

Poželjne osobine vođe iz perspektive zaposlenika koji pripadaju "generaciji Z"

Tomić, Marija

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:613455>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-03**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija - smjer Menadžment

**POŽELJNE OSOBINE VOĐE IZ PERSPEKTIVE
ZAPOSLENIKA KOJI PRIPADAJU “GENERACIJI Z”**

Diplomski rad

Marija Tomić

Zagreb, rujan, 2021.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija - smjer Menadžment

**POŽELJNE OSOBINE VOĐE IZ PERSPEKTIVE
ZAPOSLENIKA KOJI PRIPADAJU “GENERACIJI Z”
DESIRABLE TRAITS OF A LEADER FROM PERSPECTIVE
OF EMPLOYEES THAT BELONG TO “GENERATION Z”**

Diplomski rad

Student: Marija Tomić

JMBAG studenta: 0067553991

Mentor: Izv. prof.dr.sc. Domagoj Hruška

Zagreb, rujan, 2021.

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Rad se fokusira na dvije ključne komponente, teorije vodstva i generaciju Z pri čemu je glavna svrha otkriti specifičnost vođenja generacije koja tek stupa na tržište rada kako bi se organizacije i vođe što efikasnije pripremile za njihov dolazak. Sukladno tome, cilj ovog rada je omogućiti vođama pregled osobina koje ova generacija očekuje od njih na radnom mjestu. Percepcija zaposlenika o poželjnim osobinama vođe omogućit će vođama pregled osobina na koje se najviše i na koje se najmanje trebaju koncentrirati pri svom razvoju.

U svrhu ovog diplomskog rada provedeno je empirijsko istraživanje o poželjnim osobinama vođe iz perspektive generacije Z. Pripadnici generacije Z u istraživanju izražavaju svoje mišljenje o važnosti osobina vođe te percipiraju najviše i najmanje poželjne osobine koje očekuju od istog. Rezultati istraživanja podudaraju se s teorijskim okvirom te je zaključeno da je generacija Z postala svjesna važnosti liderskih osobina.

Ključne riječi: vodstvo, vođenje, generacija Z, osobine vođe, upravljanje ljudskim potencijalima.

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

The paper focuses on two key components, leadership theories and generation Z. The main purpose is to discover specifics of leading a generation that is just entering the labor market in order to prepare organizations and leaders as effectively as possible for their arrival. Accordingly, the aim of this paper is to provide leaders an overview of the traits this generation expects from them in the workplace. Employee perception of desirable traits will allow leaders to review the traits they need most and least to focus on in their development.

For the purpose of this thesis, an empirical study was conducted on desirable traits of a leader from the perspective of generation Z. Members of generation Z in this research express their opinion on the importance of leadership traits and perceive the most and the least desirable traits they expect from their leader. Research shows that the results coincide with the theoretical framework and it was concluded that generation Z has become aware of the importance of leadership traits.

Keywords: leadership, leading, generation Z, leader traits, human resource management.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada 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 / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 18. 2. 2021.

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research 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 the 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)

Zagreb, 18. 2. 2021.

(place and date)

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. TEORIJSKI OKVIR VODSTVA.....	3
2.1. Važnost vodstva u ostvarenju organizacijskih ciljeva.....	3
2.2. Teorije vodstva fokusirane na vođu	4
2.3. Teorije vodstva fokusirane na sljedbenike i kontekst	7
2.4. Teorije vodstva temeljene na ovlasti.....	9
3. ZNAČAJKE ZAPOSLENIKA GENERACIJE Z	14
3.1. Određenje i obilježja razdoblja generacije Z.....	14
3.2. Determinante razvoja i karakteristike generacije Z.....	16
3.3. Prednosti i nedostaci generacije Z u radnom okruženju	18
4. SPECIFIČNOSTI VOĐENJA GENERACIJE Z	21
4.1. Očekivanja generacije Z u radnom okruženju.....	21
4.2. Izazovi vođenja generacije Z.....	22
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POŽELJNIM OSOBINAMA VOĐE IZ PERSPEKTIVE ZAPOSLENIKA GENERACIJE Z	28
5.1. Metodologija istraživanja.....	28
5.2. Rezultati istraživanja.....	31
5.3. Ograničenja istraživanja.....	37
6. ZAKLJUČAK.....	39
LITERATURA	41

POPIS SLIKA.....	44
POPIS TABLICA	45
POPIS GRAFIKONA	46
PRILOG	47
ŽIVOTOPIS.....	50

1. UVOD

1.1. Područje i cilj rada

Područje ovog rada je vođenje zaposlenika generacije Z, generacije koja tek dolazi na tržište rada. U današnjem izuzetno dinamičnom i konkurentnom okruženju ključ uspjeha svake suvremene organizacije je fokus na ljude. Na tržištu rada, trenutno se nalaze različite generacije zaposlenika od kojih prevladavaju generacije X, Y i Z. Zaposlenici generacije X rođeni su od 1960. do 1980. godine, zaposlenici generacije Y rođeni su od 1981. do 1995. godine i generacija koja tek dolazi na tržište rada, generacija Z, rođena je od 1996. godine nadalje. Svaka od tih generacija ima različita obilježja i stavove prema poslu te ih se motivira na različite načine. Kako bi suvremene organizacije što bolje mogle voditi svoje zaposlenike ključno je upoznati se s karakteristikama i zahtjevima zaposlenika, njihovim prednostima i nedostacima na radnom mjestu i sukladno tome prilagoditi svoje ponašanje i aktivnosti.

Cilj ovog rada je ispitati koje osobine vođe su najvažnije iz perspektive generacije Z. Rangiranje liderskih osobina koje su najbitnije za ovu generaciju vođama može pomoći na način da poslože prioritete razvoja određenih osobina čime će povećati svoju efektivnost, a samim time i efikasnost zaposlenika i same organizacije.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Pri izradi teorijskog dijela ovog rada korišteni su sekundarni izvori. Prevladavaju znanstveni članci na hrvatskom i engleskom jeziku koji su dostupni u bazama podataka na internetu. Nadalje, u teorijskom dijelu rada korištene su knjige dostupne u knjižnici Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.

Empirijsko istraživanje o poželjnim osobinama vođe iz perspektive zaposlenika generacije Z provedeno je putem ankete koja je bila oglašena na Facebook stranici za studente. Anketi su mogle pristupiti sve osobe koje pripadaju generaciji Z tj. osobe rođene 1996. godine nadalje.

1.3.Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od šest poglavlja. U uvodu se objašnjava područje i cilj rada te izvori i metode koje su korištene u izradi istog. Drugo poglavlje odnosi se na teorijski okvir vodstva u kojem se objašnjava važnost vodstva u ostvarenju organizacijskih ciljeva te se definiraju teorije vodstva fokusirane na vođe, teorije vodstva fokusirane na sljedbenike i kontekst te teorije vodstva temeljene na ovlastima. Treće poglavlje bavi se značajkama zaposlenika generacije Z jer je to generacija koja tek ulazi na tržište rada i bitno je upoznati suvremene organizacije s njihovim preferencijama, motivacijom i očekivanjima te njihovim prednostima i nedostacima na radnom mjestu. U četvrtom dijelu pažnja će se obratiti na afinitete generacije Z u radnom okruženju te izazove vođenja generacije Z čime će se povezati dva ključna koncepta ovog rada. U petom poglavlju provodi se empirijsko istraživanje o poželjnim osobinama vođe iz perspektive zaposlenika generacije Z te će se prikazati metodologija istraživanja, rezultati i ograničenja. U posljednjem poglavlju doneseni su zaključci cijelog rada. Također, na začelju rada nalazi se popis literature, popis ilustracija, prilog te životopis studentice.

2. TEORIJSKI OKVIR VODSTVA

Vodstvo je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta, postoji otkad i čovjek, stoga ne čudi da danas ima puno članaka, knjiga i različitih definicija vodstva. Prema Northouseu (2010.) vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja. Prema toj definiciji odnos vođe i sljedbenika je dvosmjernan, jedan bez drugoga ne može ništa postići i jedni na druge znatno utječu. Koliko je danas poznato, vodstvo je ključni čimbenik uspjeha ili neuspjeha stoga će se u nastavku istaknuti njegova važnost u ostvarenju organizacijskih ciljeva i prikazat će se različiti stilovi i teorije vodstva kako bi se u ovom složenom procesu došlo do ostvarenja zajedničkog cilja.

2.1. Važnost vodstva u ostvarenju organizacijskih ciljeva

Suvremeni poslovni sustavi traže vođe koji će svojim znanjem, osobnošću i vizijom motivirati suradnike na ostvarenje iznimnih rezultata koji pogoduju cijeloj organizaciji (Bedeković i Ilijaš Baričević, 2011.). Kao što je već spomenuto, vodstvo je najvažnija funkcija menadžmenta i stoga je ona jako bitna za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Primarna dužnost vođe je, prema tome, nadahnuti i osnažiti svakog člana organizacije da bude vođa unutar vlastitog područja odgovornosti (Gini i Green, 2013.). Drugim riječima, vođenje se odnosi na međuljudske odnose i socijalnu interakciju kojom vođe utječu na podređene kako bi zajedno doprinijeli ostvarenju ciljeva cijele organizacije. Načini na koje vođa utječe na svoje podređene uključuju donošenje pravih odluka, motiviranje podređenih na ostvarivanje maksimuma, uspješno prezentiranje organizacije i samog menadžmenta te definiranje vizije poduzeća i osiguravanje da je podređeni slijede (Vasilj, 2016.). Također, jako je bitno usmjeriti zaposlenika, dati im osjećaj sigurnosti s jedne strane i slobode s druge strane kako bi vlastitim djelovanjem pridonijeli ostvarenju organizacijskih ciljeva. Iz svega prethodno navedenog može se zaključiti da se vodstvo sastoji od četiri ključne varijable a to su sam vođa, njegovi sljedbenici, ciljevi organizacije te okolina u kojoj organizacija djeluje. Cilj je pronaći ravnotežu između navedenih varijabli i stvoriti okružje u kojem će vođa integrirati sve zaposlene da rade kao usklađen element za ostvarenje ciljeva organizacije.

2.2. Teorije vodstva fokusirane na vođu

Teorije vodstva fokusirane na vođu u prvi plan stavljaju samog vođu, proučavaju se njegove osobine, vještine i ponašanje koje utječu na uspjeh odnosno neuspjeh vodstva. Iako ove teorije često zanemaruju dvije bitne domene vodstva, sljedbenike i situaciju, one su jako bitne jer pomažu vođama evaluirati svoje ponašanje, potiču ih da nauče potrebne vještine i iskoriste pozitivne osobine u različitim situacijama.

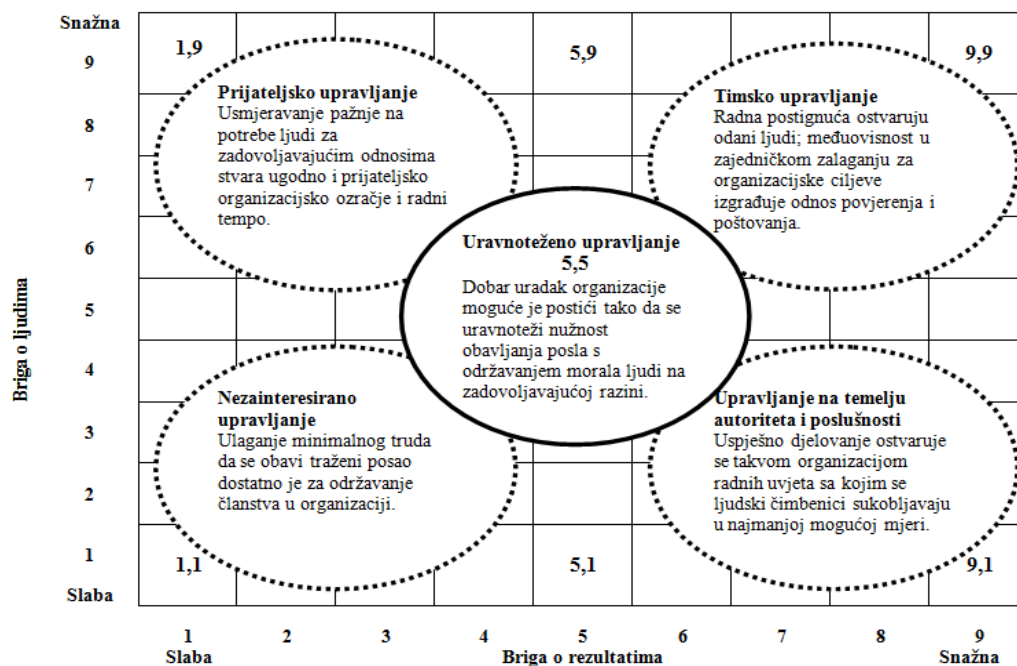
Pristup temeljen na osobinama jedan je od najstarijih pristupa teorija vodstva, temeljen na pretpostavci da vođe trebaju posjedovati određene osobine koje ih razlikuju od sljedbenika i temelj su uspješnosti vodstva. Prve teorije vezane uz ovaj pristup razvile su se krajem 19. st. i nazvane su teorijama “velikih ljudi”, tvrdeći da su leaderske osobine nasljedne osobito kod ljudi iz viših klasa i da se vođe rađaju (Kirkpatrick i Locke, 1991.). Prema prvoj teoriji vođe se rađaju s genetskim predispozicijama i talentom te su se najčešće isticali fizičkim karakteristikama, inteligencijom i sl. Nedostatak ove pretpostavke je tvrdnja da se vodstvo ne može naučiti što je izrazito demotivirajuće, a ujedno i netočno. Sredinom 20. st. Stogdill svojim istraživanjima ovu teoriju dovodi na drugu razinu. Prema njemu vođa se razlikuje od ostalih u inteligenciji, pripravnosti, uvidu, odgovornosti, inicijativi, ustrajnosti, samopouzdanju i društvenosti te naglašava da vođe u jednoj situaciji ne moraju biti vođe i u drugoj situaciji (Gotal, 2013.). Daljnjim istraživanjima Stogdill zaključuje da osim situacije u kojoj vođa djeluje bitni su i čimbenici ličnosti kao odrednice vodstva te izdvaja 10 osobina koje su pozitivno povezane s vodstvom (Northouse, 2010.). Danas, kao temelj ove teorije ističe se petofaktorski model ličnosti i vodstva koji prikazuje pet temeljnih osobina vođe i u kojoj su mjeri one povezane s vodstvom. Riječ je o metaanalizi 78 istraživanja vodstva i ličnosti (Northouse, 2010.). Prva osobina, koja je u najvećoj mjeri povezana s vodstvom temeljem ovog modela je ekstrovertiranost. Za vođe je ključno da su društvene osobe koje mogu utjecati na druge i istovremeno posjeduju pozitivnu energiju koja je bitna sljedbenicima. Slijede savjesnost i otvorenost koje su u nešto manjoj mjeri povezane s vodstvom no također jako bitne. Na začelju petofaktorskog modela nalaze se neurotizam i ugodnost koji su tek u manjoj mjeri povezani s vodstvom. U ovoj teoriji bitno je spomenuti i emocionalnu inteligenciju jer, prema Northouseu (2010.), osobe koje su u većoj mjeri u stanju upravljati svojim osjećajima i osjećajima drugih bit će efektivniji vođe (Gotal, 2013.). Iako je ova teorija kao samostalna neprimjenjiva u suvremenim organizacijama ona može

pomoći sljedbenicima da se izjasne koje osobine očekuju od vođe pa tako i vođama da obrate pozornost na svoje osobine, razmisle o tome čemu treba težiti kako bi bili što efikasniji u privatnom i poslovnom svijetu.

