

Dr. sc. Ivana Bekić

Viša predavačica
Sveučilište Vern' Zagreb
E-mail: ivana.bekic@vern.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6093-7696>

Dr. sc. Jadranka Ivanković

Docentica
Sveučilište Vern' Zagreb
E-mail: jadranka.ivankovic@vern.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7478-2824>

Mr. sc. Andrea Bednjanec

Profesorica savjetnica u školi
Elektrotehnička škola Zagreb
E-mail: andrea.bednjanec1@skole.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9520-1128>

ANALIZA PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE PRIPADNIKA Y I Z GENERACIJE

UDK / UDC: 005.342-053

JEL klasifikacija / JEL classification: J21, J23, L26

DOI: 10.17818/EMIP/2023/1.12

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 19. srpnja 2022. / July 19, 2022

Prihvaćeno / Accepted: 18. listopada 2022. / October 18, 2022

Sažetak

Poduzetnički način razmišljanja može se opisati kao sposobnost uočavanja poduzetničkih prilika, sklonost proaktivnom i inovativnom djelovanju te spremnost za preuzimanje rizika. Poduzetnički način razmišljanja i djelovanja jedan je od ključnih pokretača svake privrede. Rad se bavi analizom poduzetničke orijentacije pripadnika Y i Z generacije koji će u skorije vrijeme činiti većinu radno i poduzetnički aktivne populacije. U radu se prikazuju rezultati provedenog istraživanja odrednica poduzetničke orijentacije na uzorku od 216 studenata Y generacije i 322 studenta Z generacije. Polazne pretpostavke istraživanja, postavljene na temelju prethodnog pregleda literature, bile su da se pripadnici Y i Z generacije međusobno razlikuju prema odrednicama poduzetničke orijentacije (inovativnosti, proaktivnosti i preuzimanja rizika) te da su pripadnici Z generacije proaktivniji, inovativniji i skloniji preuzimanju rizika u odnosu na pripadnike Y generacije. Na temelju rezultata provedenog istraživanja potvrđena je statistički značajna razlika u dimenzijama poduzetničke orijentacije između pripadnika različitih generacija, ali u korist pripadnika Y generacije.

Ključne riječi: poduzetnička orijentacija, inovativnost, proaktivnost, preuzimanje rizika, poduzetnički potencijal, Y i Z generacija, Hrvatska.

1. UVOD

Poduzetnici svojim ponašanjem određuju preduvjete i ishode poduzetničkih aktivnosti te tako reguliraju ekonomska zbivanja (Krizner, 1997: 8). Oni su u središtu velike većine poduzetničkih istraživanja, a njihovo se ponašanje promatra kroz različite prizme i s različitim namjerama (Bosma, Litovsky, Coduras & Seaman, 2017: 17). Poduzetnik je središnji dio složenog i neprekidnog procesa razvoja novih poduzetničkih pothvata i samim time tržišnih tokova (Bosma, Reynolds, Lopez-Garcia & Autio, 2005: 214). Poduzetnik se ne može promatrati odvojeno od rezultata svojih aktivnosti – poduzetničkih struktura promatranih na makro- i mikrorazini. Gartner ističe kako istraživanje poduzetničkih osobina može pridonijeti objašnjavanju poduzetničkog ponašanja koje je preduvjet poduzetničkih aktivnosti – nastanka, opstanka i razvoja poduzetničkih organizacija. Pritom se poduzetničke aktivnosti najčešće opisuju kao proaktivni, inovativni i rizični pothvati koji su odraz poduzetničke orijentacije poduzetnika (Covinu i Slevinu, 1991; Lumpkin i Dess, 1996; De Jong & Wennekers, 2008; De Jong, Parker, Wennekers & Wu, 2011). No, prema mišljenju autora, u fokusu istraživanja trebaju biti društvene okolnosti koje pridonose poduzetničkoj orijentaciji, tj. specifičnom poduzetničkom ponašanju i njegovu uspješnom rezultatu, a ne osobine poduzetnika (Gartner, 1989: 47). Među društvene okolnosti mogu se uvrstiti i vremenska razdoblja odrastanja (Global Entrepreneurship Research Association, 2022: 17) poduzetnički orijentiranih pojedinaca koja su obilježena specifičnim makroekonomskim odrednicama koje utječu na društvene interakcije i samim time na ponašanje pojedinaca.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Poduzetnička orijentacija na individualnoj i organizacijskog razini

