih je 11 nezaposleno ili 10,89%. Što se tiče pripadnika generacije Z, 73 ispitanika ili 68,22% se izjasnilo da su studenti, 14 ispitanika ili 13,08% se izjasnilo da su studenti u radnom odnosu, 17 ispitanika ili 15,89% je zaposleno dok su 3 ispitanika koji čine 2,80% nezaposlena. Na slici 4. koja slijedi je grafički prikazan udio ispitanika prema radnom statusu.

Slika 6.: Udio ispitanika prema radnom statusu.



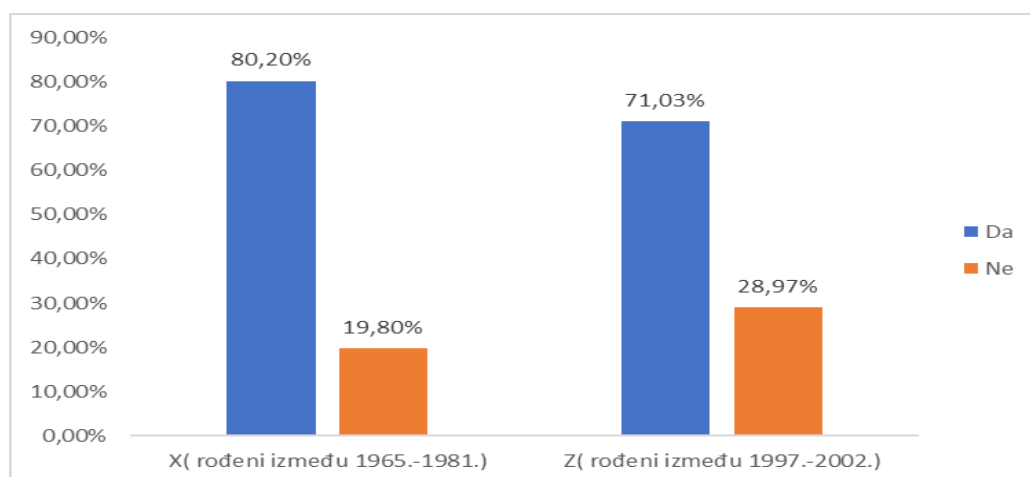
Izvor: Izrada autora

### 4.3. Rezultati istraživanja

Cilj ovog anketnog upitnika je procijeniti znanje ispitanika o društveno odgovornom poslovanju te vidjeti kako ono utječe na odabir poslodavaca. Sa prva četiri pitanja se provjerava opće znanje ispitanika o društveno odgovornom poslovanju dok se u ostatku pitanja ispituju njihova mišljenja o utjecaju društveno odgovornog poslovanja na odabir poslodavaca.

Po dobivenim rezultatima 175 ispitanika (75,48%) je upoznato sa pojmom društveno odgovornog poslovanja dok njih 51 (24,52%) nije upoznato. Generacijski gledano 81 ispitanik (80,20%) iz generacije X je upoznat sa pojmom društveno odgovornog poslovanja dok 20 ispitanika (19,20%) nije, a kada gledamo generaciju Z 76 ispitanika (71,03%) je upoznato sa pojmom društveno odgovornog poslovanja dok njih 31 (28,97%) nije. Kada taj rezultat gledamo po spolu 104 žene i 53 muškarca su upoznati sa pojmom društveno odgovornog poslovanja dok 27 žena i 24 muškarca nisu. Na slici 5. su grafički prikazani rezultati po generacijama.

Slika 7.: Grafički prikaz upoznatosti generacija sa pojmom društveno odgovornog poslovanja

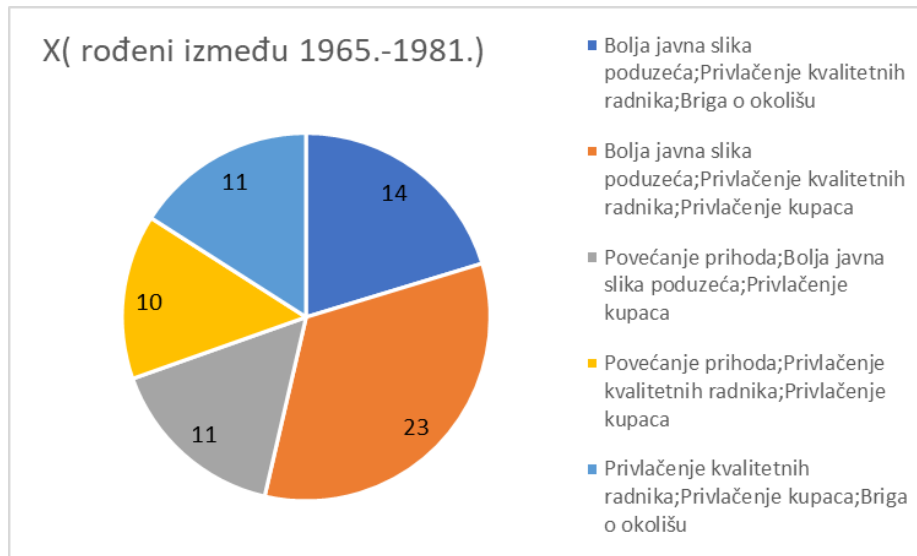


Izrada: Izrada autora

Na pitanje „Što za vas najbolje opisuje pojam društveno odgovornog poslovanja?“ 36 ispitanika je odgovorilo da po njima pojam društveno odgovornog poslovanja najbolje opisuje briga o društvu, zajednici i ljudima; briga o zaposlenicima; etičnost poslovanja dok je 30 njih odgovorilo da su to poštivanje zakona; briga o društvu, zajednici i ljudima; briga o zaposlenicima. Što se tiče generacije X, 20 ispitanika je odgovorilo da pojam društveno odgovornog poslovanja najbolje opisuje poštivanje zakona; briga o zaposlenicima; etičnost poslovanja, a njih 17 je odabralo poštivanje zakona; briga o društvu, zajednici i ljudima; briga o zaposlenicima. Kod generacije Z 24 ispitanika su odgovorila da društveno odgovorno poslovanje najbolje opisuje briga o društvu, zajednici i ljudima; briga o zaposlenicima; etičnost poslovanja dok je njih 21 odabralo briga o okolišu; briga o društvu, zajednici i ljudima; etičnost poslovanja.