Pristup vodstvu temeljen na vještinama sljedeća je teorija u čijem je središtu sam vođa. Ovaj pristup temelji se na vještinama i sposobnostima uspješnog vođe ali za razliku, od prethodnog pristupa, vještine je moguće naučiti i razvijati. Katz (1974.) kako je navedeno u radu Buhač (2017.) ističe tri temeljne upravljačke vještine čija zastupljenost ovisi o hijerarhijskoj poziciji menadžera. Prva upravljačka vještina, koja je najbitnija za najnižu razinu menadžmenta su tehničke vještine, tj. stručnost i sposobnost u određenom području. Najbitnije vještine, one koje su potrebne na svim razinama menadžmenta su međuljudske vještine koje omogućavaju uspješnu suradnju s kolegama, podređenima i nadređenima. Konačno, treći skup vještina su konceptualne vještine i one su najznačajnije na najvišoj razini menadžmenta i omogućavaju vođi adekvatno donošenje odluka, uspješno rješavanje problema i sl. Daljnjim istraživanjem ovog modela Mumford i suradnici osmislili su model vodstva temeljen na vještinama, koji opisuje vodstvo kao sposobnosti (znanja i vještine) koje čine uspješno vodstvo mogućim (Gotal, 2013.). Njihov model sastoji se od pet komponenta a to su individualna obilježja, sposobnosti, ishodi vodstva te radno iskustvo i okolina (Gotal, 2013. prema Northouse, 2010.). U individualna obilježja Mumford i suradnici svrstali su opće kognitivne sposobnosti (opću inteligenciju), kristaliziranu inteligenciju koja se izgrađuje s godinama i stečena je iskustvom te motiviranost vođe i njegovu osobnost. U drugi aspekt modela vještina sposobnosti svrstali su vještine rješavanja problema, vještine socijalne prosudbe i znanje tj mogućnost prikupljanja podataka. Slijede ishodi vodstva koji se objašnjavaju uspješnim rješavanjem problema te pozitivnim učincima vođe u rješavanju istih. Četvrta komponenta koja čini uspješno vodstvo mogućim je radno iskustvo kojim vođa treninzima i konstantnim poboljšanjima pozitivno djeluje na sve prethodne komponente a u konačnici pozitivno djeluje i na skup ključnih vještina za vodstvo. Iako na petu komponentu modela vođe ne mogu izravno utjecati bitno je prepoznati prilike i prijetnje iz okoline i na taj način utjecati na ishode vođenja. Prema Northouseu (2010.) ovaj model ima višestruke prednosti, ono čini vodstvo intuitivnim, dostupnim svakom pojedincu, naglašava da se vodstvo može naučiti i što je jako bitno teorija je primjenjiva u suvremenim organizacijama.

Pristup temeljen na stilu vođe još je jedna od teorija koja u fokus stavlja vođu pri čemu je u ovoj teoriji naglasak na ponašanju vođe koje se može naučiti. Predstavnici ovog pristupa naglašavaju važnost stila vođe u odnosu sa sljedbenicima pri čemu su moguće dvije vrste ponašanja od kojih je jedno usmjereno na zadatak a drugo na odnose (Grudić Kvasić, 2018.). Prema Northouseu (2010.) strukturirajuća ponašanja (usmjerena na zadatak) uključuju aktivnosti za ostvarivanje ciljeva, definiranje odgovornosti povezanih s ulogom i raspoređivanje radnih mjesta, dok brižna ponašanja (usmjerena na odnose) uključuju izgradnju zajedništva, poštovanja i slaganja između vođe i sljedbenika. Šezdesetih godina prošlog stoljeća nastaje mreža vodstva koja naglašava da je efektivan vođa onaj koji istodobno iskazuje visok stupanj brige za ljude i brige za rezultate (Grudić Kvasić, 2018.). Na slici 1 prikazana je mreža vodstva i pet temeljnih stilova vodstva koji ovise o stupnju brige za odnose odnosno rezultate. Iako je prema teoriji timsko upravljanje najpoželjniji stil vodstva nema univerzalnog stila koji bi bio primjenjiv u svakoj situaciji.

Slika 1: Mreža vodstva



Izvor: Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4), str. 408.

Prednost ovog stila je da omogućuje vođama da se klasificiraju unutar mreže vodstva i da evaluiraju svoje ponašanje, stoga je ovaj stil i danas primjenjiv u svim organizacijama na različitim razinama menadžmenta.

2.3. Teorije vodstva fokusirane na sljedbenike i kontekst

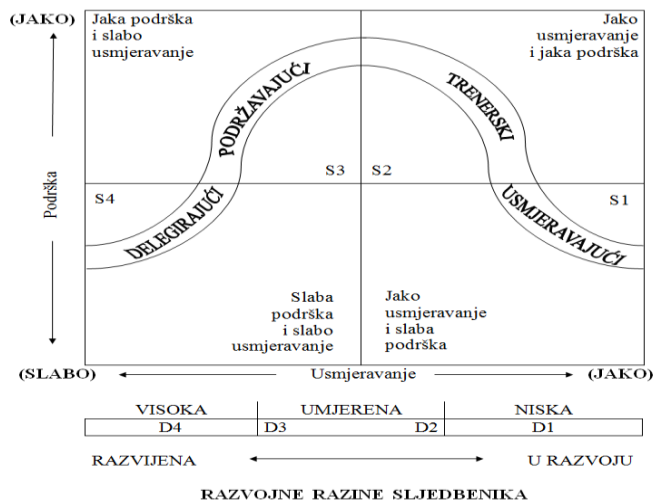
Teorije vodstva fokusirane na sljedbenike i kontekst odnosno situaciju naglašavaju važnost sljedbenika, u obzir uzimaju njihova znanja, vještine i motivaciju te s obzirom na situaciju odabiru stil koji je najprimjereniji u datom slučaju. Ove teorije se još nazivaju i kontingencijskim teorijama te se najčešće izdvajaju tri pristupa (Grudić Kvasić, 2018. prema Robbins i Judge, 2013.):

- Situacijska teorija vodstva
- Fiedlerova teorija usklađenog vodstva
- Teorija puta do cilja

Situacijska teorija vodstva kao ovakva kakva se danas poznaje, razvijena je od strane Blancharda i suradnika pod nazivom II. situacijsko vodstvo (Northouse, 2010.). Situacijska teorija vodstva temeljena je na odabiru stila vodstva koji je najprikladniji situaciji i koji je prilagođen svakom podređenom. “Pritom su kao stilovi vodstva uključeni ponašanje usmjereno na zadatak i ponašanje usmjereno na odnose” (Grudić Kvasić, 2018. prema Northouse, 2013.). Prije nego što vođa odabere stil koji najbolje odgovara situaciji mora dijagnosticirati situaciju. Drugim riječima, mora odrediti razvojnu razinu zaposlenika s obzirom na količinu i težinu zadatka i tek tada slijedi adaptacija stila. Razvojne razine zaposlenika, kao što je prikazano na slici 2, protežu se u četiri stupnja. Zaposlenici koji su na visokoj razvojnoj razini (D4) samopouzdana su, zainteresirani i znaju obaviti zadatak, dok s druge strane zaposlenici koji su na niskoj razvojnoj razini (D1) nemaju vještine za obavljanje zadatka ali imaju motivaciju za obavljanje posla (Gotal, 2013.). Ovim modelom, kao što je prikazano na slici 2, vođe mogu odabrati između četiri stila vodstva ovisno o situaciji koju su prethodno dijagnosticirali, a to su delegirajući, podržavajući, trenerski i usmjeravajući stil. Promatrajući sliku može se zaključiti da zaposlenici stupnja D1 trebaju puno usmjerenja i malo podrške pa će se na njima primijeniti

usmjeravajući stil. Nadalje, istom logikom, na razvojnoj razini zaposlenika D2 primijenit će se trenerski stil, za D3 podržavajući stil i konačno za zaposlenike D4 stupnja delegirajući stil.

Slika 2: Situacijsko vodstvo



Izvor: Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4), str. 409.

Northouse (2013.) kako je navedenu u radu Grudić Kvasić (2018.) kao najveću prednost ovog stila ističe visoku razinu prilagodljivosti i fleksibilnosti vođe u skladu s napredovanjem odnosno nazadovanjem razvojnih razina zaposlenika. S druge strane ključni nedostatak je nedovoljna teorijska utemeljenost.

Fiedlerova teorija usklađenog vodstva razvijena je 1967. godine i kao takva predstavlja prvu teoriju zasnovanu na kontingencijskom pristupu, koja sugerira da uspješnost vodstva ovisi o usklađenosti stila vođe i situacije (Grudić Kvasić, 2018.). Stil vođe mjeri se ljestvicom najmanje poželjnog suradnika (LPC) skalom kako bi se ustvrdilo je li vođa više usmjeren na odnose ili na zadatak. Stoga, visoki rezultat na ljestvici prikazuje da je vođa više usmjeren na odnose i primarno je zainteresiran za razvijanje bliskih međuljudskih odnosa, dok s druge strane, nizak rezultat na ljestvici sugerira usmjerenost vođe na zadatak i taj vođa primarno teži ostvarenju ciljeva (Northouse, 2010.). U ovom modelu situacija koja određuje uspješnog vođu je definirana trima faktorima, a to su odnos vođe i člana, struktura zadatka (visoko ili nisko definiran zadatak)

te moć položaja vođe (Grudić Kvasić, 2018. prema Luthans, 2010.). Povoljna situacija je ona u kojoj je jasno definiran zadatak, visoka je moć položaja vođe i odnos vođe i podređenih je dobar. S druge strane, nepovoljna situacija je ona u kojoj vlada loš odnos vođe i podređenih, vođa ima veliku moć i zadatci nisu jasno definirani. Fiedler je zaključio da ne postoji najbolji stil vođenja niti sposobni ili nesposobni vođe već njihova uspješnost ovisi o situaciji u kojoj se nalaze (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004.). Kao što je već navedeno, budući da se individualni stil vodstva teško mijenja, bitno je situaciju prilagoditi vođi ili za svaku konkretnu situaciju odabrati vođu čiji stil odgovara zahtjevima situacije.

“Teorija puta do cilja usmjerena je na to kako vođe motiviraju podređene za ostvarenje postavljenih ciljeva” (Gotal, 2013.). Prema Northouseu (2010.) ova teorija prati četiri dimenzije, a to su ponašanje vođe, obilježja podređenih, karakteristike zadataka i motivacija. Cilj praćenja tih dimenzija je povećanje uspješnosti i zadovoljstva zaposlenika. S obzirom na obilježja podređenih, njihovu motivaciju i karakteristike zadataka strukturirana su četiri tipa vodstva. Usmjeravajuće vodstvo koristi se u situacijama u kojima su podređeni ovisni o strukturi, zadatci su nejasni i složeni pa je zadatak vođe pružiti detaljne upute članovima. Nadalje, u slučajevima repetitivnih, neizazovnih zadataka, s nezadovoljnim članovima i visokom potrebom za pripadnosti vođe će morati pristupiti podržavajućim vodstvom. U situacijama kada članovi postaju autonomni, a zadatci teški i nejasni primijenit će se surađujuće vodstvo u kojem vođa s članovima zajedno rješava problem. Konačno, četvrti tip ponašanja vođe, usmjerenost na postignuće karakteriziraju izazovni zadatci koje vođa daje podređenima jer postoji velika želja za uspjehom kao i velika očekivanja od podređenih. U ovoj teoriji ključno je da vođa zadovolji potrebe svojih zaposlenika i pomogne im definirati i vlastite ciljeve koji su u skladu s ciljevima organizacije a da pri tome podređeni ne stvore veliku ovisnost o vođi.

2.4. Teorije vodstva temeljene na ovlasti

Teorije vodstva temeljene na ovlasti biheviorističkim pristupom promatraju vođe, promatraju što oni rade i kako se ponašaju prema sljedbenicima. U tom pogledu promatrat će se tradicionalni stilovi vodstva, s jedne strane autokratski stil i s druge strane njegova suprotnost, demokratski

stil vodstva. Također, u ovoj skupini teorija vodstva promatrat će se Likertovi sustavi vodstva te McGregorova teorija X i Y.