U poduzetničkoj teoriji postoje različita razmatranja poduzetništva i njegova utjecaja na ekonomiju. Poduzetništvo se promatra kroz individualnu i organizacijsku prizmu te uvjete okruženja. Svi su ti promatrani čimbenici u sinergiji, ali imaju različit utjecaj na obilježja i rezultate poduzetničke aktivnosti (Kelly, Singer & Herrington, 2016: 31; Bosma et al., 2017: 10; Global Entrepreneurship Research Association, 2018: 21). Lumpkin i Dess (1996: 135) uočene su razlike pokušali objasniti konceptom poduzetničke orijentacije koji predstavlja sintezu strateških odrednica i čimbenika poduzetničkih procesa na razini organizacije. Pritom su isticali autonomiju, inovativnost, preuzimanje rizika, proaktivnost i natjecateljsku agresivnost kao osnovne odrednice poduzetničkih procesa unutar organizacije. Međutim, poduzetničke aktivnosti organizacije uvijek iniciraju pojedinci koji egzistiraju unutar određene poduzetničke strukture, što je sukladno s Covinovom i Slevinovom ponašajnom konceptu poduzetništva na razini organizacije. Prema Covinu i Slevinu (1991: 7), poduzetničke organizacije ili organizacije s poduzetničkim stavom jesu organizacije u kojima se specifični ponašajni obrasci inovativnosti, proaktivnosti i preuzimanja rizika stalno

ponavljaju. Ti obrasci prožimaju organizaciju na svim razinama te reflektiraju stratešku filozofiju top menadžera o djelotvornoj menadžerskoj praksi (Covin & Slevin, 1991: 7). Sukladno s navedenim, može se zaključiti kako postoje dva pristupa promatranja poduzetništva. Prvi se pristup naziva *pristupom korporativnog poduzetništva* jer se odnosi na poduzetničke aktivnosti na razini organizacije. Drugi pristup pod nazivom *poduzetnička orijentacija* usmjeren je na odrednice poduzetničkog ponašanja pojedinaca unutar poslovne organizacije (Antoncic & Hisrich, 2003: 15). Pritom su rezultati istraživanja isticali proaktivno i inovativno ponašanje koje podrazumijeva preuzimanje rizika kao ključne odrednice poduzetničkih aktivnosti pojedinaca (De Jong & Wennekers, 2008: 6; De Jong, Parker, Wennekers & Wu, 2011: 3). Takvo se ponašanje danas promatra u kontekstu društvenih zbivanja na globalnoj razini koja određuju obrasce ponašanja šire populacije te se u poduzetničku teoriju uvodi termin *globalna poduzetnička orijentacija* koji nadilazi okvire poslovnih organizacija i pojedinačnih stavova. Širi društveni kontekst i obujam promatranja poduzetništva pretpostavlja detaljnije i opsežnije istraživanje zajedničkih stavova i obrazaca ponašanja većih skupina pojedinaca, čije je ponašanje uvjetovano sličnim društvenim okolnostima i interakcijama, kao i generacijskim sličnostima (Lumpkin & Pidduck, 2021; Global Entrepreneurship Research Association, 2022: 55).