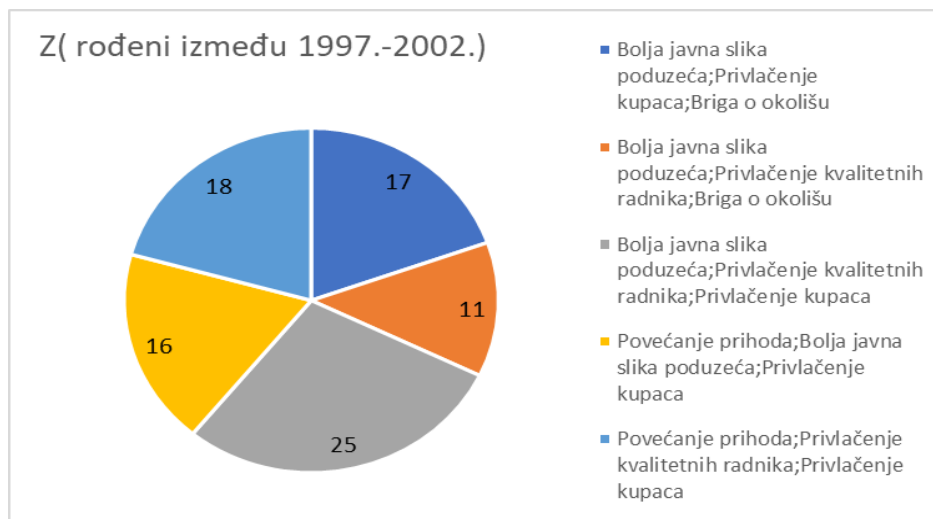
Sljedeće pitanje koje je postavljeno je bilo vezano za razloge zbog kojih se poduzeća uključuju u provođenje društveno odgovornog poslovanja. Najčešće odabrani odgovori su bili privlačenje kupaca kojeg je odabralo 153 (73,6%) ispitanika, bolja javna slika poduzeća sa 149 (71,6%) i privlačenje kvalitetnih radnika sa 141 (67,8%). Najveći broj ispitanika, njih 48, je odgovorilo da su ti razlozi bolja javna slika poduzeća; privlačenje kvalitetnih radnika; privlačenje kupaca, dok je najmanje ispitanika, njih 5, odgovorilo da su to povećanje prihoda; privlačenje kvalitetnih radnika; briga o okolišu. Generacijski gledano, ispitanici iz generacije X, njih 23 (22,77%), je odgovorilo da su to razlozi vezani za bolju javnu sliku poduzeća; privlačenje kvalitetnih radnika; privlačenje kupaca dok je 25 (23,36%) ispitanika iz generacije Z odgovorilo isto. Na slikama 6. i 7. u nastavku je prikazano pet najčešćih odgovora po generacijama.

Slika 8.: Razlozi zbog kojih se poduzeća uključuju u provođenje društveno odgovornog poslovanja po generaciji X



Izvor: Izrada autora

Slika 9.: Razlozi zbog kojih se poduzeća uključuju u provođenje društveno odgovornog poslovanja po generaciji Z



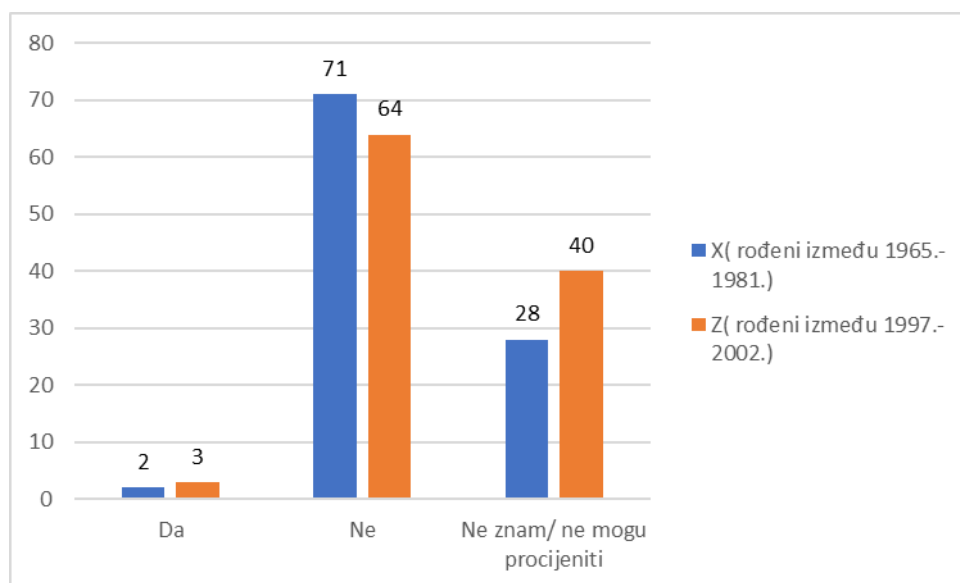
Izvor: Izrada autora

Na pitanje „Smatrate li da dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje?“ 135 (64,90%) ispitanika smatra da nedovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje, 68 (32,69%) ispitanika je reklo da ne zna/ ne može procijeniti dok 5 (2,40%) ispitanika smatra da dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje. Kada gledamo po generacijama, 71 (70,30%) ispitanik iz generacije X



je dao negativan odgovor na postavljeno pitanje dok njih 28 (27,72%) ne zna/ ne može procijeniti. Mali postotak generacije X, njih 2 (1,98%), smatra da dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje. Kod generacije Z 64 (59,81%) ispitanika je odgovorilo negativno na postavljeno pitanje dok je njih 40 (37,38%) reklo da ne zna/ne može procijeniti. Kao i kod generacije X, mali broj ispitanika iz generacije Z smatra da dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje te je njih 3 (2,80%). Kada gledamo spolove sudionika možemo primijetiti da u generaciji X se mišljenja muških i ženskih ispitanika u postotcima slažu te oni iznose oko 70% za odgovor ne dok oko 27% odgovara sa ne znam/ ne mogu procijeniti. Kod generacije Z muški dio ispitanika ima isti postotak za odgovor ne i odgovor ne znam/ ne mogu procijeniti te on iznosi 48,48% dok ženski dio ispitanika, njih 64,86%, je odgovorilo ne, a 32,43% je odgovorilo sa ne znam/ ne mogu procijeniti. Slika 8. u nastavku grafički prikazuje kako su ispitanici glasovali.

Slika 10.: Grafički prikaz odgovora po generacijama na pitanje: „Smatrate li da dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje?“.