Autokratski stil vodstva jedan je od najranije uspostavljenih stilova vodstva kojim su se često koristili diktatori, monarsi i sl. (Martin, 2018.). U autokratskom stilu vodstva osoba ima neograničenu moć u donošenju odluka kontrolira svoje podređene i primjenjuje sustav nagrada-kazna, dok je zadatak podređenih slijepo slijediti upute. Prema istraživanju (Bhatti et al., 2012.) otkriveno je da je autokratsko vodstvo stvorilo neprijateljsko okruženje, povećalo agresivnost i smanjilo motivaciju podređenih. Zbog navedenih nedostataka, ali i mnogih drugih ovaj stil se danas sve rjeđe koristi, no s druge strane on ima i svoje prednosti. Omogućava brzo donošenje odluka, bolje reagira u kriznim situacijama te uzrokuje manje stresa kod podređenih. Njegovo korištenje preporučuje se u malim timovima s neiskusnim podređenima kojima treba čvrst vođa te jasni ciljevi i upute.

Kao suprotnost autokratskom stilu vodstva javlja se **demokratski stil** vodstva koji se temelji na uključivanju zaposlenika u proces donošenja odluka. Komunikacija je dvosmjerna, moć i odgovornost su podijeljeni a ključ funkcioniranja su dobri međuljudski odnosi. Ovaj pristup ima mnoge prednosti kao što su prepoznavanje važnosti ljudskih resursa i kvalitetnija rješenja, no kao ključni nedostatak ističe se nejasna razlika između vođe i sljedbenika koje mogu dovesti do kaosa u organizaciji. Stoga, može se zaključiti da je ovaj pristup najprikladniji tamo gdje je timski rad bitan i kvaliteta važnija od brzine (Bhatti et al., 2012.).

Laissez fair stil se ističe kao najviša razina demokratskog stila u kojem vođe daju najviše slobode svojim suradnicima. Iako su ga mnogi autori prema Northouseu (2013.) kako je navedeno u radu (Martin, 2018.) smatrali negativnim tj. percipirali ga kao vodstvo odriješene ruku glavna premisa ovog stila je ravnopravna komunikacija kako bi se što bolje i efikasnije postigli ciljevi organizacije. Vođa gotovo da ne koristi svoju moć, a interakcija vođe i člana je ograničena na odgovore na pitanja. Iako ovaj stil potiče kreativnost i inovativnost, on s druge strane može potaknuti pasivnost kod vođe ili sljedbenika te im prijeti nejasnoća uloga i odgovornosti.

Teoriju X i Y razvio je Douglas McGregor 1960. godine kada je u svojoj knjizi *Ljudska strana* poduzeća razvio dva pogleda na ljudska bića i definirao Teoriju X kao tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu koja u osnovi ima negativan kontekst i Teoriju Y kao sredstvo integracije pojedinca i organizacije, koja je u svojoj osnovi pozitivna (Dropulić, 2009.). U tablici 1 prikazane su ključne karakteristike X i Y zaposlenika prema čemu se zaključuje da Teorija X predstavlja "čvrsti" (*hard*) model upravljanja, dok je Teorija Y predstavnik "mekšeg" (*soft*) modela upravljanja.

Tablica 1: Teorija X i Y

Teorija X	Teorija Y
Ljudi su po prirodi lijeni.	Ljudi su po prirodi radišni
Ljudi rade uglavnom za novac i status	Ljude motiviraju razne stvari na poslu: vrsta posla, ostvarivanje ciljeva, ponos na uspjeh...
Glavni pokretač koji drži ljude produktivnima je strah od otkaza	Glavni pokretač koji drži ljude produktivnima je njihova želja da ostvare svoje i društvene ciljeve
Odrasli su zapravo samo velika djeca	Ljudi sazrijevaju kako postaju stariji
AUTOKRATSKI STIL	DEMOKRATSKI STIL

Izvor: Buhač, Lj. (2017.), Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta, *Acta Iadertina*, 14(1), str. 70

Kao ključnu prednost McGregovih teorija Dropulić (2009.) ističe postavljanje pojedinca i njegovih ciljeva u fokus koje dobar menadžer zna ukomponirati u ciljeve cijele organizacije, a ključan nedostatak je oskudnost instrumenata mjerenja. Iako se danas najčešće smatra da smo prešli okvire X i Y teorije istraživanje Dropulić (2009.) pokazalo je da su pretpostavke McGregorove teorije i danas primjenjive.

Likertov model četiri sustava vodstva je prema Vrdoljak Raguž (2010.) jedan od najpoznatijih i najprimjenjivanih modela utvrđivanja stilova vodstva. Likert je više od 30 godina proučavao sustave vodstva pri čemu je glavni cilj bio utvrditi postoje li razlike u stilovima vodstva između uspješnih i neuspješnih organizacija. Stoga, vodeći se pretpostavkom da ponašanje vođe prema suradnicima mora rezultirati većim ili manjim uspjehom organizacije konstruirana su četiri modela vodstva prikazana u tablici 2.

Tablica 2: Likertovi sustavi vođenja

Likertovi sustavi vođenja	Opis
Ekstremno autoritativan stil (sustav 1)	Vođa ima neograničenu moć i donosi sve odluke te nema povjerenja u podređene. Koristi sustav nagrade i kazne, kontroliranje je centralizirano i provodi se s vrha.
Benevolentno autoritativan stil (sustav 2)	Vođa ima minimalno povjerenje u podređene, strateške odluke donose se na vrhu a rutinske na svim razinama menadžmenta. Podređeni se nagrađuju u svrhu motiviranja, komunikacija je povećana, no kontrola je i dalje centralizirana.
Konzultativni (savjetodavni) stil (sustav 3)	Vođa ima više povjerenja u podređene i odlučivanje se delegira i na niže razine menadžmenta. Glavno sredstvo motivacije je nagrada, a komentari i ideje podređenih su dobrodošli. Kontrola se delegira i na niže razine menadžmenta.
Participativni stil (sustav 4)	Vođa ima potpuno povjerenje u podređene, odluke se donose na svim razinama i komunikacija se odvija u svim smjerovima, Odnos nadređenih i podređenih je prijateljski, a zaposlenici se motiviraju nagradama i participacijom.

Izvor: Rad autora po uzoru na Vrdoljak Raguz, I. (2010.), Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća–empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, 61(7-8), 459.

Prema Udovčić, Požega i Crnković, (2014.) Likert je zaključio da organizacije koje koriste participativno demokratski stil vodstva imaju najviše uspjeha, dok je isto istraživanje u Hrvatskoj pokazalo da se hrvatski vođe većinom koriste konzultativnim stilom.

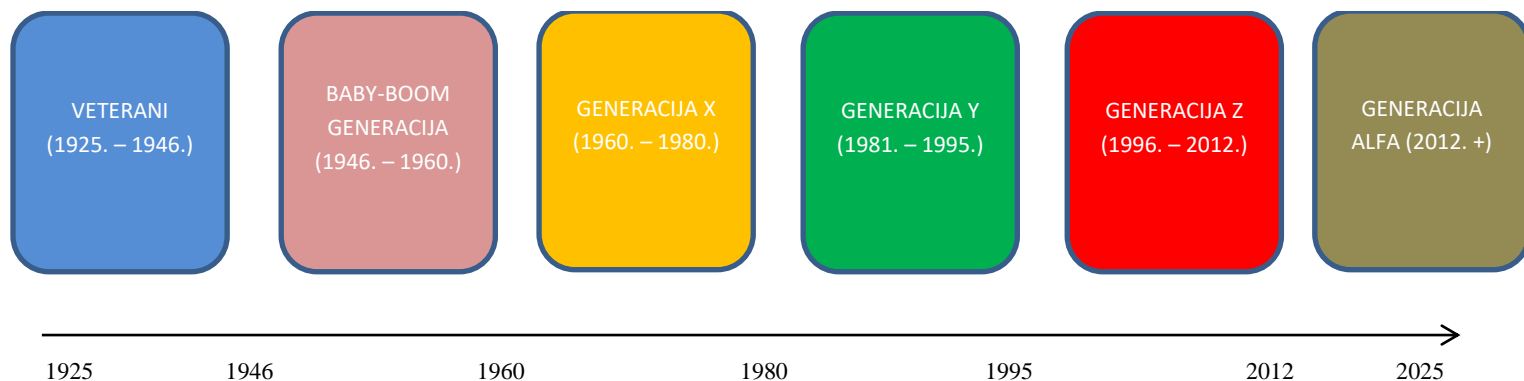
3. ZNAČAJKE ZAPOSLENIKA GENERACIJE Z

Dinamično, nepredvidivo i konkurentno okruženje danas je prepreka s kojom se suočavaju sve organizacije. Budući da su organizacije shvatile kako su ljudski resursi ključ uspjeha svake organizacije od velike je važnosti promotriti njihove želje potrebe i mogućnosti. Danas, to nije nimalo jednostavan zadatak budući da na tržištu rada imamo multigeneracijsku radnu snagu. Generacije su grupe ljudi koje su rođene u približno istom vremenskom razdoblju i pod utjecajem istih kritičnih događaja u okruženju zbog čega dijele iste ili slične stavove, vrijednosti i vjerovanja (Krasulja et al., 2015.). Na današnjim radnim mjestima prevladavaju tri generacije, generacija X (rođeni 1960. - 1980.), generacija Y (rođeni 1981. - 1995.) i generacija Z (rođeni 1996. - 2012.), koja je tek nedavno ušla na tržište rada. Prema (Rajput et al., 2013.) zaključeno je da se iskorištavanjem razlika među zaposlenicima te uvažavanjem i razumijevanjem generacijskih raznolikosti povećava konkurentna prednost te poboljšava produktivnost i moral zaposlenika. Budući da generacija Z tek ulazi na tržište rada u ovom poglavlju rad će se fokusirati na obilježja razdoblja i karakteristike generacije Z te će se pažnja obratiti na njihove prednosti i nedostatke na radnom mjestu kako bi budućim vođama bilo lakše njima upravljati.

3.1. Određenje i obilježja razdoblja generacije Z

Generacija Z, kao što je već spomenuto, generacija je rođena od 1996. do 2010. godine. Iako mnogi autori još i danas različito definiraju početnu godinu rođenja generacije Z, od 1995. pa čak do 2000. godine, za potrebe ovog rada početna godina rođenja osoba koje pripadaju spomenutoj generaciji bit će 1996. Meister i Willyerd (2010.) kako je spomenuto u radu Rimac (2012.) ovu generaciju još nazivaju i „Generacija 2020.“ jer je to godina kada visokoobrazovani pripadnici ove generacije ulaze na tržište rada. Na slici 3 prikazani su vremenski periodi koji su obilježili različite generacije zaposlenika.

Slika 3: Vremenska razdoblja generacija



Izvor: Rad autora po uzoru na Rimac, M. (2012.), *Istraživanje obilježja Generacije Z–Radi li se zaista o novoj generaciji zaposlenika?*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, str 3.

Razdoblje generacije Z obilježila je velika recesija 2008. godine, a njen utjecaj odrazio se na promjenu svijesti djece jer su tada mnogi članovi njihovih obitelji ostali bez posla (Krasulja et al., 2015.). Pripadnici generacije Z u tom trenutku postaju svjesni kompliciranosti života, nije im omogućeno da dobiju sve što pozele zbog financijske krize što se kasnije odrazilo na njihove karakteristike i stavove. Većina djece rođena je u malim obiteljima, od strane starijih roditelja, a istraživanja pokazuju da su često odgajani od strane samo jednog roditelja (Krasulja et al., 2015. prema Wartzman, 2014.). Također, oba roditelja bila su zaposlena te su djeca često sama ostajala kod kuće i sama se odgajala. Posljedično, pripadnici generacije Z ne oslanjaju se puno na roditelje, stoga i danas većina pripadnika uz studiranje rade, žele brzo odrasti i sami zarađivati (Chillakuri, 2020.). Još jedna bitna komponenta koje je obilježila generaciju Z je tehnologija. Djeca su bila okružena tehnološkim uređajima od kad su bili bebe, danas percipiraju tehnologiju kao dio uobičajenog života i svakodnevno upotrebljavaju internet, mobitele i ostale *gadgets*. Brz napredak tehnologije stvorio je ovisnost među ovom generacijom, a također ovakav način života utjecao je na kratku pažnju ove generacije, potrebu za konstantnim promjenama te nestrpljivost (Berkup, 2014.). S druge strane utjecaj tehnologije pozitivno se odrazio na mogućnost obavljanja više zadataka odjednom što poboljšava njihove motoričke sposobnosti, inovativnost i učinkovitost, a to je poželjno na današnjim radnim mjestima. Temeljem svih navedenih obilježja koji su odredili razdoblje generacije Z oblikovala se nova generacija zaposlenika čije se karakteristike objašnjavaju u sljedećem poglavlju.

3.2. Determinante razvoja i karakteristike generacije Z

Tehnologija je obilježila početak života generacije Z, a njen utjecaj i danas se nastavlja. Sukladno tome, pripadnici ove generacije razvili su određene karakteristike koje ih razlikuju od prijašnjih generacija, a prednost su im i u privatnom i u poslovnom svijetu.

Vješti su u korištenju tehnologije, brzo upijaju i apsorbiraju informacije i virtualni svijet im je jednako važan kao i fizički. Svima su dobro znani kao bežična, hiper-povezana generacija koja je uvijek udaljena nekoliko „klikova mišem“ od svakog djelića znanja (Rimac, 2012. prema Mission and Ministry, 2010.). Također, konstantan napredak tehnologije, brzo izbacivanje novih, naprednijih proizvoda (npr. iPhone) odrazilo se na generaciju Z na način da su postali nestrpljivi, imaju kratku pažnju i usmjereni su na instant zadovoljstvo. Prema istraživanju Adecco (2015.) ovakav način života stvorio je mogućnost pripadnicima ove generacije da obavljaju više zadataka odjednom što ih čini produktivnijima (Iorgulescu, 2016.). Budući da su konstantno okruženi tehnologijom pretpostavljaju da je sve u svijetu moguće, da oni kao pojedinci pomoću tehnologije mogu puno toga napraviti, samopouzđani su, inovativni, poduzetni i otvoreni.