2.1.1. Inovativnost

Promatrano u širokom šumpeterskom kontekstu, inovativnost može proizaći iz spremnosti za uvođenjem nove proizvodne linije, novog načina oglašavanja ili predanosti za svladavanjem najnovijih tehnoloških dostignuća. Također može uključivati implementaciju novih i korisnih ideja, uključujući proizvode i procese izvan organizacije (Lumpkin & Dess, 1996: 143; De Jong et al., 2011: 6; Antoncic & Hisrich, 2003: 14). Navedena definicija inovacije upućuje na inovativno poslovno ponašanje kao individualno ponašanje koje ima za namjeru uvođenje novih ideja, procesa, proizvoda ili procedura (De Jong et al., 2011: 6). Kanter (1988: 96) je opisao inovaciju na individualnoj razini kao proces koji počinje prepoznavanjem problema te generiranjem novih i već usvojenih ideja s ciljem njihovih rješenja. Inovativno ponašanje može biti rezultat zahtjeva menadžmenta ili samovolje zaposlenika. Rezultat je strateške orijentacije organizacije, ali proizlazi iz osobnog doživljaja specifične situacije, ovisno o percipiranoj tržišnoj prilici ili organizacijskom problemu koji je potrebno riješiti. Istraživanja poduzetničke aktivnosti zaposlenika pokazuju kako je polazište inovativnog ponašanja zaposlenika pretpostavka osobne vrijednosti uslijed svladanog izazova i intrinzične motivacije (Amo, 2010: 149). De Jong i Wennekers (2008: 23) izdvajaju 5 ponašajnih aspekta inovativne aktivnosti: kreativnost, preuzimanje inicijative, svladavanje prepreka, težnja završavanju posla, podnošenje nesigurnosti i rizika.

2.1.2. Preuzimanje rizika

Brojne su i različite definicije poduzetništva, ali se u njima mogu pronaći zajednička ponašajna obilježja poduzetnika, poput kreativnog razmišljanja, preuzimanja inicijative i rizika, prihvaćanja neuspjeha, organiziranja društvenih i poduzetničkih procesa. Sukladno s navedenim, poduzetništvo se može definirati kao proces razvoja novih vrijednosti koji pretpostavlja financijski, psihički i društveni rizik pod pretpostavkom njegova doprinosa osobnom zadovoljstvu i financijskoj nagradi poduzetnika (Hisrich, 1990: 209; Hisrich, Peters & Shepherd, 2002: 10; De Jong & Wennekers, 2008: 8). Međutim, rizik u poduzetničkom kontekstu nije istoznačan pojam. Razlikuje se ovisno o vrsti, načinu i organizacijskoj razini poduzetničke aktivnosti. Pri iskorištavanju prilika za stvaranjem novih vrijednosti koje pretpostavljaju ulaganje resursa upitne mogućnosti povratka, obično veća neizvjesnost povrata uloženog pretpostavlja veću stopu rizika, ali i veći financijski rezultat i bolji konkurentni položaj (Lumpkin & Dess, 1996: 144; Antoncic & Hisrich, 2003: 19; OECD, 2007: 47; Shane & Venkataraman, 2000: 222).

Poduzetnici zaposlenici izlaganjem ideja koje mogu odrediti budućnost poslovanja cijele organizacije preuzimaju velik rizik, za koji se očekuje odgovarajuća naknada (Carrier, 1994: 57). No, poduzetnička aktivnost zaposlenika odvija se unutar struktura postojećih organizacija te stoga zaposlenici imaju manju percepciju osobnog rizika. Postojeća organizacijska struktura pruža osjećaj sigurnost jer poduzetni zaposlenik ne odgovara vlastitom imovinom za neuspjeh poslovnog pothvata (De Jong & Wennekers, 2008: 8; De Jong et al., 2011: 7). Global Entrepreneurship Monitor (GEM) istraživanjem uočeno je kako zaposlenici definiraju percipirani rizik kao mogući gubitak posla, novca i statusa te štetu učinjenu karijeri. Također je utvrđeno kako stupanj percipiranog rizika zaposlenika raste porastom njihove uključenosti u provedbu novih aktivnosti (Bosma, Wennekers, Guerrero, Amoros, Martiarena & Singer, 2013: 56).