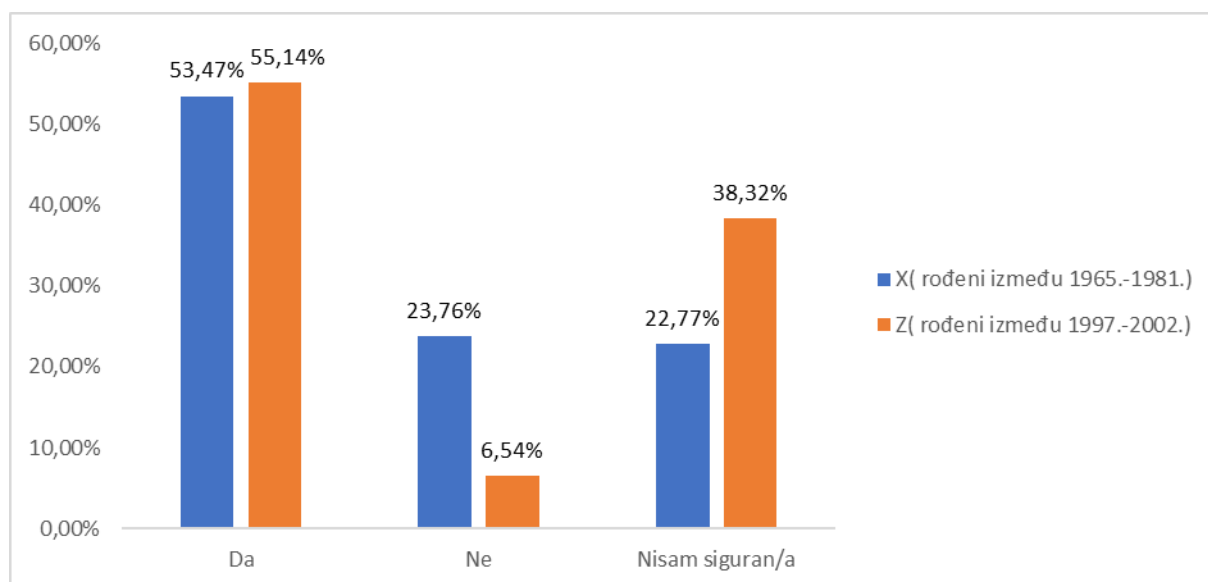


Izvor: Izrada autora

Na pitanje o važnosti pronalaska posla u poduzeću koje provodi društveno odgovorno poslovanje 113 (54,33%) ispitanika je odgovorilo da im je važno naći posao u poduzeću koje provodi društveno odgovorno poslovanje, 31 (14,90%) ispitanik kaže da im nije važno, a 64 (30,77%) ispitanika je odgovorilo da nije sigurno. Generacijski gledano, 54 (53,47%) ispitanika

iz generacije X je reklo da im je važno, 24 (23,76%) ispitanika da im nije važno, a 23 (22,77%) ispitanika je odgovorilo da nije sigurno. Kod generacije Z, 59 (55,14%) ispitanika je odgovorilo da im je važno da pronađu posao u poduzeću koje provodi društveno odgovorno poslovanje, njih 7 (6,54%) je odgovorilo da im nije važno, dok 41 (38,32%) ispitanik nije siguran. Uspoređujući ove podatke možemo zaključiti da je objema generacijama važno da nađu posao u poduzeću koje provodi društveno odgovorno poslovanje jer više od 50% ispitanika je odgovorilo potvrdno. Također možemo primijetiti da je pripadnicima generacije X manje važno društveno odgovorno poslovanje u pronalasku posla od ispitanika iz generacije Z te da je generacija Z više nesigurna po tom pitanju od pripadnika generacije X. Kada gledamo po spolovima možemo vidjeti da je ispitanicima ženskog spola važnije naći posao u poduzeću koje provodi društveno odgovorno poslovanje nego muškarcima i to vrijedi za obje generacije. Razlika u tom stavu se više primjećuje kod pripadnika generacije X gdje 36,36% muškaraca kaže da im nije važno društveno odgovorno poslovanje kod pronalaska posla dok 14,04% žena kaže da im je važno. Na slici 9. koja slijedi možemo grafički vidjeti usporedbu te dvije generacije.

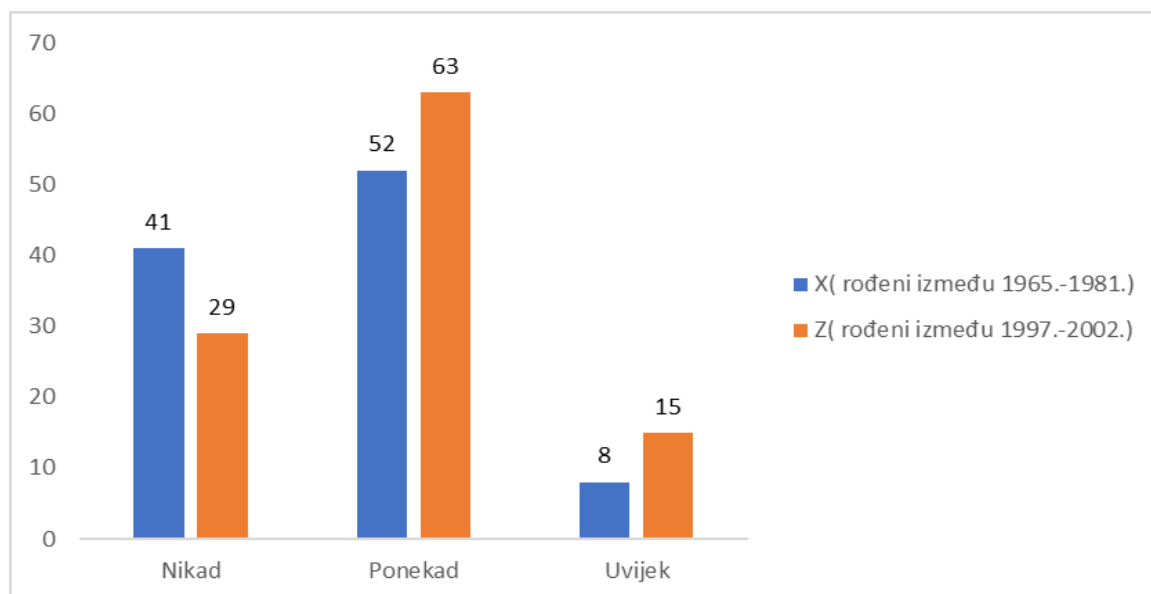
Slika 11.: Važnost društveno odgovornog poslovanja u pronalasku posla po generacijama.



Izvor: Izrada autora

Mnoga poduzeća u svojim objavama za posao nemaju naznačeno točno koje prakse iz društveno odgovornog poslovanja provode te zbog toga pojedinci koji su zainteresirani za rad u tom poduzeću, ako im je to važan faktor pri zaposlenju, moraju dodatno istražiti to poduzeće kako bi vidjeli koje su to prakse. Pripadnici generacije X i Z su bili upitani da li tijekom pregledavanja ponuda za posao istražuju da li je poduzeće društveno odgovorno. Njih 115 (55,29%) je odgovorilo da to čine ponekad, 70 (33,65%) ispitanika je reklo da to nikad ne čine dok su 23 (11,06%) ispitanika rekla da uvijek provjeravaju. Ako gledamo generacijsku podjelu, 41 (40,59%) ispitanik iz generacije X nikad ne istražuje da li je poduzeće društveno odgovorno, 52 (51,49%) je odgovorilo da to čine ponekad, a samo 8 (7,92%) ispitanika je reklo da uvijek provjeravaju. Kod generacije Z, 29 (27,10%) ispitanika je odgovorilo da nikad ne provjeravaju, 63 (58,88%) ispitanika su rekla da to ponekad čine, a njih 15 (14,02%) da uvijek provjeravaju. Prema ovim brojevima možemo vidjeti da je pripadnicima generacije X društveno odgovorno poslovanje manje važno kod pregledavanja ponuda za posao nego pripadnicima generacije Z. Gledajući po spolu možemo primijetiti da je muškom dijelu ispitanika, gdje je 41,56% ispitanika reklo da nikad ne provjeravaju, društveno odgovorno poslovanje manje važno kod pregledavanja ponuda za posao nego kod ženskog dijela ispitanika, gdje je 29,01% ispitanika reklo da nikad ne pregledava. U nastavku slijedi grafički prikaz odgovora na ovo pitanje.

Slika 12.: Grafički prikaz odgovora po generacijama na tvrdnju „Tijekom pregledavanja ponuda za posao istražujem da li je poduzeće društveno odgovorno“.