S obzirom na to da su odrasli u recesiji, imaju realističniji pogled na svijet, svjesni su da se nalaze u kompetitivnom okruženju te da će morati raditi više nego njihovi prethodnici za razvoj uspješne karijere (Iorgulescu, 2016. prema Half, 2015.). Temeljem prethodnih navoda smatraju da je obrazovanje jako bitno i većina pripadnika generacije Z odlučuje se za studiranje kako bi u budućnosti stvorili veće mogućnosti za uspjeh u poslovnom svijetu.

Okolnosti u kojima je generacija Z odrasla odrazila su se i na njihov poslovni život na način da su pripadnici ove generacije razvili specifične radne karakteristike koje ih razlikuju od prijašnjih generacija i koje poslodavci mogu iskoristiti kako bi povećali produktivnost. Primarno, ubrzan razvoj tehnologije izdvojio je ovu generaciju zaposlenika od prijašnjih generacija jer je generacija Z konstantno umrežena što je čini dostupnom poslodavcu u svakom trenutku. Prema istraživanju Rimac (2012.) zaključeno je da je ova generacija sposobna obavljati više zadataka odjednom, fleksibilna je, pametna i tolerantna na različitosti što je danas jako bitno na radnom mjestu s obzirom na rasnu, nacionalnu i vjersku raznolikost u kompanijama. Budući da je ova generacija tokom odrastanja bila više uključena u individualne, neovisne aktivnosti, danas su na

radnom mjestu neskloni timskom radu, preferiraju samostalan rad, autonomiju i slobodu (Pires, 2017.). Njihova ovisnost o tehnologiji pogoduje i njihovom rastu i razvoju na radnom mjestu jer pomoću interneta sami istražuju ono što ih zanima, educiraju se i postaju aktivniji bez troška poslodavcima.

Generaciji Z izrazito je bitno da razumiju posao koji obavljaju, da on ima smisla te da su jasno određeni prioriteti i zadani ciljevi. Prema istraživanju Chillakuri (2020.) generacija Z ambicioznija je od prijašnjih generacija pa stoga vole raditi izazovan posao koji će ih pogurati u karijeri i učiniti ih poželjnijima na tržištu rada, a također nestrpljivi su i očekuju promociju u roku od nekoliko mjeseci. Suprotno od prijašnjih generacija, generacija Z ne idealizira radno mjesto, svjesna je da mora raditi kako bi živjela, i više je odana sebi i suradnicima nego organizaciji. “Ono što ih više može vezati za jednog poslodavca jesu mogućnosti promocije, izazovan i kreativan posao, mogućnost učenja i razvoja, visoka zarada i ostale beneficije” (Krasulja et al., 2015.). Također, još jedan snažan motivator generacije Z je mogućnost volontiranja, što također pogoduje poslodavcu, kao i imidžu organizacije, a ujedno i doprinosi većem zadovoljstvu radnika. U tablici 3 sažete su radne karakteristike generacije Z u odnosu na generacije X i Y kako bi bolje razumjeli različitosti i iskoristili prednosti svake generacije.

Tablica 3: Radne karakteristike zaposlenika generacije X, Y i Z

	X	Y	Z
Tehnologija	Koristi sa samopouzdanjem	Dio svakodnevnice	Intuitivno korištenje
Timski rad	Prirodno okruženje	Vjera u uspjeh uz zajednički napor	Samo ako mora, preferira samostalan rad
Učenje	Fleksibilno, kraće vrijeme učenja, treninzi, samo ako mora	Brzo, individualno, u trenutku.	Bazirano na interesu pojedinca, neformalno
Motivatori	Materijalne nagrade	Materijalne nagrade, promocija	Vlastite vrijednosti usklađene s organizacijskim,

			volonterstvo, fleksibilno radno vrijeme
Vrijednosti	Naporan rad, otvorenost, poštovanje, praktičnost	Fleksibilnost, široko, ali površno znanje, sloboda informacija	Živi za sadašnjost, samopouzdanje, inicijativa, brzo dostupne informacije

Izvor: Rad autora po uzoru na Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. i Juhász, T. (2016.), Y and Z Generations at Workplaces, *Journal of Competitiveness*, 8(3), 94-97.

3.3. Prednosti i nedostaci generacije Z u radnom okruženju

Prednosti i nedostaci na radnom mjestu dio su svakog pojedinca, svake generacije pa tako i generacije koja je nedavno stupila na tržište rada. Budući da se generacija Z već sada izdvojila od ostalih generacija različitim zahtjevima, očekivanjima i stavovima bitno je promotriti koje je prednosti ova generacija uvela u radno okruženje i kako se te prednosti mogu iskoristiti. S druge strane, bitno je promotriti i nedostatke kako bi organizacije na vrijeme pripremile alate za smanjivanje ili uklanjanje tih nedostataka.

Generacija Z uvela je svjež, drugačiji pogled na poslovanje. Zadnjih godina istaknula se na radnim mjestima i otvorila jednu novu eru poslovanja. Prednosti ove generacije uvjetovane su razvojem tehnologije, konstantnim promjenama i razvojem svijesti pojedinca o svijetu koji nas okružuje. Ubrzan tempo života i konstantan razvoj tehnologije utjecao je pozitivno na ovu generaciju te se upravo kao specifična prednost ove generacije ističe mogućnost obavljanja više zadataka odjednom (*multitasking*). Također, Krasulja et al. (2015.) nadodaje da generacija brzo uči, kreativna je i brzo se prilagođava novonastalim situacijama što je izrazito bitno u poslovnom svijetu konstantnih promjena. Stalno su umreženi što ih čini dostupnim poslodavcima, no s druge strane izrazito cijene ravnotežu privatnog i poslovnog života te neće uznemiravati suradnike van njihovog radnog vremena a isto očekuju zauzvrat. Ono što bi uvelike moglo koristiti

nadređenima je činjenica da generacija Z jasno ističe svoja mišljenja, neslaganja i ideje. Upravo je to Andreja Nikšić, koordinatorica ljudskih potencijala u Deloitte istaknula kao najveću prednost ove generacije: “Glasniji su, otvoreniji i nezadovoljstvo jasno izražavaju. Bez ustručavanja će pristupiti svom nadređenom i reći kako se ne slažu s njegovim mišljenjem dok za razliku od njih, prethodne generacije imaju zadržku pred nadređenim i vjerojatnije je da će nešto prešutjeti” (Oršulić, 2021.). Multinacionalne kompanije se danas često suočavaju s problemima različitosti što se tiče spola, dobi, vjere, rase i nacionalnosti. Pojam jednakosti važan je za generaciju Z, što je dokazao Schroth (2019.) u svom istraživanju u kojem se 91 % ispitanika izjasnilo da vjeruje u to da su svi jednaki i da se s njima se treba tako i postupati. Ova vrlina generacije Z uvelike bi smanjila troškove kompanija jer ne bi trebali toliko ulagati u sredstva za upravljanje različitostima, smanjili bi se sukobi i nesuglasice. Pripadnici ove generacije poštuju slobodu pojedinca, neformalno okruženje i teže neovisnosti. Jako su poduzetni i spremni su na cjeloživotno obrazovanje i razvoj u svrhu svog osobnog razvoja. Iako ne vole autoritet izrazito cijene iskrene i poštene vođe. Vjeruju da se na radnim mjestima nagrađuje znanje i sposobnost pa vjeruju u napredovanje temeljem znanja a ne temeljem godina provedenih u organizaciji.

Iako je generacija Z svojim mnogobrojnim prednostima uvela poslovni svijet u jednu novu dimenziju ona ima i svoje nedostatke s kojima se vođe trebaju suočavati i njima upravljati. Napredak tehnologije i digitalizacija ujedno je i prednost i nedostatak ove generacije, a u ovom kontekstu prikazat će se nedostaci istih. Fodor, Jaekel i Szilagyi, (2017.) su u svom radu spomenuli kako generacija Z svoje društvene odnose stvara velikim dijelom u virtualnom svijetu, a posljedica toga vidi se i godinama kasnije na radnom mjestu jer se ova generacija bori s nedostatkom međuljudskih vještina i nemogućnošću aktivnog slušanja. Posljedično, suočavaju se s manjkom povjerenja prema svojim suradnicima i nadređenima jer ne komuniciraju licem u lice, teže grade odnose i teže rješavaju sukobe. Nadalje, Schroth (2019.) kao jedan od najvećih nedostataka ove generacija navodi nedostatak radnog iskustva i nerealna očekivanja od radnog mjesta. Toj tvrdnji u prilog ide komentar jednog ispitanika, pripadnika generacije Z u istom istraživanju koji glasi: “Nedavno sam shvatio da mi je ovo treći posao u godini dana i shvatio sam da su mi očekivanja u vezi s poslom bila nerealna i da se moram više truditi kako bi postigao ono što želim” (Schroth, 2019.). Budući da su pretjerano samouvjereni u vlastito znanje teže prihvaćaju kritiku i ne podnose autoritet. Maja Kokolari, direktorica marketinga Inchoo za časopis Lider dala je komentar na zaposlenike generacije Z: “Mane su kada se dogodi

kombinacija svih vrlina s neiskustvom te neprihvatanjem feedbacka i usmjeravanja od strane iskusnijih sudionika organizacije” (Oršulić, 2021.). Pripadnici generacije Z također se razlikuju od prijašnjih generacija po tome što nisu lojalni, što često stvara velike problem organizacijama jer i nakon manjeg neslaganja oni napuštaju organizaciju koja je u njih uložila trud i financijska sredstva. Konačno, problem i velika mana generacije Z u suvremenom poslovanju je ta što loše upravljaju stresom. Istraživanje pokazuje da samo polovica ispitanika osjeća da dovoljno upravlja stresom, dok 25 % ispitanika kaže da ne osjeća da upravlja dovoljno stresom, a čak 67 % generacije Z u SAD-u i 85 % širom svijeta kaže da ih stres sprječava da preuzmu voditeljske odgovornosti (Schroth, 2019.). Činjenica je da nova generacija donosi velike promjene u poslovni svijet, ima mnogobrojne prednosti i nedostatke, a glavni cilj svake organizacije je iskoristiti prednosti i upravljati nedostacima kako bi se izbjegli sukobi i veliki financijski troškovi te poboljšali međuljudski odnosi.

4. SPECIFIČNOSTI VOĐENJA GENERACIJE Z

Nova generacija zaposlenika donosi i nove promjene na radnom mjestu, mijenjaju se očekivanja, prioriteti i motivatori. Do posljednje četvrtine 20. stoljeća na rad se gledalo kao na središte života pojedinca, no danas potpomognuti mnogobrojnim promjenama i tehnološkim poboljšanjima promijenila su se očekivanja radnika i rad više nije centar života pojedinca (Ozkan i Solmaz, 2015.). Nove trendove koje donosi svaka generacija vođe moraju pratiti kako bi što efikasnije utjecale na svoje zaposlenike. U prethodna dva poglavlja bavili smo se ključnim konceptima ovog rada, teorijama vodstva i generacijom Z, a zadatak ovog poglavlja je povezati ta dva koncepta i prikazati koje su specifičnosti vodstva generacije koja tek ulazi na tržište rada. Sukladno tome prvo će se dati pregled očekivanja generacije Z u radnom okruženju, a zatim će prikazati izazovi s kojima se vođe suočavaju u vodstvu multigeneracijske radne snage i generacije Z.

4.1. Očekivanja generacije Z u radnom okruženju

Osobne i poslovne karakteristike različitih generacija stvorile su različita očekivanja na radnom mjestu i od organizacija se očekuje da ta očekivanja ispune kako bi različite generacije što efikasnije, produktivnije i s više motivacije ispunjavale svoje zadatke. Sukladno tome, generacija Z stvorila je svoja očekivanja u radnom okruženju na koja treba obratiti pozornost kako bi se organizacije što bolje pripremile za njihov ulazak na tržište rada.

Prioritet ove generacije zaposlenika je mogućnost napredovanja u karijeri. Istraživanje Roberta Halfa (2015.) kako je navedeno u radu Pires (2017.) pokazalo je da 32 % zaposlenika očekuje da će biti na menadžerskoj poziciji za pet godina od početka rada, a njih 24 % da je nakon pet godina rada na putu da to postane. Stoga, preferiraju rad u srednjim i većim poduzećima gdje je mogućnost za napredak veća i brža.

Bitna im je ravnoteža privatnog i poslovnog života pa stoga očekuju posao koji nudi slobodu, fleksibilno radno vrijeme te preferiraju rad na daljinu i rad od kuće, a također smatraju da takav način rada povećava njihovu produktivnost i učinkovitost. S obzirom na to da to da su uvelike

koncentrirani na samorazvoj jako im je bitno da se vrijednosti organizacije podudaraju s vlastitim vrijednostima. Prema istraživanju Roberta Halfa (2015.) 30 % pripadnika generacije Z prihvatilo bi manju plaću ako se vrijednosti kompanije podudaraju s osobnim vrijednostima pripadnika tj. ako su vizija i misija poduzeća u skladu s onime čemu pojedinac teži (Pires, 2017. prema Downs, 2016.). Također očekuju da će poslodavci ulagati u njihov razvoj raznim programima i treninzima kako bi s jedne strane od prvog dana doprinijeli organizaciji, ali i s druge strane povećali svoje znanje i vještine kako bi postali konkurentniji na tržištu rada.

Preferiraju suradničko vodstvo i očekuju od vođa da posjeduju meke vještine (*soft skills*) kao što su komunikacija, mentorstvo i upravljanje vremenom (Chillakuri, 2020.). Od poslodavaca očekuju da stvore jaku vezu sa svojim suradnicima kako bi bolje razumjeli organizacijske ciljeve, povezali se s organizacijom i pomogli im u ostvarenju njihovih ciljeva. Iako je ova generacija tehnološki najnaprednija istraživanja pokazuju da 53 % generacije Z preferira komunikaciju licem u lice u odnosu na elektroničku komunikaciju. Također od poslodavaca očekuju konstantne povratne informacije u realnom vremenu. (Pires, 2017. prema Leonard, 2014. i Downs, 2016.). Motiviraniji su kada im poslodavci objasne ciljeve posla i same organizacije te je nužno da posao za njih same ima smisao. Oni žele znati gdje su u postizanju svojih ciljeva i što im je potrebno da prijeđu na sljedeću razinu. .