2.1.3. Proaktivnost

Proaktivnost pretpostavlja poduzetničku perspektivu gledanja unaprijed i spremnost kao ključne preduvjete uočavanja budućih trendova i očekivanja potrošača te iskorištavanja neotkrivenih poduzetničkih prilika. Zato se proaktivnost smatra ključnom dimenzijom poduzetničke orijentacije. Sukladno sa Schumpeterovim postavkama poduzetništva, inicijativa se u teoriji poduzetništva smatra osnovnom pretpostavkom poduzimanja inovativnih poduzetničkih pothvata (Lumpkin & Dess, 1996: 146). Khandwalla, istražujući poduzetničku aktivnost unutar organizacija, ističe menadžere kao generatore proaktivnog i inovativnog ponašanja koje pretpostavlja autonomiju zaposlenika (Khandwalla, 1987: 39). Iako proaktivnost predstavlja obilježje vodstva koje uključuje dalekovidnost u predviđanju buduće potražnje (Lumpkin & Dess, 2001: 433), poduzetništvo se zasniva na neovisnim pojedincima koji hrabro zagovaraju i provode svoje ideje. Razvijajući poduzetničku svijest unutar organizacije, potrebno je obratiti pozornost

na autonomiju zaposlenika koja je pretpostavka kreativnosti i inovativnosti neophodne za tržišnu diferencijaciju. Samostalnost zaposlenika povećava mogućnost uočavanja prilika, iniciranje promjena, generiranje i provedbu ideja koje su osnovne pretpostavke proaktivnosti u poduzetničkim procesima (Pinchot, 1985: 3; Hisrich, 1990: 209). Istraživanjima poduzetništva unutar organizacije uočeno je kako su odlučujuće karakteristike poduzetnih zaposlenika proaktivnost, upornost i nestrpljivost (Pinchot, 1987: 9). Pinchot ističe kako se inovacija ne može u potpunosti planirati i kontrolirati. Temelji se na novini koja je nepredvidljiva i koja se razvija u skladu s potrebama turbulentnog okruženja. Razvoj i implementaciju ideje poistovjećuje se s procesom pokušaja i pogrešaka. Za uspjeh tog dugotrajnog procesa važna je poduzetnička ustrajnost, prilagodljivost, kreativnost i inspiracija (Pinchot, 1985: 16). Nadalje, Pinchot smatra kako je mašta, koja je preduvjet proaktivnih i inovativnih nastojanja, najznačajnija odrednica poduzetnih zaposlenika i najveći preduvjet poduzetničkog uspjeha. Mašta nadmašuje trenutne potrebe tržišta, omogućava projekciju budućnosti i njezinu implementaciju unutar postojećih procesa organizacije razvojem novih oblika ponude (Pinchot, 1987: 3).