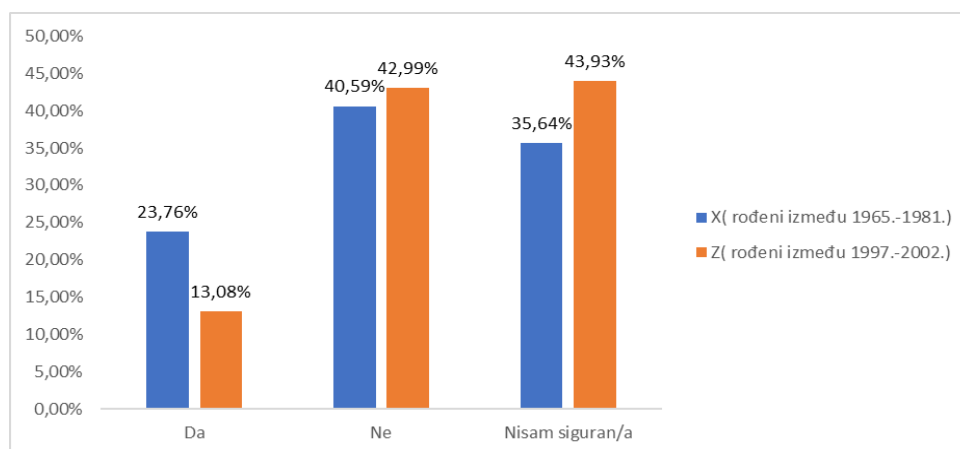


Izvor: Izrada autora

Sljedeće pitanje koje je postavljeno ispitanicima je bilo da li su skloniji pratiti ponude za posao poduzeća koje je društveno odgovorno naspram onih koja nisu. 125 (60,10%) ispitanika je odgovorilo da su skloniji pratiti ponude poduzeća koja su društveno odgovorna, 40 (19,23%) ispitanika je reklo da nisu skloniji pratiti dok 43 (20,67%) ispitanika nisu sigurna. Ispitanici iz generacije X, njih 57 (56,44%), je odgovorilo da su skloniji pratiti ponude poduzeća koje je društveno odgovorno, 26 (25,74%) ih je odgovorilo da nisu, a 18 (17,82%) ispitanika nije sigurno. Kada gledamo generaciju Z, 68 (63,55%) ispitanika je reklo da su skloniji pratiti ponude poduzeća koje je društveno odgovorno, 14 (13,08%) ispitanika je reklo da nisu skloni, a njih 25 (23,36%) nije bilo sigurno. Obje generacije su sklonije pratiti ponude poduzeća koja su društveno odgovorna, ali možemo vidjeti kako je pripadnicima generacije X društveno odgovorno poslovanje manje važno nego ispitanicima iz generacije Z. Također možemo primijetiti da je ženski dio populacije opet osjetljiviji na pitanje društveno odgovornog poslovanja od muškog dijela ispitanika pa tako imamo da je 67,94% ženskih ispitanika iz obje generacije odgovorilo da su skloniji pratiti ponude poduzeća koje je društveno odgovorno dok za mušku populaciju taj postotak iznosi 46,75%.

Na tvrdnju „Odbio bih ponudu za posao poduzeća za koje smatram da nije društveno odgovorno iako mi nude 15% veću plaću nego ostala poduzeća“ 38 (18,27%) ispitanika je odgovorilo da bi odbilo ponudu za posao, 87 (41,83%) ispitanika je reklo da ne bi odbilo takvu ponudu dok 83 (39,90%) ispitanika nisu sigurna bi li odbili ponudu. Kada gledamo postotke po generacijama, 24 (23,76%) ispitanika iz generacije X su odgovorili da bi odbili takvu ponudu, njih 41 (40,59%) da ne bi odbili, a 36 (35,64%) ispitanika se izjasnilo da nije sigurno bi li odbili ponudu. Kod generacije Z, 14 (13,08%) ispitanika je odgovorilo da bi odbilo takvu ponudu, njih 46 (42,99%) da ne bi odbilo, a čak 47 (43,93%) ispitanika nije sigurno bi li odbili ponudu. Prema ovim podacima možemo vidjeti da su se pripadnici i jedne i druge generacije u velikom postotku izjasnili da ne znaju bi li odbili takvu ponudu ili ne. Zanimljiv je podatak da bi veći postotak generacije X naspram generacije Z odbio ponudu iako možemo reći da je generacija Z puno osvještenija kad je u pitanju društveno odgovorno poslovanje nego generacija X. Ženski dio populacije je sa 45,80% nesigurniji kod svog odabira naspram muške populacije čiji je postotak 29,87%.

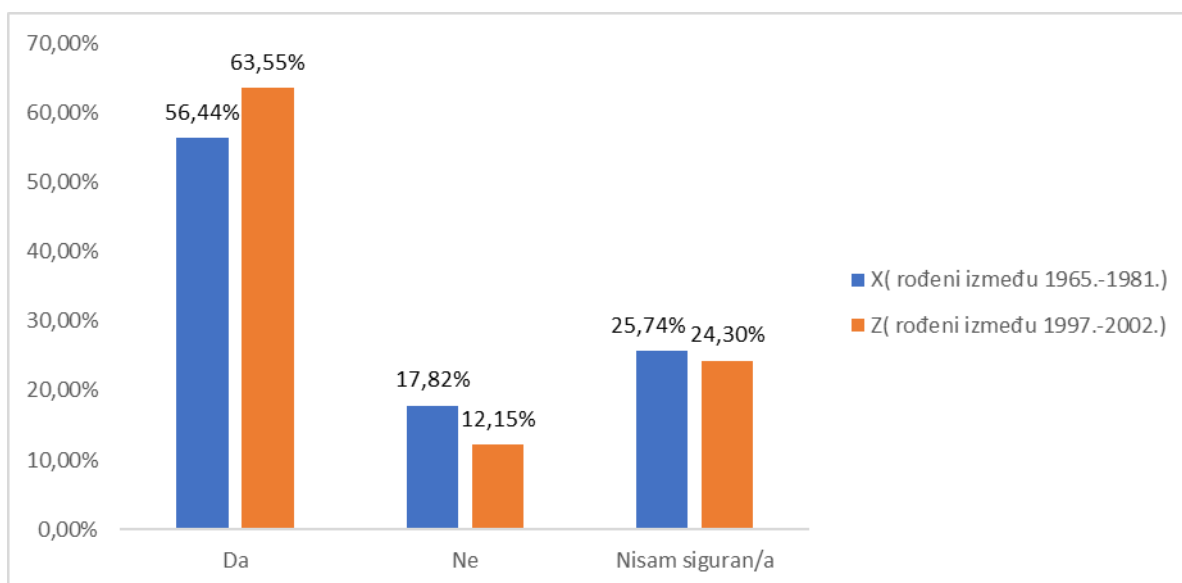
Slika 13.: Grafički prikaz odgovora po generaciji na tvrdnju „Odbio bih ponudu za posao poduzeća za koje smatram da nije društveno odgovorno iako mi nude 15% veću plaću nego ostala poduzeća.“



Izvor: Izrada autora

Na tvrdnju „Prihvatio bih ponudu za posao poduzeća za koje smatram da nije društveno odgovorno jer mi iskustvo u tom poduzeću može pomoći u daljnjoj karijeri“ 125 (60,10%) ispitanika je odgovorilo da bi prihvatilo takvu ponudu, njih 31 (14,90%) je reklo da ne bi prihvatili, a 52 (25%) ispitanika je reklo da nisu sigurni. 57 (56,44%) ispitanika iz generacije X je odgovorilo da bi prihvatilo takvu ponudu, njih 18 (17,82%) ne bi prihvatilo, a 26 (25,74%) ispitanika nije sigurno bi li prihvatilo ponudu. Kod generacije Z, 68 (63,55%) ispitanika je odgovorilo da bi prihvatilo ponudu, njih 13 (12,15%) ne bi prihvatilo, a 26 (24,30%) ispitanika nije sigurno bi li prihvatilo ponudu. Kada gledamo razlike među spolovima možemo primijetiti da 71,43% muške populacije u obje generacije bi prihvatilo ponudu dok je kod ženske populacije taj postotak nešto manji te iznosi 53,44%. Također je ženski dio populacije bio neodlučniji kod odabira odgovora na ovo pitanje od muškog dijela. U nastavku slijedi grafički prikaz odgovora na ovu tvrdnju.