Ova generacija, za razliku od prethodnih shvaća da nema posla koji je savršen, imaju realnija očekivanja od milenijalaca te očekuju nagrade koje su odraz njihovog rada. Iako nisu lojalni organizaciji privrženost se povećava ako im poslodavac ponudi priliku za napredak, nove stvari i sl. Očekuju poštenje, mogućnost za napredak, povratne inf u stvarnom vremenu i plaće temeljene na učinku te smatraju da je dijeljenje informacija jedna od ključnih stvari za uspješno funkcioniranje organizacije (Chillakuri, 2020.).

4.2. Izazovi vođenja generacije Z

Zaposlenici suvremenih organizacija vrlo su raznoliki, iz različitih zemalja, različitih rasa, boja, religija i spola, a danas sve se više pažnja obraća i na generacijske razlike među zaposlenicima. Svaki od tih zaposlenika ima različite potrebe, stavove, vrijednosti i vjerovanja, a zadatak vođe

je prepoznati te razlike i iskoristiti prednosti i nedostatke istih. Razumijevanje njihovog ponašanja i izrazitih potreba koje imaju na radnom mjestu dovest će do bolje integracije novih zaposlenika i uzajamnog uspjeha (Schroth, 2019.).

Izazovi vođenja različitih generacija na radnom mjestu mnogobrojni su, a krajnji cilj je iskoristiti prednosti svake generacije i spriječiti sukobe između zaposlenika. Kako je u radu Rajput et al. (2013.) spomenuto, različiti timovi stvaraju bolja rješenja ako se njima dobro upravlja, stoga su u nastavku u tablici 4 prikazani alati za što efikasnije upravljanje multigeneracijskom radnom snagom.

Tablica 4: Alati za upravljanje različitom radnom snagom

Politike i programi	Primjeri
Odnos privatnog i poslovnog života	Fleksibilno radno vrijeme, obiteljska izbivanja, izbivanja povodom religijskih praznika, politika koja podržava odvajanje privatnog i poslovnog života, i dr.
Nagrade i priznanja	Kompenzacije i programi nagrađivanja.
Zdravstvena zaštita	Dugoročna briga o zdravlju zaposlenih, briga o starijim zaposlenicima, wellness programi i dr.
Treninzi i razvoj	Profesionalni razvoj, mentorstvo, obogaćivanje i proširivanje poslova i dr.
Planiranje	Programi menadžmenta koji se tiču kontinuiranog napretka zaposlenih, podržavanje napredovanja zaposlenih kroz promjene pozicija i radnih mjesta u organizaciji i dr.

Izvor: Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D. i Vujić, N. (2015.), Multigeneracijska radna snaga- prednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1), str. 65. prema Jenkins, 2008.

Generacija Z uvelike se svojim zahtjevima i ponašanjem razlikuje od prijašnjih generacija. Iako neka vjerovanja i stavove dijeli s milenijalcima, današnji vođe moraju se na specifičan način prilagoditi novoj generaciji. Za organizaciju važno je shvatiti koji su prioriteti generacije Z kako bi povećali privlačnost svoje organizacije i na taj način privukli najveće talente ove generacije (Gaidhani, Arora, i Sharma, 2019.).U tablici 5 navedene su kritične procjene generacije Z na radnom mjestu.

Tablica 5: Kritičke procjene generacije Z na radnom mjestu

KARIJERNI CILJEVI	Cilj je izgraditi nekoliko paralelnih karijera, istovremeno raditi na nekoliko poslova
RADNO OKRUŽENJE	Ured/dom, fleksibilan raspored
TEHNOLOGIJA	Konstantno korištenje tehnologije na radnom mjestu, korištenje interneta za istraživanje, e-pošta za komuniciranje i sl. ,
ORIJENTACIJA PREMA KLIJENTU	E-mail, poruke
MENTORSTVO	Povratne informacije
MOTIVATORI	Ravnoteža privatnog i poslovnog života
STIL ODIJEVANJA NA POSLU	U čemu se osjeća ugodno

Izvor: Gaidhani, S., Arora, L. i Sharma, B. K. (2019.), Understanding the attitude of generation Z towards workplace, *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), str. 2811.

Temeljem navedenih sklonosti, očekivanja i uvjerenja na radnom mjestu zadatak vođa je odabrati najprihvatljiviji način upravljanja ovom generacijom kako bi se maksimiziralo zadovoljstvo, produktivnost i efikasnost na radnom mjestu.

Primarno, vođe moraju biti svjesni da će ova generacija odabrati karijeru ili čak više njih koja ih zanima, a ne kako bi udovoljili nekome ili preživjeli. Rezultat ovog ponašanja je unutarnja motivacija, čvrst poduzetni duh i želja za utjecajem na svijet (Bencsik, Horváth-Csikós i Juhász, 2016.). Ova činjenica u jednu ruku olakšava vođama upravljanje tom generacijom jer se zaposlenici generacije Z uistinu bave onime što vole i samim time su motivirani, no s druge strane izazov vođama predstavlja to što pripadnici ove generacije brzo napuštaju radna mjesta ako im se posao ne sviđa, a s obzirom na to da su svestrani brzo pronalaze drugi posao. Vođe trebaju utvrditi strategiju zadržavanja zaposlenika kako talenti ne bi napustili njihovu organizaciju.

Ljudi se međusobno razumiju komunikacijom i bez nje se poslovi ne mogu obavljati, stoga je važno da se komunikacija prilagodi zahtjevima zaposlenika (Arar i Yüksel, 2015.). Kao što je navedeno u tablici 5 generacija Z preferira komunikaciju s klijentima putem maila i poruka, a budući da su prijašnje generacije preferirale isključivo komunikaciju licem u lice navedeno predstavlja izazov za vođu. Konstantno korištenje tehnologije može ugroziti poslovanje na način da zaposlenici pretežito koriste neformalne načine komunikacije te izbjegavaju komunikaciju licem u lice koja je ponekad nužna. Stoga je zadatak vođe pomoći zaposleniku da se prilagodi različitim načinima komunikacije, odredi jasne granice formalne i neformalne komunikacije, zabrani upotrebu žargona u poslovanju te ocjeni komunikacijske vještine svakog zaposlenika.

Kako bi vođe bile što efikasnije u usmjeravanju svojih sljedbenika bitno je pažnju obratiti na motivatore. Prema istraživanju Klein (2018.) ključni motivatori generacije Z su fleksibilnost, primarno u kontekstu ravnoteže privatnog i poslovnog života te sloboda. Sukladno navedenim motivatorima, vođe moraju pružiti svojim zaposlenicima fleksibilno radno vrijeme, fleksibilno radno okruženje te neformalni stil odijevanja kako bi zaposlenici mogli što bolje iskoristiti svoj potencijal i pokazati punu kreativnost te izraziti svoje mišljenje. Izazovi s kojima se suočavaju vođe u ovom kontekstu su ti mogu li im ispuniti ove uvjete bez da ugrožavaju poslovanje ili imidž organizacije.

Vodstvo različitih generacija nije nimalo lagan zadatak, pogotovo ako se u obzir uzme današnje sve konkurentnije radno okruženje, konstantne promjene te različiti zahtjevi zaposlenika. Kao što

je već navedeno, generacija Z kao i sve ostale generacije ima svoje prednosti i nedostatke na radnom mjestu što predstavlja izazove za današnje vođe.

Nedostatak radnog iskustva jedan je od nedostatka generacije Z, a zadatak vođe je na što jeftiniji i lakši način uvesti ih u posao. Schroth (2019.) je u svom djelu istaknuo da je 1979. godine 60 % tinejdžera imalo je posao, dok je 2015. samo 34 % njih imalo posao, a očekuje se da će taj postotak do 2024. godine pasti na 25 %. Manjak radnog iskustva odražava se na prevelika očekivanja od radnog mjesta i veće troškove obrazovanja i treninga. Stoga, vođe moraju zaposlenicima pri dolasku u organizaciju dati realan pregled posla i istaknuti što se od njih očekuje, koje su njihove odgovornosti, koje su prednosti i nedostaci radnog mjesta te je poželjno istaknuti mogućnost napredovanja te karijerni put zaposlenika. Upravljanje očekivanjima presudno je za nove zaposlenike jer su često pripadnici generacije Z skloni napuštanju radnog mjesta prva tri mjeseca ukoliko ono ne ispuni njihova očekivanja. Kako bi zaposlenici generacije Z stvorili realnija očekivanja od radnog mjesta poželjno je sklopiti psihološki ugovor kako bi uprava i vodstvo jasno dalo do znanja zaposlenicima što se od njih očekuje a i kako bi zaposlenici mogli istaknuti što oni očekuju od ovog radnog mjesta. Psihološki ugovor temelji se na individualnim percepcijama zaposlenika što ih dodatno motivira jer generaciji Z je izrazito bitno da može izraziti svoje mišljenje i stavove te se istovremeno smatra cijenjenom u organizaciji.

Prema istraživanju koje je proveo Schroth (2019.) generacija Z navela je da na radnom mjestu od svog vođe očekuje pozitivan stav (42 %) i jasne ciljeve (37 %) , dok su njihovi vođe, pripadnici generacije X odgovorili da su spremni ponuditi otvorenu komunikaciju (42 %) a manje spremni ponuditi pozitivan stav (33 %) i postaviti jasne ciljeve (31 %). Provedeno istraživanje bitno je za pripremu vođa na zaposlenike koji tek dolaze na tržište rada, u ovom slučaju generaciju Z kako bi se što bolje pripremili za ukrcavanje (*onboarding*) zaposlenika. *Onboarding* je postupak uvođenja novih zaposlenika u novi posao, upoznavajući ih s ciljevima organizacije, vrijednostima, pravilima, odgovornostima i procedurama u organizacijskoj kulturi (Chillakuri, 2020. prema Bauer et al., 2007.). Upravo visoka razina straha i nesigurnosti kod generacije Z povećava potrebu za efektivnim ukrcavanjem zaposlenika. Kako bi se zaposlenici što uspješnije prilagodili novoj okolini zadatak vođa je osigurati im česte sastanke sa stručnjacima za ljudske potencijale, ključnim osobljem i nadređenima kako bi konstantno dobivali povratne informacije i stvorili

otvorenu okolinu sa slobodom postavljanja pitanja i rješavanja problema. Također, još jedan izazov s kojim će se vođa susresti je približavanje organizacijske kulture samom zaposleniku budući da je generaciji Z ključno da im posao ima svrhu te da se vlastiti ciljevi podudaraju s organizacijskim.

U imperativima se također uključuju i poštovanje stručnosti, vještina i kompetencija, kao i trud organizacije da zadrži svoje zaposlene uključivanjem treninga, mentorstva, tečajeva i dr. (Krasulja et al., 2015.). Iako imaju strah od neuspjeha žele konstantno napredovati i rasti u karijeri. Stoga, prema istraživanju Dwecka kako je navedeno u Schroth (2019.) vođe moraju predstaviti vještine kao nešto što se može naučiti, moraju cijeliti trud zaposlenika i istaknuti da se na greškama uči, vođe moraju biti mentori i treneri.

Generacija Z nova je generacija zaposlenika koja predstavlja veliki izazov sadašnjim i budućim vođama. Ubrzan razvoj tehnologije, drugačiji način komunikacije, nedostatak iskustva i potreba za konstantnim usavršavanjem samo su neki od izazova vođenja nove generacije. Stoga, bitno je prilagoditi se promjenama i kvalitetnim programima dočekati ulazak generacije Z na radna mjesta. Ova će generacija oblikovati budućnost, zato će razumijevanje i zadovoljavanje njihovih potreba i želja odvesti svijet na bolje mjesto (Arar i Yüksel, 2015.).

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POŽELJNIM OSOBINAMA VOĐE IZ PERSPEKTIVE ZAPOSLENIKA GENERACIJE Z

5.1. Metodologija istraživanja

Cilj ovog istraživanja je ispitati koje osobine vođe su najvažnije iz perspektive generacije Z te koje osobine ova generacija smatra bitnima za osobni razvoj ako oni postanu vođe.

Za potrebe istraživanja kreiran je anketni upitnik (prilog 1) koji je objavljen *online* na Facebook stranicama za studente. U anketnom upitniku nalazi se kratak uvod u anketu, objašnjenje svrhe ankete, upute za ispunjavanje te zahvala. Također, napomenuto je da je anketa anonimna, da će se podatci obrađivati skupno i koristiti isključivo za potrebe diplomskog rada. Upitnik se temelji na istraživanju o generacijskim razlikama u percepciji vodstva koje je 2013. godine proveo Futrell.

Anketni upitnik podijeljen je u dvije cjeline. Prva cjelina ispituje percepciju generacije Z o poželjnim osobinama vođe u kojem su ispitanici rangirali 10 karakteristika vođa koje se smatraju ključne za efektivnog vođu: ambicioznost, brižnost, kompetentnost, odlučnost, usmjerenost na budućnost, iskrenost, maštovitost, inspirativnost, odanost i samokontrola. Ispitanici su rangirali ovih 10 osobina od najpoželjnije, koju su označili brojem 1, do najmanje poželjne osobine koju su označili brojem 10, koje očekuju od svog vođe. Također, prva cjelina sadrži i pitanja o razvoju vlastitih liderskih osobina te koliko ih smatraju bitnima u poslovnom svijetu. Drugi dio upitnika sadrži sociodemografske podatke ispitanika kao što su spol, mjesto rođenja, razina obrazovanja i radno iskustvo.

Ciljna skupina ispitanika bila je generacija Z tj. osobe rođene od 1996. do 2012. godine pri čemu su većina ispitanika studenti Zagrebačkog Sveučilišta. Budući da će oni u narednih par godina stupiti na tržište rada ključno je upoznati vođe s njihovom percepcijom i stavovima. Istraživanje je provedeno na 65 ispitanika čija je demografska struktura prikazana u tablici 6.