2.1.4. Poduzetnički potencijal

Proaktivni i inovativni pojedinci skloni preuzimanju rizika pokretači su i provoditelji poduzetničkih aktivnosti pokrenutih zbog uočene prilike (Levie & Autio, 2008: 6). Iskorištavanje poduzetničkih prilika osnovna je pretpostavka poduzetničkog rasta, tehnološkog napretka i kreacije novih vrijednosti (Bosma, 2012: 39; Singer, Šarlija, Pfeifer & Oberman Peterka, 2022: 12). Samopercepcija pojedinaca ukazuje na vjerojatnost poduzimanja poduzetničke aktivnosti. GEM istraživanjem procjenjuje se vjerojatnost poduzetničke aktivnosti, ovisno o percepciji pojedinaca vezanoj uz prilike u okruženju te posjedovanje potrebnih znanja, sposobnosti i vještina za poduzetničko djelovanje. Pritom se procjenjuje i strah od neuspjeha koji može priječiti pojedince u pokretanju poslovnih pothvata te se ispituju namjere pokretanja poslovnih pothvata u sljedeće tri godine, kao i konkretne poduzete aktivnosti u posljednjih 12 mjeseci (Bosma et al., 2017: 67; Kelley et al., 2016: 16; Singer, Šarlija, Pfeifer & Oberman Peterka, 2022: 17). Središte GEM interesa jesu pojedinci koji opažaju dobre prilike u okruženju te vjeruju kako posjeduju potrebne vještine i znanje za poduzetničko djelovanje. Ti se pojedinci smatraju potencijalnim samostalnim poduzetnicima i/ili poduzetnim zaposlenicima koji predstavljaju poduzetnički kapacitet privrede (Bosma et al., 2017: 16). Iskazane poduzetničke namjere osnova su poduzetničkog kapaciteta, no nisu siguran pokazatelj poduzetničkog djelovanja. Poduzetnički pothvati uvelike ovise o širem društvenom, ali i neposrednom poduzetničkom kontekstu koji može priječiti ili poticati ostvarenje poduzetničkih namjera (Bosma et al., 2017: 22; Singer, Šarlija, Pfeifer & Oberman Peterka, 2022: 90).

2.2. Karakteristike pripadnika Y i Z generacije

Ljudsko ponašanje složen je konstrukt pod utjecajem različitih društvenih čimbenika. Tijekom odrastanja pripadnici svake generacije izloženi su utjecaju specifičnih povijesnih, političkih, gospodarskih i društvenih događaja (Calhoun & Strasser, 2005; Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Mannheim definira generaciju kao „skupinu pojedinaca rođenih u istom povijesnom i sociokulturnom kontekstu koji doživljavaju ista formativna iskustva i kao rezultat razvijaju zajedničke ponašajne karakteristike“ (Mannheim, 1952, u: Karácsony, 2019: 182).

Budući da se ovaj rad bavi istraživanjem poduzetničke orijentacije Y i Z generacije, u nastavku je naveden usporedni prikaz njihovih glavnih obilježja. Početak **generacije Y**, tj. generacije *milenijalaca* određen je 1981., odnosno 1980., no rasprave se vode o njezinu završetku, odnosno početku generacije Z (Zemke et al., 2000). Roditelji generacije Y pripadnici su generacije X ili *baby-boom* generacije koji su odrastali u „zlatnom dobu ekonomije“ te se smatra da su *milenijalci* odrasli obasipani pažnjom roditelja, što ih čini idealističnima i punim samopouzdanja. Način odgoja odrazio se na poslovni kontekst – oni očekuju stalno priznanje i potvrdu da su važni te da je njihov posao važan. Optimistični su, društveni, znatizeljni, fokusirani i usmjereni na postignuća (Montana & Petit, 2008:139). Stoga ne začuđuje što su u radu timski orijentirani. Razvijaju prijateljstva s kolegama, uživaju u timskom radu, a svojem krugu radnih prijatelja izrazito vjeruju. Usprkos kolegijalnosti i sklonosti timskom radu, važno im je individualno priznanje i poštivanje njihovih posebnosti (Abbot, 2019). *Milenijalci* su u ranoj dobi imali pristup računalima i internetu (Glass, 2007) kojima se intenzivno koriste u privatnom i poslovnom životu, stoga su poznati i kao „digitalna generacija“ (Kindrick Patterson, 2007: 20). Pripadnici **Z generacije** određeni su vremenskim okvirom kasnih 90-ih i početka 2010-ih. Primijećeno je kako se Z generacija školuje duže od prijašnjih generacija s ciljem ostvarivanja uspješnih poslovnih karijera. Također se smatra kako su pripadnici Z generacije spremni marljivije raditi od *milenijalaca* jer su odrastali za vrijeme recesije te su, sukladno s teškim uvjetima odrastanja, borbeni, poduzetni, odgovorni, oprezni i štedljivi (Karácsony, 2019; Schawbel, 2014, u: Dangmei 2016). Prenskey (2001) se koristi nazivom *digital natives* kako bi istaknuo sposobnost pripadnika navedene generacije da izuzetno brzo primaju i obrađuju dobivene informacije, ali i zahtijevaju trenutni pristup njima. Svakodnevno se koriste digitalnim uređajima, druže se i rade na društvenim mrežama i ovisni su o tehnološkim dostignućima (Karácsony, 2019). Stoga generaciju Z zbog brzog protoka informacija obilježava neformalnost, proaktivnost, samostalnost, inovativnost te izravan i brz način komunikacije. Fleksibilno rado vrijeme i radno okruženje, kao i osjećaj svrhe važan je motivator njihova poduzetničkoga djelovanja. Teže usklađenosti osobnih vrijednosti s vrijednostima poslodavca (Dangmei, 2016; Csehné Papp, Szabó, Schwarczová & Hajós, 2017; Šimunić Rod, 2020).