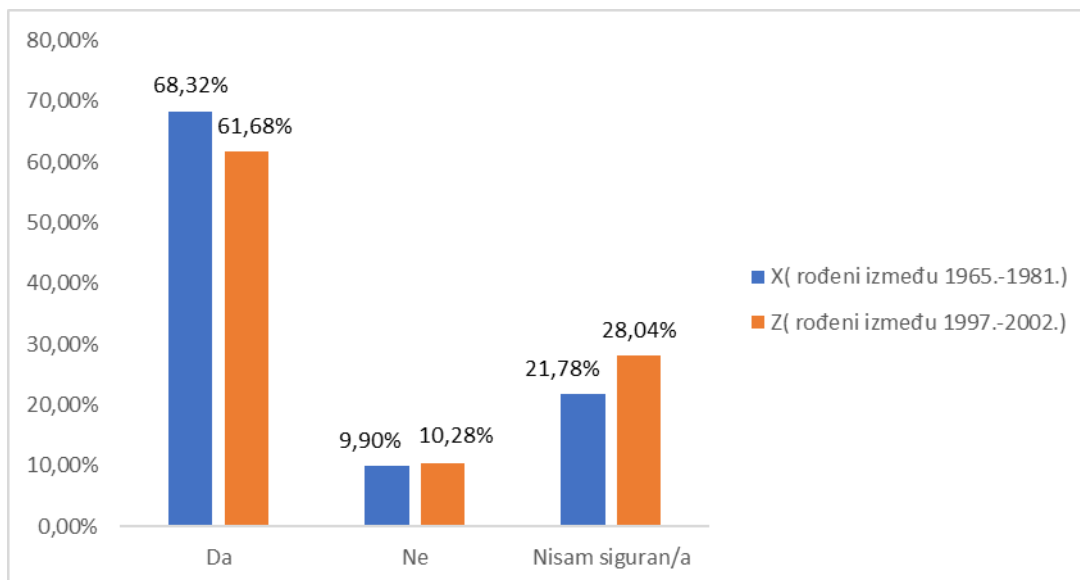
Slika 14.: Grafički prikaz odgovora po generaciji na tvrdnju „Prihvatio bih ponudu za posao poduzeća za koje smatram da nije društveno odgovorno jer mi iskustvo u tom poduzeću može pomoći u daljnjoj karijeri.“



Izvor: Izrada autora

Sljedeća tvrdnja koja je bila postavljena u anketnom upitniku je „Odbio bih ponudu za posao u poduzeću za koje smatram da radi na neetičan način.“ Za ovu tvrdnju 135 (64,90%) ispitanika je odgovorilo da bi odbili ponudu za posao takvog poduzeća, njih 21 (10,10%) je reklo da ne bi odbilo, dok su 52 (25 %) ispitanika odgovorila da nisu sigurni bi li odbili ili ne. Ako gledamo odgovore po generacijama onda možemo vidjeti da je 69 (68,32%) ispitanika iz generacije X odgovorilo da bi odbilo ponudu za posao takvog poduzeća, njih 10 (9,90%) ne bi odbilo, a 22 (21,78%) ispitanika nisu sigurna. Kod generacije Z, 66 (61,68%) ispitanika bi odbilo ponudu za posao, njih 11 (10,28%) ne bi odbilo, dok njih 30 (28,04%) nije sigurno bi li odbilo. Gledano po spolu, muški dio ispitanika, njih 55,84%, je reklo da bi odbili ponudu za posao takvog poduzeća dok je kod žena taj postotak veći te iznosi 70,23%. Muški dio ispitanika je bio neodlučniji pa je 33,77% ispitanika odgovorilo da nije sigurno bi li odbilo dok je kod žena taj postotak niži te iznosi 19,85%. U nastavku slijedi grafički prikaz odgovora po generacijama.

Slika 15.: Grafički prikaz odgovora po generacijama na tvrdnju „Odbio bih ponudu za posao u poduzeću za koje smatram da radi na neetičan način.“



Izvor: Izrada autora

Na tvrdnju „Prihvatio bi ponudu za posao u poduzeću koje mi nudi manju plaću, ali bolje radne uvjete“ 139 (66,83%) ispitanika iz obje generacije je odgovorilo da bi prihvatili takvu ponudu, njih 24 (11,54%) je reklo da ne bi, a 45 (21,63%) ispitanika nije sigurno bi li prihvatilo. Što se tiče generacije X, 75 (74,26%) ispitanika je odgovorilo da bi prihvatilo takvu ponudu, njih 12 (11,88%) ne bi prihvatilo, a 14 (13,86%) ispitanika nije sigurno bi li prihvatilo takvu ponudu. Kod generacije Z, 64 (59,81%) ispitanika je odgovorilo da bi prihvatilo ponudu za posao, njih 12 (11,21%) je odgovorilo da ne bi, a njih 31 (28,93%) da nije sigurno bi li prihvatilo. Po postotcima možemo vidjeti da je pripadnicima iz generacije X važnije da su na radnom mjestu bolji uvjeti od visine plaće nego kod generacije Z. Razlog ovakvog postotka je vrlo jednostavan, a on je taj da pripadnici generacije X već godinama rade i pred mirovinu žele da im je ugodno na poslu, a pripadnicima generacije Z, koji tek počinju svoj radni vijek, je važnije da imaju dobru plaću nego dobre radne uvjete. Gledano po spolu, veći postotak ženske populacije bi prihvatilo takvu ponudu za posao (69,47%) naspram muške populacije (62,34%).

Na tvrdnju „Skeptičan/a sam prema poduzećima koja sebe smatraju društveno odgovornima“, 42 (20,19%) ispitanika su odgovorila da nisu nikad skeptična, 149 (71,63%) ispitanika je odgovorilo da su ponekad skeptični, a njih 17 (8,17%) je odgovorilo da su uvijek skeptični.