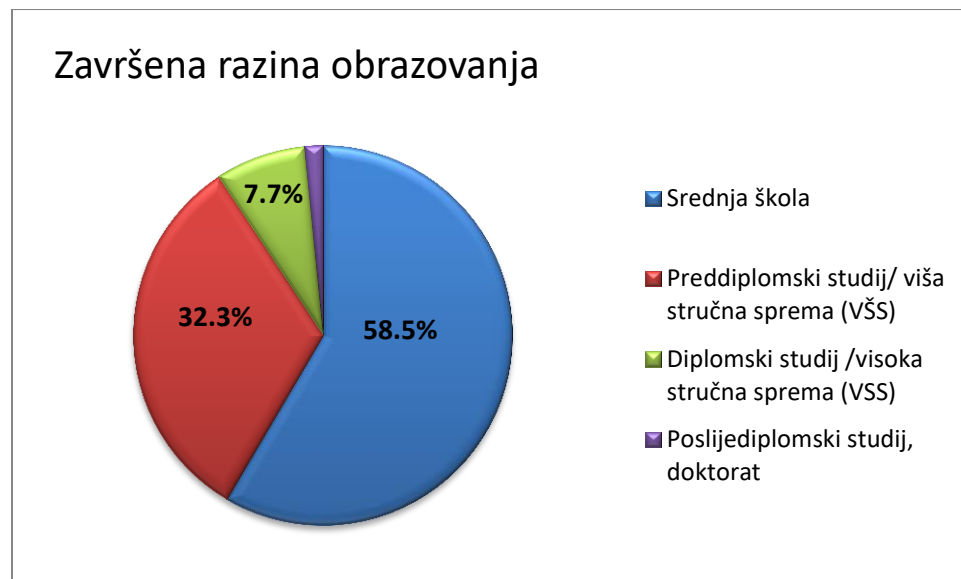
Tablica 6: Demografski podatci ispitanika

		FREKVENCIJA	STRUKTURA
SPOL	Muško	21	32.3 %
	Žensko	44	67.7 %
GODINA ROĐENJA	1996.	9	13.8 %
	1997.	23	35.4 %
	1998.	12	18.5 %
	1999.	5	7.7 %
	2000.	8	12.3 %
	2001.	4	6.2 %
	2002.	3	4.6 %
	2003.	1	1.5 %
	2004. – 2012.	0	0 %
MJESTO ROĐENJA	Zagreb	45	69.2 %
	Split	1	1.5 %
	Zadar	1	1.5 %
	Pula	1	1.5 %
	Karlovac	1	1.5 %
	Dubrovnik	1	1.5 %
	Bjelovar	1	1.5 %
	Vinkovci	1	1.5 %
	Čakovec	1	1.5 %
	Zaprešić i okolica	5	7.7 %
	Đakovo	1	1.5 %
	Našice	1	1.5 %
	Nova Gradiška	2	3.1 %
	Zabok	1	1.5 %
	Brač	1	1.5 %
Ostalo	1	1.5 %	

S obzirom na to da je riječ pretežito o studentima raspon godina rođenja ispitanika je od 1996. do 2003. godine iako su u anketi navedene sve godine rođenja koje pripadaju generaciji Z. Najveći broj ispitanika rođen je 1997. godine što je i poželjno jer baš ta generacija ove godine završava svoje obrazovanje i ulazi na tržište rada. Među ispitanicima prevladavaju osobe ženskog spola koje čine čak 67.7 % ispitanika. Gradovi u tablici rangirani su prema veličini grada po broju stanovnika, stoga je vidljivo da je najveći dio ispitanika je iz velikih gradova, pretežito grada Zagreba sa 69.2 %, a manji broj dolazi iz manjih gradova. (vidi tablicu 6)

Osim doba, spola i mjesta rođenja u sociodemografskom dijelu upitnika ispitana je i završena razina obrazovanja čiji su rezultati prikazani na grafu 1.

Graf 1: Završena razina obrazovanja ispitanika



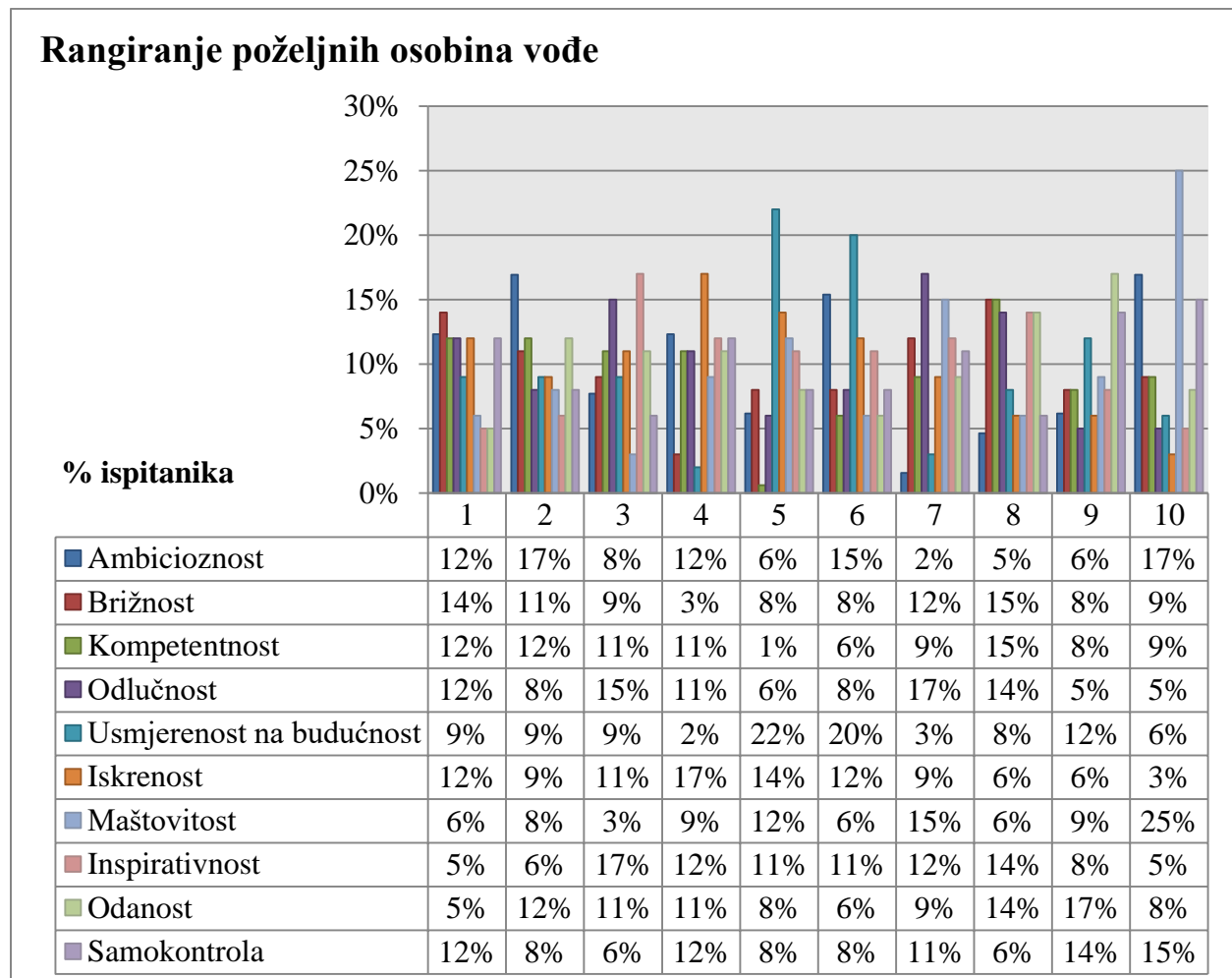
Budući da je generacija Z još vrlo mlada ne čudi da najveći dio završenog obrazovanja obuhvaća srednja škola, slijedi preddiplomski studij s 32.3 % i tek mali dio zauzima završeni diplomski studij sa 7.7 %.

Nakon opisa anketnog upitnika i uzorka daljnjom statističkom obradom podataka donijet će se zaključci o poželjnim osobinama vođe za pripadnike generacije Z.

5.2. Rezultati istraživanja

U prvom dijelu upitnika o poželjnim osobinama vođe zadatak generacije Z bio je rangirati 10 osobina vođe koje se smatraju ključne za efektivnog vođu na način da najpoželjniju osobinu označe brojem 1, a najmanje poželjnu brojem 10. Rezultati rangiranja prikazani su grafički i tablično na grafu 2 koji prikazuje koliki je postotak ispitanika kojim brojem označio određenu osobinu. Pogledom na graf odmah se može zaključiti da se maštovitost ističe kao najmanje poželjna osobina koju generacija Z traži od svog vođe.

Graf 2: Rezultati rangiranja poželjnih leaderskih osobina



NAPOMENA: 1 = Najpoželjnija leaderska osobina; 10 = Najmanje poželjna leaderska osobina

Nadalje, provedena je deskriptivna analiza podataka kako bi se osobine mogle rangirati prema prioritetima. Zaključeno je da se iskrenost ($M = 4.74$, $SD = 2.48$) percipira kako najpoželjnija osobina koju generacija Z očekuje od svog vođe, slijede odlučnost ($M = 5.11$, $SD = 2.70$) te ambicioznost ($M = 5.14$, $SD = 3.12$) kao osobine koje su ispitanicima također jako bitne. Na začelju tablice, ocijenjene najvišim rangom, nalaze se osobine na koje se vođa najmanje treba fokusirati prema ispitanicima, a to su odanost ($M = 5.85$, $SD = 2.82$) i maštovitost ($M = 6.25$, $SD = 2.90$). U tablici 7 prikazane su osobine rangirane od najpoželjnije do najmanje poželjne osobine te pripadajuće aritmetičke sredine rangiranja i njihova standardna devijacija.

Tablica 7: Deskriptivna analiza i rang poželjnih liderskih osobina

	Aritmetička sredina (M)	Standardna devijacija (SD)
1. ISKRENOŠT	4.74	2.48
2. ODLUČNOST	5.11	2.70
3. AMBICIOZNOST	5.14	3.12
4. KOMPETENTNOST	5.29	2.98
5. USMJERENOST NA BUDUĆNOST	5.45	2.65
6. INSPIRATIVNOST	5.48	2.47
7. BRIŽNOST	5.60	3.05
8. SAMOKONTROLA	5.83	3.08
9. ODANOST	5.85	2.82
10. MAŠTOVITOST	6.52	2.90

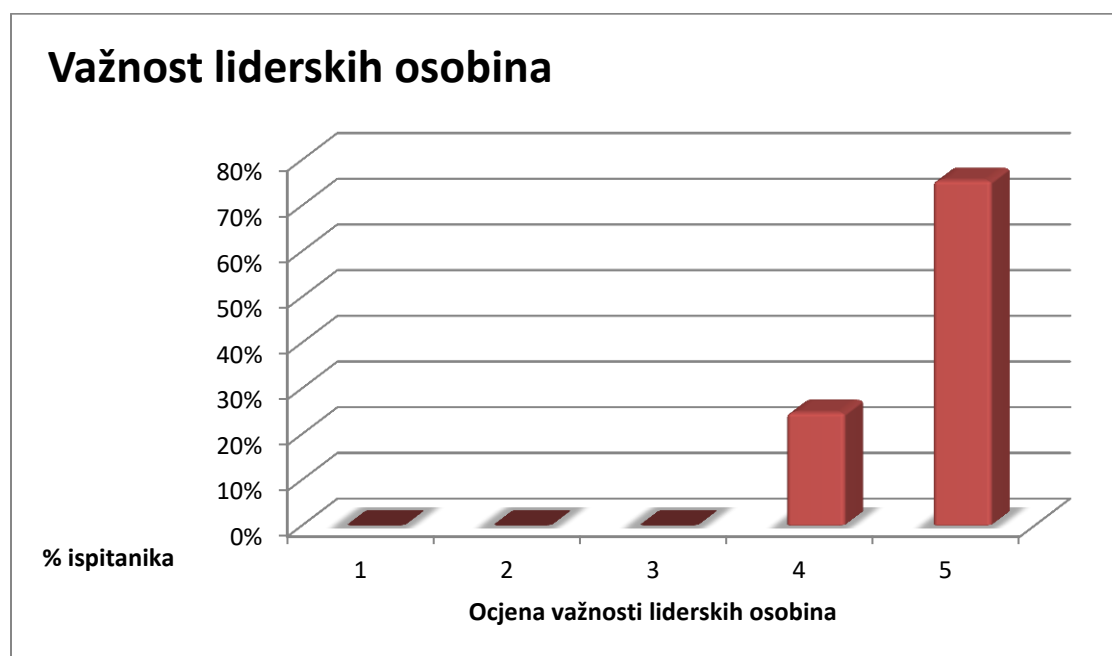
NAPOMENA: 1 = Najpoželjnija liderska osobina; 10 = Najmanje poželjna liderska osobina

Iz rezultata se može zaključiti da se rezultati ankete dosta podudaraju s teorijskim dijelom, odnosno da se karakteristike i očekivanja generacije Z odražavaju na njihovu percepciju o poželjnim osobinama budućeg vođe. S obzirom na to da očekuju povratne informacije i žele da se vrijednosti organizacije podudaraju s njihovim vlastitim vrijednostima ne čudi da su pripadnici generacije Z odabrali iskrenost kao najpoželjniju lidersku osobinu. Nadalje,

ambicioznost je vrlina koju ispitanici također žele da njihov vođa posjeduje, a ovoliko visok rang te osobine može se objasniti velikom željom za konstantno usavršavanje i napredak u karijeri koju posjeduju pripadnici ove generacije. S druge strane, odanost je liderska osobina koju pripadnici generacije Z ne cijene, budući da ni oni nisu lojalni organizaciji i često mijenjaju poslove ni od svog vođe ne očekuju lojalnost. Zbog toga što su okruženi konstantnim promjenama i ubrzanom tehnologijom, maštovitost je percipirana kao osobina koja je najmanje bitna za vođu. Pripadnici ove generacije teže autonomiji na radnom mjestu te posao kreiraju kako oni žele stoga im kreativnost vođe nije nimalo bitan faktor.