3. ISTRAŽIVANJE

Slijedom izloženog teorijskog okvira i na temelju metodoloških postavki t-testa koji se koristio radi utvrđivanja statistički značajnih razlika između pripadnika Y i Z generacije, a s obzirom na poduzetnički orijentirano ponašanje i razmišljanje, postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Pripadnici Y i Z generacije međusobno se razlikuju prema odrednicama inovativnosti, proaktivnosti i preuzimanja rizika.

H2: Pripadnici Z generacije proaktivniji su, inovativniji i skloniji preuzimanju rizika u odnosu na pripadnike Y generacije.

Prije testiranja statistički značajnih razlika aritmetičkih sredina dvaju nezavisnih uzoraka uobičajeno je postaviti hipoteze (Dizdar, 2006):

h1: Nema statistički značajne razlike između aritmetičkih sredina uzoraka Y i Z generacije, odnosno za uočenu razliku ne može se s pogreškom $p = 0,05$ tvrditi da je statistički značajna. Formalno se ta hipoteza može napisati izrazom: $h1 : xY = xZ$.

h2: Postoji statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina uzoraka Y i Z generacije, odnosno uočena razlika može se smatrati statistički značajnom uz pogrešku $p = 0,05$. Formalno se ta hipoteza može napisati izrazom: $h2 : xY \neq xZ$.

T-testom koji se temelji na Studentovoj t-distribuciji može se utvrditi statistička značajnost razlike aritmetičkih sredina dvaju nezavisnih uzoraka (pripadnici Y i Z generacije). Premda se razlike između dviju aritmetičkih sredina mogu utvrditi njihovom usporedbom, uočena razlika ne mora biti i statistički značajna. Statistički značajna razlika dviju aritmetičkih sredina veća je od one koja se može dogoditi slučajno, kao posljedica slučajnoga odabira entiteta u uzorak, a predstavlja razliku koja je posljedica stvarnih razlika između populacija kojima uzorci pripadaju (Dizdar, 2006).

Ako je t-vrijednost veća od kritične t-vrijednosti, moguće je zaključiti, uz određenu pogrešku, da je razlika između aritmetičkih sredina analiziranih uzoraka statistički značajna pa se u tom slučaju odbacuje h1 i prihvaća h2 hipoteza. No, ako je t-vrijednost manja od kritične t-vrijednosti, ne može se tvrditi da je razlika između aritmetičkih sredina analiziranih uzoraka statistički značajna jer se takva razlika može dobiti slučajno u više od 5% slučajeva pa se prihvaća h1 hipoteza (Dizdar, 2006).