Ako gledamo generaciju X, 14 (13,86%) ispitanika je reklo da nisu nikad skeptični, njih 76 (75,25%) je reklo da su ponekad skeptični, a njih 11 (10,89%) da su uvijek skeptični. Kod generacije Z, 28 (26,17%) ispitanika nije nikad skeptično, njih 73 (68,22%) je odgovorilo da su ponekad skeptični, a njih 6 (5,61%) da su uvijek skeptični. Prema postotcima možemo vidjeti da je generacija Z manje skeptična prema poduzećima koja sebe smatraju društveno odgovornima od generacije X. Ako gledamo razlike među spolovima možemo primjetiti da ženski dio ispitanika (23,66%) nikad nije skeptičan prema takvim poduzećima dok kod muškaraca taj postotak iznosi 14,29%. Također možemo primjetiti da je 12,99% muških ispitanika reklo da je uvijek skeptično, dok je isti taj odgovor kod žena dalo samo 5,34%. Vidljiva je i značajna razlika između spolova u generaciji X gdje je 4,55% muškaraca reklo da nije nikad skeptično dok je to isto odgovorilo 21,05% žena. Po svim ovim rezultatima možemo zaključiti da su žene manje skeptične i da vjeruju poduzećima više nego muškarci. U nastavku slijedi grafički prikaz odgovora po generacijama.

U sljedećem dijelu anketnog upitnika ispitanicima je bilo predstavljeno 6 tvrdnji na koje su morali odgovoriti sa jednim od pet ponuđenih odgovora. Odgovori su bili u rasponu od uopće se ne slažem, ne slažem se, niti se slažem niti se ne slažem, slažem se i u potpunosti se slažem. Cilj je bio vidjeti što je ispitanicima važno kod odabira poslodavaca.

S tvrdnjom „Kod odabira poslodavca važno mi je da poduzeće ima slične vrijednosti i stavove kao i ja.“, njih 88 (42,31%) je reklo da se slaže sa tvrdnjom dok 4 (1,92%) ispitanika se uopće ne slaže sa tvrdnjom. Generacijski gledano, 36 (36,64%) ispitanika iz generacije X je odgovorilo da se slaže sa tvrdnjom, a njih dvoje da se uopće ne slaže dok su generacije Z 52 (48,60%) ispitanika odgovorila sa se slažu sa tvrdnjom, a njih dvoje da se uopće ne slažu. Možemo zaključiti da je ispitanicima iz generacije X i Z kod odabira poslodavaca važno da poduzeće ima slične vrijednosti i stavove kao i oni sami.

Sa tvrdnjom „Kod odabira poslodavca važno mi je da poslodavac nudi dobre beneficije.“ slaže se 90 (43,27%) ispitanika dok se njih 97 (46,36%) u potpunosti slaže. Ako gledamo po generacijama, 53 (52,48%) ispitanika iz generacije X se u potpunosti slaže sa tvrdnjom dok se 52 (48,60%) ispitanika iz generacije Z slaže sa tvrdnjom. Ako promatramo spolove po generacijama možemo primijetiti da je ženski dio populacije u postotcima podjednak dok kod muškog dijela postoje razlike između odgovora kod generacije X i Z. Najveći postotak muškaraca kod generacije X, njih 56,82% je odgovorilo da se u potpunosti slaže sa tvrdnjom dok je muški dio ispitanika kod generacije Z, njih (57,58%) u najvećem postotku odgovorilo da



se slažu sa tvrdnjom. Možemo zaključiti, na temelju odgovora ispitanika, da je generaciji X i Z kod odabira poslodavaca važno da poduzeće ima dobre beneficije.

Sa tvrdnjom „Kod odabira poslodavca važno mi je da rade u okvirima zakona.“ u potpunosti se slaže sa tvrdnjom 103 (49,52%) ispitanika dok se njih 85 (40,87%) slaže sa tvrdnjom. Kod generacije X, 48 (47,52%) ispitanika je odgovorilo da se slaže sa tvrdnjom, a njih 47 (46,53%) da se u potpunosti slaže. Kod generacije Z, 37 (34,58%) ispitanika je odgovorilo da se slaže sa tvrdnjom, a njih 56 (52,34%) je odgovorilo da se u potpunosti slaže sa tvrdnjom. 90,39% ispitanika je odabralo ili odgovor slažem se ili odgovor u potpunosti se slažem stoga možemo zaključiti da je objema generacijama vrlo važno da poslodavci rade u okvirima zakona.

S tvrdnjom „Kod odabira poslodavca važno mi je da minimiziraju negativan utjecaj na okoliš i društvo.“ 111 (53,37%) ispitanika se slaže sa tvrdnjom dok se njih 12 (5,76%) ili uopće ne slaže ili ne slaže sa tvrdnjom. 56 (55,45%) ispitanika iz generacije X se slaže sa tvrdnjom dok se njih 5 (4,95%) ili uopće ne slaže ili ne slažu sa tvrdnjom. Kod generacije Z imamo sličnu situaciju gdje je 55 (51,40%) ispitanika odgovorilo da se slažu sa tvrdnjom dok je njih 7 (6,54%) odgovorilo ili da se uopće ne slažu ili da se ne slažu sa tvrdnjom. Iz navedenih postotaka možemo zaključiti kako je generacijama X i Z važno da poslodavac minimizira negativan utjecaj na okoliš.

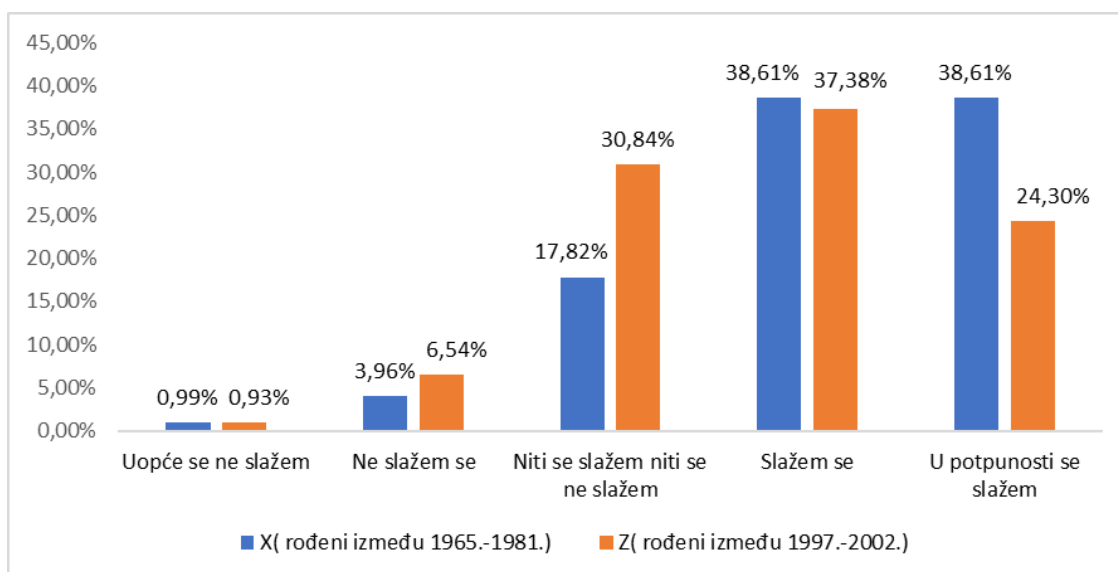
S tvrdnjom „Kod odabira poslodavca važno mi je da pruža dobru ravnotežu između privatnog i poslovnog života.“ u potpunosti se slaže 125 (60,10%) ispitanika dok se njih 67 (32,21%) slaže sa tvrdnjom. Samo 5 (2,4%) ispitanika je odabralo odgovor ne slažem se i uopće se ne slažem. 63 (62,38%) ispitanika iz generacije X je odgovorilo da se u potpunosti slaže sa tvrdnjom, a njih 35 (34,65%) da se slaže sa tvrdnjom dok su kod generacije Z 62 (57,94%) ispitanika odgovorila da se u potpunosti slažu, a njih 32 (29,91%) da se slaže sa tvrdnjom. S obzirom da je 92,31% ispitanika odgovorilo da se ili slažu ili u potpunosti slažu sa tvrdnjom možemo zaključiti kako je objema generacijama od iznimne važnosti da poslodavac pruža dobar balans između privatnog i poslovnog života. Ovaj rezultat zapravo potvrđuje ono što smo iznijeli u teorijskom dijelu.