Sljedeće pitanje u upitniku tražilo je od ispitanika da ocijene koliko važnima smatraju liderske osobine u poslovnom svijetu. Generacija Z shvatila je važnost liderskih osobina, vođa za njih više ne predstavlja isključivo autoritet kojeg moraju slušati bez obzira na situaciju već ga percipiraju kao suradnika, a budući da je generaciji Z vrlo bitno ugodno radno okruženje bitno joj je i da vođa posjeduje određene osobine kako bi s njim mogla što bolje surađivati. Na grafu 3 prikazani su odgovori ispitanika o važnosti liderskih osobina pri čemu broj 1 označava stav da su liderske osobine nevažne, dok broj 5 označava stav da su liderske osobine vrlo važne.

Graf 3: Ocjena važnosti liderskih osobina u poslovnom svijetu



Naredna tri pitanja u anketi odnosila su se na razvoj vlastitih liderskih osobina, žele li ih pripadnici generacije Z razvijati, koje osobine smatraju najbitnijima za osobni razvoj a koje osobine smatraju najmanje bitnima. S obzirom na saznanja iz teorijskog dijela zaključeno je da su pripadnici ove generacije jako poduzetni, ambiciozni te žele napredovati i razvijati se, stoga je želja da jednog dana postanu vođe neupitna. Kao što je prikazano na grafu 4 odgovor o razvoju vlastitih liderskih osobina za većinu pripadnika ove generacije je potvrđan, što i dokazuje prethodnu tvrdnju.

Graf 4: Odgovori ispitanika na pitanje žele li u budućnosti razvijati vlastite liderske osobine

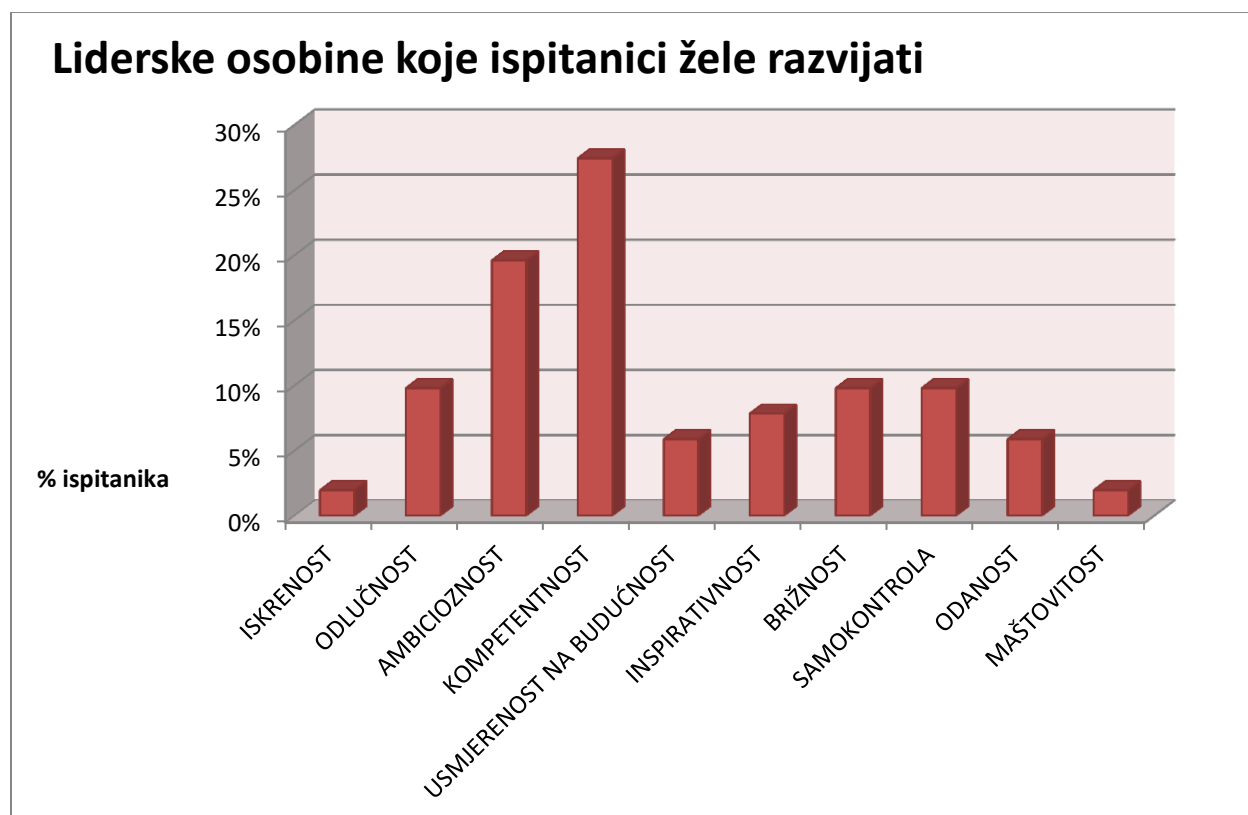


Sljedeće pitanje u anketi nadovezuje se na pitanje o razvoju vlastitih liderskih osobina. Od 53 ispitanika koji su potvrdno odgovorili na prethodno pitanje, njih 51 izrazilo je svoje mišljenje o tome koje liderske osobine u budućnosti žele najviše, a koje najmanje razvijati ako oni postanu vođe.

Na grafu 5 prikazane su osobine koje su ispitanici spremni najviše razvijati kada postanu vođe. Zanimljivo je to što ispitanici ne žele razvijati iste one osobine koje žele da njihov vođa posjeduje. Iako su u prvom dijelu upitnika stavili iskrenost kao osobinu koju percipiraju

najbitnijom za svog vođu, tek 2 % ispitanika izjasnilo se da će se u svom razvoju najviše koncentrirati na tu osobinu. Na vrhu ljestvice osobina koje žele razvijati nalazi se kompetentnost te je čak 27 % ispitanika navelo ovu osobinu kao onu na koju će se najviše koncentrirati pri svom razvoju. Rezultati istraživanja ponovno se poklapaju s teorijskim dijelom koji tvrdi da su pripadnici generacije Z izrazito usmjereni na vlastiti razvoj i napredak te vjeruju da se u organizaciji napreduje isključivo temeljem znanja i kompetencije, stoga ne čudi da je velik dio ispitanika odabralo upravo ovu osobinu. 20 % ispitanika smatra ambicioznost kao najvažniju osobinu koju će razviti te se i ona očekivano nalazi pri vrhu ljestvice.

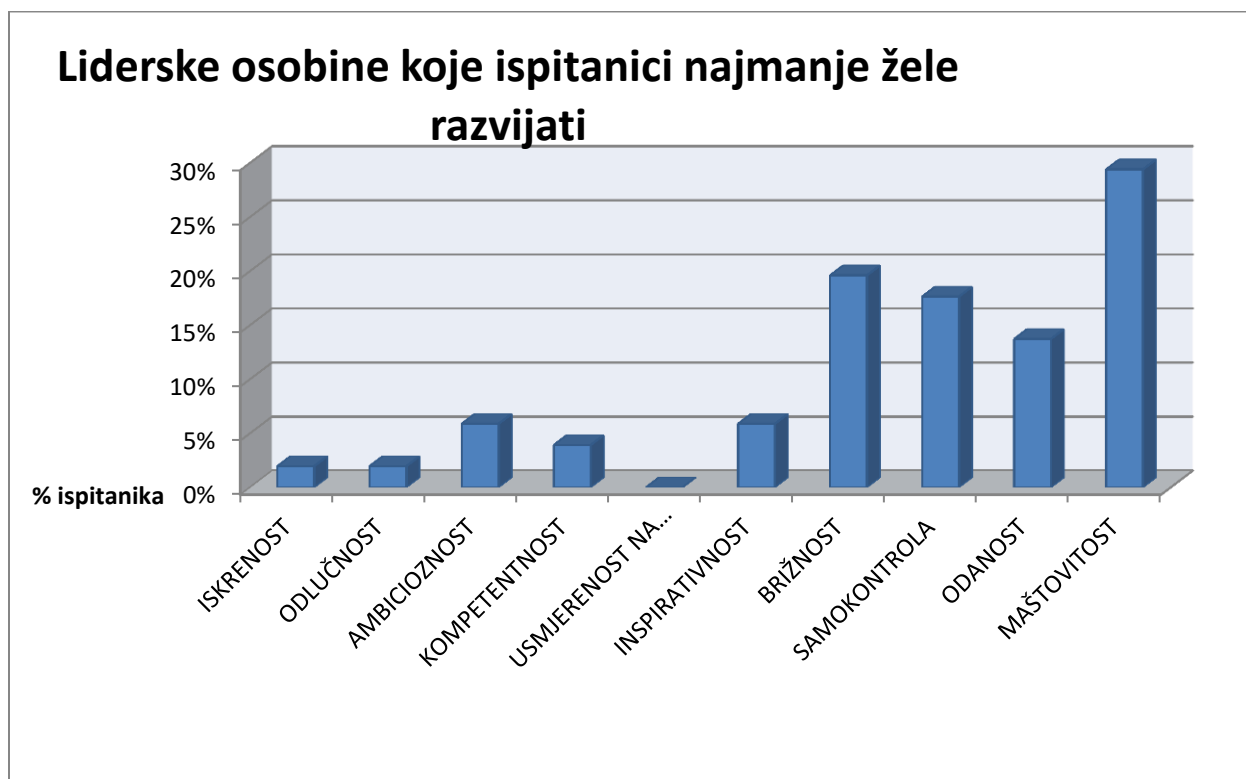
Graf 5: Prikaz aritmetičkih sredina (%) liderskih osobina koje ispitanici žele razvijati ako oni postanu vođe



Drugi dio pitanja odnosio se na osobine na koje bi se pripadnici generacije Z najmanje koncentrirali pri svom razvoju. Zbog konstantne digitalizacije i nedostataka socijalne interakcije pripadnici ove generacije ne smatraju brižnost i maštovitost najmanje bitnima za razvoj. U ovom

slučaju najmanje bitna osobina za razvoj generaciji Z jednaka je i najmanje bitnoj osobini koji očekuju od svog vođe. Kao što je prikazano na grafu 6 čak 29 % ispitanika navelo je maštovitost kao najmanje bitnu osobinu, slijedi brižnost s 20 % te samokontrola s 18 %. Ođanost im također nije bitna osobina za razvoj, jer kao što je već navedeno, pripadnici ove generacije nisu lojalni i često mijenjaju poslove. Bitno je istaknuti da niti jedan ispitanik nije naveo usmjerenost na budućnost kao osobinu koju želi najmanje razvijati. Može se zaključiti da je ovoj generaciji usmjerenost na budućnost svakako bitna, no nisu je naveli kao osobinu koju najviše žele razvijati jer smatraju da su je već u ovom stadiju života dovoljno razvili.

Graf 6: Prikaz aritmetičkih sredina (%) liderskih osobina koje ispitanici najmanje žele razvijati ako postanu vođe



Iz odgovora ispitanika o osobinama koje žele odnosno ne žele razvijati ako postanu vođe jasno se može zaključiti da nema prevelikih odstupanja te da su pripadnici ove generacije odlučni u tome da su osobni razvoj odnosno razvoj kompetencija i ambicioznost najvažniji, a da su osobine koje su vezane uz socijalizaciju, kao što je brižnost, nevažne u radnom okruženju.

Anketom je također ispitano radno iskustvo ispitanika kako bi jasno mogli definirati jesu li rezultati ove ankete temeljeni na iskustvu ili su nagađanja studenata i rezultat onoga što su naučili tokom školovanja. Na grafu 7 prikazan je status radnog iskustva ispitanika. 86 % ispitanika odgovorilo je da ima neko radno iskustvo, a budući da je generacija Z još vrlo mlada, pretpostavka je da su većinu radnog iskustva stekli radom preko student servisa. Neovisno o vrsti rada kojeg su obavljali upoznali su se s raznim vođama te su jasno mogli procijeniti prednosti i nedostatke njihovih osobina i njihovog ponašanja. Stoga, temeljem ovoliko velikog postotka radnog iskustva ispitanika može se zaključiti da su rezultati ankete temeljeni na iskustvu, znanju i pravim željama ispitanika.

Graf 7: Radno iskustvo pripadnika generacije Z



5.3. Ograničenja istraživanja

Ograničenje ovog istraživanja svakako je premali broj ispitanika, svega 65 pripadnika generacije Z izdvojilo je dvije minute za ispunjavanje ankete. Također, ravnoteža spolova nije postignuta te većinu ispitanika čine pripadnici ženskog spola. Nadalje, generacija Z definirana je vremenskim razdobljem od 1996. do 2012. godine, no u ovom istraživanju dobiveni rezultati prikazuju preferencije samo starijeg dijela pripadnika ove generacije. Kao najveći nedostatak ankete

izdvojen je problem rangiranja osobina jer ispitanici smatraju da su neke osobine jednako važne. U tom slučaju nemogućnost interpretacije pitanja svakom ispitaniku ponaosob također je predstavljalo ograničenje ove ankete. S oprezom treba uzeti i demografske podatke ispitanika budući da je nemoguće provjeriti istinitost podataka u anonimnoj online anketi.

S obzirom na navedena ograničenja, promjenjivu okolinu i ubrzan razvoj u budućim istraživanja moguća su odstupanja od saznanja do kojeg je došlo ovim radom.

6. ZAKLJUČAK

Vodstvo je najvažnija funkcija menadžmenta, ključan čimbenik uspjeha ili neuspjeha organizacije, stoga je kroz povijest ali i danas predmet brojnih istraživanja. Iako postoje brojne definicije vodstva, proces vođenja možemo sažeti na ponašanja i aktivnosti kojim vođa utječe na sljedbenike kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Ovisno o situaciji, sljedbenicima i obilježjima vođe poželjno je odabrati stil koji najbolje odgovara određenom kontekstu. Osim proučavanja osobina i vještina vođe danas je bitno proučiti i karakteristike i očekivanja sljedbenika kako bi se organizacije što bolje pripremile i prilagodile novim situacijama.