Sa tvrdnjom „Kod odabira poslodavca važno mi je da poduzeće omogućava daljnje razvijanje vještina.“ 101 (48,56%) ispitanik se u potpunosti slaže dok se njih 90 (43,27%) slaže sa tvrdnjom. Samo 3 (1,44%) ispitanika se uopće ne slažu sa tvrdnjom. Kada uspoređujemo generacije možemo vidjeti da je 58 (57,43%) ispitanika iz generacije X odgovorilo da se slažu naspram 32 (29,91%) ispitanika iz generacije Z. Također se 35 (34,65%) ispitanika iz generacije

X u potpunosti slaže sa tvrdnjom dok je taj broj kod generacije Z 66 (61,68%). Po ovim rezultatima možemo vidjeti da je objema generacijama važno da poduzeće omogućava daljnje razvijanje vještina.

Na tvrdnju „Kod odabira poslodavaca važnija mi je visina plaće koju mi nude od društveno odgovornog poslovanja.“ 79 (37,98%) ispitanika je odgovorilo da se slaže sa tvrdnjom dok njih 65 (31,25%) je odgovorilo da se u potpunosti slaže sa tvrdnjom. Ako gledamo generaciju X možemo vidjeti da po 39 (38,61%) ispitanika je odgovorilo da se slaže i da se u potpunosti slaže dok kod generacije Z 40 (37,38%) ispitanika se slaže sa tvrdnjom, a njih 33 (30,84%) se niti slaže niti ne slaže sa tvrdnjom. Po dobivenim rezultatima možemo zaključiti da je objema generacijama važnija visina plaće od društveno odgovornog poslovanja iako je malo veći postotak onih ispitanika kod generacije Z koji su odgovorili da se niti ne slažu niti slažu sa tvrdnjom naspram ispitanika iz generacije X. U nastavku slijedi grafički prikaz odgovora na postavljenu tvrdnju.

Slika 16.: Grafički prikaz odgovora po generacijama na tvrdnju „Kod odabira poslodavaca važnija mi je visina plaće koju mi nude od društveno odgovornog poslovanja.“



Izvor: Izrada autor

#### **4.4. Ograničenja provedenog istraživanja**

Istraživanje je provedeno među studentima i studenticama raznih fakulteta koji pripadaju generaciji Z, ali većina njih dolazi sa Ekonomskog fakulteta. U anketnom upitniku postojalo je ograničenje s obzirom na dob sudionika iz generacije Z. Iako toj generaciji pripadaju osobe koje su rođene između 1997.-2012. u anketnom upitniku su sudjelovali samo ispitanici koji imaju 18+ godina. Kako su ispitanici iz generacije Z tek na fakultetu zbog svog neiskustva je moglo doći do odstupanja kod rezultata. Također, većina ispitanika iz generacije X je završila samo srednju školu, što može dovesti do slabije plaćenih poslova tako da njihovo poimanje društveno odgovornog poslovanja i općenito mišljenje o njemu može biti negativnije nego kod više obrazovanih pripadnika ove generacije. U uzorku je bilo 208 ispitanika što je malen uzorak te je istraživanje provedeno u dva tjedna. Većina sudionika je pripadalo ženskoj populaciji koja je osvještenija po pitanju društveno odgovornog poslovanja od pripadnika muške populacije. S obzirom na veći broj tvrdnji, postoji mogućnosti da su ispitanici lagali ili odgovarali na pitanja bez razmišljanja. Kako se u ovom diplomskom radi o društveno odgovornom poslovanju i odabiru poslova moramo u obzir uzeti i trenutnu situaciju na tržištu rada koja je nepovoljna zbog pandemije COVID-19 pa to isto može utjecati na razmišljanja i odgovore sudionika.

## 5. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje polako postaje jedan od najvažnijih alata koje neko poduzeće može imati u svrhu postizanja što veće konkurentnosti. Svako poduzeće želi imati što obrazovanije i iskusnije zaposlenike, a način kako privući takve zaposlenike leži upravo u društveno odgovornom poslovanju. U fokusu ovog diplomskog rada su generacije X i Z. Generaciju X karakterizira neovisnost i snalažljivost, tehnološka pismenost, a najviše teže balansu između privatnog i poslovnog života. Na radnom mjestu zahtijevaju autonomiju i slobodu kako bi mogli obavljati svoj posao, a ako to ne dobiju napuštaju poduzeće u potrazi za boljim. Često to dovede do toga da pripadnici ove generacije sami postanu poduzetnici. Generaciju Z karakterizira pragmatičnost, kreativnost, prihvaćanje raznolikosti. Njihov je život u potpunosti vezan za tehnologiju. Posao gledaju kako sredstvo za dobiti novac kako bi mogli uživati u životu. Od svog radnog mjesta očekuju zabavu, fleksibilnost i mogućnost pokazivanja svoje kreativnosti.

Provedeno empirijsko istraživanje pokazalo je povezanost između društveno odgovornog poslovanja i odabira poslodavaca. Većina ispitanika je upoznata sa pojmom društveno odgovornog poslovanja i važno im je kod pronalaska posla da je poduzeće društveno odgovorno. Važno im je da poduzeće čije ponude za posao gledaju radi na etičan način i u okvirima zakona, da nudi dobre beneficije te da pruža dobar balans između privatnog i poslovnog života. Većina ispitanika smatra da hrvatska poduzeća ne provode društveno odgovorno poslovanje te vrlo vjerojatno zbog toga i ne istražuju da li poduzeće, za čiju se ponudu za posao prijavljuju, provodi društveno odgovorno poslovanje. Obje generacije su odgovorile da bi prihvatile ponudu poduzeća koje nudi manju plaću, a bolje radne uvjete no kada su bili upitani bi li odbili ponudu za posao poduzeća koje nije društveno odgovorno iako im nude veću plaću većina ih je odgovorila da ne bi odbila takvu ponudu. Također kad su upitani bi li prihvatili ponudu za posao poduzeća koje nije društveno odgovorno ako znaju da im to može pomoći u daljnjoj karijeri većina ispitanika je odgovorilo da bi prihvatilo.

Na kraju možemo zaključiti da je društveno odgovorno poslovanje važan kod odabira poslodavaca te bi svaki poslodavac trebao nastojati biti društveno odgovoran kako bi imao veće šanse za privući potencijalne zaposlenike. Ispitanici iz ove dvije generacije imaju slične poglede na društveno odgovorno poslovanje te nisu otkrivene nikakve značajne razlike u njihovim mišljenjima. Društveno odgovorno poslovanje im je važan faktor kod odabira poslodavaca no ne toliko važan da bi prihvatili manju plaću ili riskirali gubitak potencijalnih dobrobiti za karijeru

## 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): 75-97
2. Albinger, H., Freeman, S. (2000.), Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations, *Journal of Business Ethics*, 28(3): 243-253.
3. Alphonso, C. (2016.), Generation X, *Encyclopedia of Family Studies*, 1-3.
4. Bova, B., Kroth, M. (2001.), Workplace learning and Generation X, *Journal of Workplace Learning*, 13(2): 57-65.
5. Brin, P.V., Nehme, M.N. (2019.), Corporate social responsibility: analysis of theories and models, *Eureka Social and Humanities Journal*, 5: 22-30.
6. Buble, M. (2009.), *Menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
7. Carroll, A. B. (2008.), A history of corporate social responsibility: Concepts and practices, *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 1: 19-46.
8. Crane, A., Matten, D., Spence, L. J. (2013.), Corporate social responsibility in a global context, *Chapter in: Crane, A., Matten, D., and Spence, LJ, 'Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*, 2: 3-26.
9. Deloitte (2019.), Understanding Generation Z in the workplace, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>, pristupljeno 9.3.2021.
10. European Commission (2019.), *Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress*, EC, Brussels
11. Fixen, M. (2018.), Comparing the Corporate Social Responsibility Perceptions of Generation X, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(3): 70-79.
12. Fouad Ibrahim, N. (2017.), The Relationship between Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness in Egypt: The Moderating Effect of the Individual's Income, *Contemporary Management Research*, 13(2): 81-106.
13. Gaidhani, S., Arora, L., Sharma, B. K. (2019.), Understanding the attitude of generation Z towards workplace, *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1): 2804-2812.

14. Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013.), Društveno odgovorno poslovanjei CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, 3(2): 28-49.
15. Glumac, M. (2018.), Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, *Paragraf*, 2(1): 99-124.
16. Ivić, P., Grubišić, D. (2013.), Međuovisnost društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti, *Poslovna izvrsnost*, 7(2): 83-101.
17. Kotler, P., Lee, N. (2005.), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons, New Jersey
18. Krasulja, N. i sur. (2015.), Multigeneracijska radna snaga–prednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1): 59-68.
19. Kupperschmidt, B. (2000.), Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management, *The Health Care Manager*, 19(1): 65-76.
20. Lacković Vincek Z., Dvorski S., Novak E. (2017.), Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske, *Ekonomski pregled*, 68(3): 267-296.
21. Lu, H. et al. (2018.), *Building New Bridges Between Business and Society: Recent Research and New Cases in CSR, Sustainability, Ethics and Governance*, Springer International Publishing, Cham
22. Mannheim, K. (1952.), "The Problem of Generations", *In Kecskemeti, Paul (ed.). Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works*, 5: 276–322.
23. Matešić, M., Damir, P., Bartoluci, D. (2015.), *Društveno odgovorno poslovanje*, VPŠ Libertas
24. Mann, D. (2014.), *Generation Z. The new kids on the block have arrived*, Happen Group Ltd, London
25. McCrindle, M., Wolfinger, E. (2011.), *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*, UNSW Press, Bella Vista
26. Metlife (2013.), The Metlife study of Gen X: The MTV generation moves into mid-life, <https://web.archive.org/web/20161021014452/https://www.metlife.com/assets/cao/mmi/publications/studies/2013/mmi-gen-x.pdf>, pristupljeno 15.3.2021.
27. Muchnick, M. H. (1996.), *Naked management: Bare essentials for motivating the X-generation at work*, CRC Press

28. Mulvanity, E. W. (2001.), Generation X in the workplace: age diversity issues in project teams, *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium* <https://www.pmi.org/learning/library/generation-x-workplace-age-diversity-style-7904>, pristupljeno 8.3.2021.
29. Pavić-Rogošić, L. (2012.), *Društveno odgovorno poslovanje*, Odraz, Zagreb
30. Quien, M. (2012.), Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, *Učenje za poduzetništvo*, 2(1): 303-307.
31. Sidorcuka, I., Chesnovicka, A. (2017.), Methods of attraction and retention of generation Z staff. In *CBU International Conference Proceedings*, 5(1): 807-814.
32. Simpson, S., 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): 1-11.
33. Singh, A. P., Dangmei, J. (2016.), Understanding the generation Z: the future workforce, *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3): 1-5.
34. Stojanović, S., Milinković, K. (2014.), Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, *Zbornik radova sa prve znanstveno-stručne konferencije Feder Rocco*, Zagreb
35. Story, J., Castanheira, F., Hartig, S. (2016.), Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management, *Social Responsibility Journal*, 12(3): 484-505.
36. Šijaković, A., Krišto, I., Batak, M. (2013.), Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, *Sigurnost*, 55(4): 359-367.
37. Trstenjak, M., Posavec, M., Kralj, A. (2013.), Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje, [https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/menadzment\\_ljudskih\\_potencijala\\_i](https://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/menadzment_ljudskih_potencijala_i), pristupljeno 3.3.2021.
38. Turban, D., Greening, D. (1997.), CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS TO PROSPECTIVE EMPLOYEES, *Academy of Management Journal*, 40(3): 658-672.
39. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014.), Društveno odgovorno poslovanje u hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, 4(1): 40-58.
40. Yusoff, W. F. W., Kian, T. S. (2013.), Generation differences in work motivation: From developing country perspective, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4): 97-103.

41. Watson, E. (Ed.). (2013.), *Generation X Professors Speak: Voices from Academia*, Scarecrow Press Inc., Lanham
42. White, E. (2009.), How to manage different generations, <https://www.wsj.com/articles/BL-HOWTOMB-8>, pristupljeno 6.3.2021.
43. Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2013.), *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*, Amacom



## **POPIS SLIKA**

Slika 1.: Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća.....	5
Slika 2.: Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća.....	7
Slika 3.: Udio ispitanika po generacijama .....	29
Slika 4.: Udio ispitanika po spolu .....	29
Slika 5.: Udio ispitanika prema stručnoj spremi .....	30
Slika 6.: Udio ispitanika prema radnom statusu.....	31
Slika 7.: Grafički prikaz upoznatosti generacija sa pojmom društveno odgovornog poslovanja .....	32
Slika 8.: Razlozi zbog kojih se poduzeća uključuju u provođenje društveno odgovornog poslovanja po generaciji X.....	33
Slika 9.: Razlozi zbog kojih se poduzeća uključuju u provođenje društveno odgovornog poslovanja po generaciji Z.....	33
Slika 10.: Grafički prikaz odgovora po generacijama na pitanje: „Smatrate li da dovoljan broj hrvatskih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje?“ .....	34
Slika 11.: Važnost društveno odgovornog poslovanja u pronalasku posla po generacijama. ..	35
Slika 12.: Grafički prikaz odgovora po generacijama na tvrdnju „Tijekom pregledavanja ponuda za posao istražujem da li je poduzeće društveno odgovorno“ .....	36

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1.: Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela.....	9
Tablica 2.: Dobitnici nagrada u pojedinim područjima .....	13