Izazov s kojim se suvremene organizacije svakodnevno susreću su konstantne promjene, ubrzan razvoj tehnologije i sve veća konkurencija. Kako bi uspješno savladale izazove, organizacije se moraju posvetiti razvoju ljudskih resursa, jer oni su ključni u stvaranju konkurentske prednosti ako se njima dobro upravlja. Danas na tržištu rada sve je više zaposlenika različite rase, vjere i nacionalnosti, a sve se više pažnja obraća i na generacijsku raznolikost. Na tržištu rada trenutno se nalaze 4 generacije zaposlenika: Baby boomeri, generacija X, generacija Y generacija Z, koja tek stupa na tržište rada. Svaka od tih generacija posjeduje različita znanja, vrijednosti i stavove te imaju različita očekivanja od radnog mjesta. Kako bi se smanjio generacijski jaz i diskriminacija zadatak vođe i menadžmenta ljudskih potencijala je upoznati se s vrijednostima, motivatorima i očekivanjima svake generacije. Upravljanje različitostima ne samo da će poboljšati organizacijsku klimu već će i povećati produktivnost svakog zaposlenika ponaosob, a samim time i efikasnost cijele organizacije. Novi zaposlenici donose svježi talent, nove vještine i novije perspektive u posao stoga se organizacijama preporučuje da se pripreme za ulazak generacije Z raznim *onboarding* programima koji će im omogućiti privlačenje i zadržavanje najvećih talenata ove generacije.

Svaka generacija razvila je svoje karakteristike, prednosti i nedostatke temeljem obilježja razdoblja u kojem je rođena. Sukladno tome, za generaciju Z ključnu ulogu u njihovom razvoju imao je utjecaj recesije 2008. godine te tehnologija koja ih okružuje još dok su bili bebe. Nestrpljivost, kratka pažnja i mogućnost obavljanja više poslova odjednom (*multitasking*) samo su neke od karakteristika koje su se razvile kao posljedica utjecaja tehnologije. Pripadnike ove generacije zasigurno želite imati kao svoje suradnike, jer oni su poduzetni, ambiciozni i

preferiraju slobodu što može pozitivno utjecati na razvoj novih ideja i drugačijih rješenja. Kao prednosti ove generacije na radnom mjestu ističu se brza prilagodba promjenama, konstantna umreženost i izražavanje vlastitog mišljenja. S druge strane, najveći nedostaci ove generacije su nedostatak međuljudskih vještina, manjak lojalnosti i loše upravljanje stresom. Njihova očekivanja od posla različita su od očekivanja njihovih prethodnika, što predstavlja izazove za vođe. Očekuju brz napredak u karijeri, ravnotežu privatnog i poslovnog života, konstantne povratne informacije i plaće temeljene na učinku. Vođe se moraju pripremiti za ovu generaciju zaposlenika *onboarding* programima, programima za zadržavanje zaposlenika, treninzima i obrazovanjem zaposlenika, te konstantnim ulaganjem u njihov razvoj.

Cilj ovog istraživanja bio je saznati koje liderske osobine generacija Z najviše cijeni kod svog vođe, koliko bitnima smatraju osobine vođe u poslovnom svijetu te koje osobine žele razvijati ako oni postanu vođe. Rezultati istraživanja podudaraju se s teorijskim saznanjima o karakteristikama i očekivanjima generacije Z. Rangiranjem 10 osobina koje se smatraju ključnima za efektivnog vođu, generacija Z izdvojila je iskrenost, odlučnost i ambicioznost kao najbitnije osobine koje njihov vođa treba posjedovati. Sukladno njihovom obilježju da često mijenjaju poslove, da su nelojalni i da teže samostalnosti kao liderske osobine koje su najmanje bitne za vođu naveli su odanost i maštovitost. Rezultati istraživanja također su pokazali da pripadnici ove generacije liderske osobine smatraju jako bitnima i većina u budućnosti želi razvijati vlastite liderske osobine, što je s obzirom na njihovu ambicioznost i poduzetnost očekivano. Iznenađenje ovog istraživanja je činjenica da se osobine koje žele razvijati ako postanu vođe ne podudaraju se s osobinama koje žele da njihovi vođe posjeduju. Pripadnici generacije Z, ako postanu vođe, najviše će razvijati kompetentnost jer smatraju da je znanje najbitniji alat za poslovanje. Zbog utjecaja tehnologije i manjka međuljudskih vještina smatraju da su brižnost i maštovitost, kao osobine, najmanje bitne u vodstvu te ih ne žele razvijati ako postanu vođe.

Rezultati istraživanja poželjnih osobina vođe iz perspektive generacije Z otvorili su novu dimenziju organizacijama i vođama te im je ovo dodatan način da se pripreme za ulazak nove generacije na tržište rada. Upoznavanje želja i potreba svake generacije, tolerancija, empatija i upravljanje različitostima ključ je uspjeha svake organizacije.

LITERATURA

1. Arar, T. i Yüksel, I. (2015.), How to manage generation z in business life, *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), 195-202.
2. Bedeković, V. i Ilijaš Baričević, Ž. (2011.), Kulturalna uvjetovanost razvoja transformacijskog stila vodstva, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(1), 7-14.
3. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. i Juhász, T. (2016.), Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
4. Berkup, S. B. (2014.), Working With Generations X and Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
5. Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. i Shaikh, F. M. (2012.), The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, 5(2), 192-201.
6. Buhač, Lj. (2017.), Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta, *Acta Iadertina*, 14(1), 61-80.
7. Chillakuri, B. (2020.), Understanding Generation Z expectations for effective onboarding, *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
8. Dropulić, M. (2009.), Jesmo li "prerasli" teoriju x i teoriju y?, *Ekonomska Misao i Praksa*, 18(2), 349-372.
9. Fodor, M., Jaeckel, K. i Szilagyi, T. P. (2017.), Proper motivation tools, features of a preferred and non-preferred workplace from the aspect of generation Z based on a quantitative research results, *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 3(1), 25-32.
10. Futrell, A. L. (2013.), *Generational differences in perceptions of leadership: A look at leadership educators in higher education*, magistarski rad, Texas A & M University, College Station.
11. Gaidhani, S., Arora, L. i Sharma, B. K. (2019.), Understanding the attitude of generation Z towards workplace, *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.

12. Gini, A. i Green, R. M. (2013.), *10 virtues of outstanding leaders: leadership and character*, 5. izd., Chichester: John Wiley & Sons.
13. Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4), 405-413.
14. Grudić Kvasić, S. (2018.), *Utjecaj vodstva na organizacijsku uspješnost u hotelijerstvu*, disertacija, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
15. Iorgulescu, M. C. (2016.), Generation Z and its perception of work, *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54.
16. Kirkpatrick, S. A. i Locke, E. A. (1991.), Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.
17. Klein, P. (2018.), Leadership perspective on the new generations (Generation Y and Generation Z), *International Journal of Business and Social Science*, 9(10), 32-36.
18. Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D. i Vujić, N. (2015.), Multigeneracijska radna snaga - prednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1), 59-68.
19. Martin, W. (2018.), *Leadership: Outdated theories and emerging non-traditional leadership*, disertacija, Northcentral University, Scottsdale.
20. Northouse, P. G. (2010.), *Vodstvo: teorija i praksa*, 4. izd., Zagreb: Mate.
21. Oršulić, N. (2021., 19. ožujak) Iskustva: Što poslodavci kažu o zaposlenicima iz generacije Z, *Lider*, preuzeto s <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/iskustva-sto-poslodavci-kazu-o-zaposlenicima-iz-generacije-z-135864>
22. Ozkan, M. i Solmaz, B. (2015.), The changing face of the employees—generation Z and their perceptions of work, *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483.
23. Pires, C. (2017.), *Analysis of how companies should prepare to recruit and manage Generation Z*.
24. Rajput, N., Marwah, P., Balli, R. i Gupta, M. (2013.), Managing Multigenerational Workforce: Challenge for Millennium Managers, *International Journal of Marketing and Technology*, 3(2), 132-149.
25. Rimac, M. (2012.), *Istraživanje obilježja Generacije Z—Radi li se zaista o novoj generaciji zaposlenika?*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb.

26. Schroth, H. (2019.), Are you ready for Gen Z in the workplace?, *California Management Review*, 61(3), 5-18.
27. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), *Menadžment, Teorija menadžmenta i velika empirijska istraživanja u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia.
28. Udovčić, A., Požega, Ž. i Crnković, B. (2014.), Analysis of leadership styles in Croatia, *Ekonomski vjesnik*, 27(1), 71-80.
29. Vasilj, D. (2016.), Leadership i menadžment, *Kultura komuniciranja*, 5(5), 96-115.
30. Vrdoljak Raguž, I. (2010.), Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća–empirijsko istraživanje, *Ekonomski pregled*, 61(7-8), 455-475.

POPIS SLIKA

Slika 1: Mreža vodstva.....	6
Slika 2: Situacijsko vodstvo.....	8
Slika 3: Vremenska razdoblja generacija.....	15

POPIS TABLICA

Tablica 1: Teorija X i Y	11
Tablica 2: Likertovi sustavi vođenja.....	12
Tablica 3: Radne karakteristike zaposlenika generacije X, Y i Z.....	17
Tablica 4: Alati za upravljanje različitom radnom snagom	23
Tablica 5: Kritičke procjene generacije Z na radnom mjestu	24
Tablica 6: Demografski podatci ispitanika	29
Tablica 7: Deskriptivna analiza i rang poželjnih liderskih osobina.....	32

POPIS GRAFIKONA

Graf 1: Završena razina obrazovanja ispitanika.....	30
Graf 2: Rezultati rangiranja poželjnih liderskih osobina	31
Graf 3: Ocjena važnosti liderskih osobina u poslovnom svijetu.....	33
Graf 4: Odgovori ispitanika na pitanje žele li u budućnosti razvijati vlastite liderske osobine....	34
Graf 5: Prikaz aritmetičkih sredina (%) liderskih osobina koje ispitanici žele razvijati ako oni postanu vođe	35
Graf 6: Prikaz aritmetičkih sredina (%) liderskih osobina koje ispitanici najmanje žele razvijati ako postanu vođe.....	36
Graf 7: Radno iskustvo pripadnika generacije Z	37

PRILOG

PRILOG 1

Anketni upitnik

POŽELJNE OSOBINE VOĐE IZ PERSPEKTIVE ZAPOSLENIKA GENERACIJE Z

Poštovane/i,

molim Vas da izdvojite dvije minute svog vremena da ispunite ovaj anketni upitnik pod naslovom Poželjne osobine vođe iz perspektive zaposlenika generacije Z za potrebe diplomskog rada.

Cilj ovog istraživanja je ispitati koje osobine vođe su najvažnije generaciji koja tek dolazi na tržište rada, generaciji Z. Anketa je anonimna i podatci će se obrađivati skupno.

Unaprijed zahvaljujem na izdvojenom vremenu i odgovorima.

Marija Tomić

Upitnik o poželjnim osobinama vođe

1. Rangirajte sljedeće osobine vođe prema važnosti pri čemu najvažniju osobinu vođe koju smatrate da vaš budući vođa treba posjedovati označite brojem 1, a najmanje važnu osobinu brojem 10.
 - Ambicioznost
 - Brižnost
 - Kompetentnost
 - Odlučnost
 - Usmjerenost na budućnost
 - Iskrenost
 - Maštovitost
 - Inspirativnost

- Odanost
- Samokontrola

2. Koliko bitnima smatrate osobine vođe u poslovnom svijetu?

1 2 3 4 5
Nevažne Vrlo važne

3. Želite li u budućnosti razvijati vlastite liderske osobine?

- Da
- Ne

4. Ukoliko da, koju od gore navedenih osobina ćete najviše razvijati, a koju najmanje?

Sociodemografski podatci

5. Spol:

- Muško
- Žensko

6. Godina rođenja:

- 1996.
- 1997.
- 1998.
- 1999.
- 2000.
- 2001.
- 2002.
- 2003.
- 2004.-2012.

7. Mjesto rođenja: _____

8. Završena razina obrazovanja:

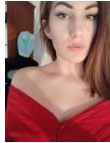
- Srednja škola
- Preddiplomski studij/ viša stručna sprema (VŠS)
- Diplomski studij /visoka stručna sprema (VSS)
- Poslijediplomski studij, doktorat

9. Imate li radnog iskustva?

- Da
- Ne

ŽIVOTOPIS

Životopis studentice



SAŽETAK:

- Redovan student, obveze izvršava u roku
- Organizirana, odgovorna, strpljiva i svestrana
- Zanimanje za područje ljudskih resursa i rad s ljudima

OSOBNI PODACI

Ime / Prezime	Marija Tomić
Adresa	Ulica bana Josipa Jelačića 42, Zaprešić 10290
Telefonski broj	Broj mobitela: 091 752 8173
E-mail	marijamarijatomic@gmail.com
Datum rođenja	1.12.1997.

OBRAZOVANJE

9/2016 – 9/2021	Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovne ekonomije, Ekonomski fakultet Zagreb, redovni student, smjer Menadžment
9/2012 – 6/2016	Srednja škola Bana Josipa Jelačića, Zaprešić, smjer gimnazija

RADNO ISKUSTVO

2016-2021	KAUFLAND : <ul style="list-style-type: none">• rad na blagajni i pomoćni poslovi• stečene vještine: timski rad, komunikativnost, lojalnost, organiziranost.
-----------	--

OSOBNNE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

Strani jezici	Engleski: aktivno
Računalne vještine	Ms Word, Ms Excell, Ms PowerPoint
Vozačka dozvola	Vozačka dozvola B kategorije
Ostalo	Timski rad, organiziranost, strpljivost, želja za učenjem i radom