3.1. Uzorak i metoda prikupljanja podataka

Istraživanje je provedeno anketiranjem s pomoću elektroničkog upitnika na prigodnom uzorku od 538 ispitanika (322 pripadnika Z generacije i 216 pripadnika Y generacije) tijekom ožujka i travnja 2022. Ispitanici su bili pripadnici studentske populacije visokoškolskih ustanova koje izvode kolegije iz ekonomskih modula (redoviti i izvanredni studenti) s područja središnje Hrvatske. Kako bi se osigurala razumljivost upitnikom obuhvaćenih pitanja, usmenim je anketiranjem

provedeno preliminarno istraživanje na uzorku od 34 ispitanika (19 ispitanika bili su studenti Y generacije, a 15 studenata Z generacije). Upitnik se sastojao od 31 zatvorenog pitanja, grupiranih u pet skupina. Prvo pitanje odnosilo se na dob ispitanika i ujedno je poslužilo kao eliminacijsko pitanje jer su u analizi rezultata uzeti u obzir samo odgovori pripadnika Y i Z generacije. Od ukupno pristiglih 556 odgovora, slijedom eliminacijskog pitanja odbačeno je 18 odgovora. Prva skupina pitanja odnosila se na demografske karakteristike te na informacije o poduzetničkom i radnom iskustvu ispitanika, kao i mogućnosti poduzetničkog djelovanja u ulozi zaposlenika. Drugom skupinom pitanja analizirani su stavovi koji upućuju na poduzetničko usmjereno ponašanje, tj. dimenzije poduzetničke orijentacije, uz korištenje Likertovom ljestvicom za utvrđivanje stupnja slaganja s ponuđenim tvrdnjama. Treća skupina pitanja odnosila se na utvrđivanje stavova ispitanika o poduzetničkoj ulozi i ponašanju zaposlenika unutar poduzetnički orijentiranih organizacija, također uz primjenu Likertove ljestvice. Četvrta skupina pitanja odnosila se na percepciju ispitanika o dimenzijama proaktivnosti, inovativnosti i preuzimanja rizika. Zatvorenim pitanjima s mogućnošću višestrukih odgovora pokušalo se spoznati razmišljanje ispitanika o osnovnim odrednicama i preduvjetima proaktivnosti, inovativnosti i preuzimanja rizika. Peta skupina pitanja sastojala se od pitanja iz GEM upitnika kojima se ispituje poduzetnički potencijal na temelju poduzetničke samopercepcije ispitanika te se stoga smatraju iznimno korisnima pri utvrđivanju poduzetničkog kapaciteta privrede.

3.2. Analiza rezultata istraživanja

U Tablici 1 prikazana su demografska obilježja ispitanika, a ispitanici su svrstani u dobnu kategoriju od 1980. do 1994. (Y generacija) ili od 1995. do 2009. (Z generacija). U prigodnom uzorku svi ispitani pripadnici Y generacije imali su radno iskustvo, tj. bili su ili jesu u ulozi zaposlenika.

Tablica 1.

Demografska obilježja

	Y	Z	Y (%)	Z (%)
	N = 216	N = 322	40,15%	59,85%
Muški	89	142	41,50%	44%
Ženski	127	180	58,50%	56%
Radno iskustvo	216	242	100%	75,16%
Poduzetničko iskustvo	66	56	30,55%	17,39%
Poduzetni zaposlenici (poduzetnička aktivnost na radnom mjestu)	66	52	30,55%	16,15%

Izvor: istraživanje autora

U Tablici 2 prikazani su odgovori iz skupine pitanja koja se odnosila na utvrđivanje percepcije ispitanika o poduzetničkim dimenzijama. Zatvorenim

pitanjima s mogućnošću višestrukog odgovora ispitanici su izražavali mišljenje o odlučujućim poduzetničkim dimenzijama te ih povezivali s određenim preduvjetima, odnosno određujućim varijablama.

Tablica 2.

Percepcija o poduzetničkim dimenzijama

Odlučujuće poduzetničke dimenzije	Y	Z	Y (%)	Z (%)
	N = 216	N = 322		
Inovativnost	185	284	85,60%	88,19%
Proaktivnost	18	27	8,30%	8,38%
Preuzimanje rizika	36	34	16,60%	10,56%
Autonomija	1	2	0,46%	0,62%
Natjecateljska agresivnost	42	32	19,40%	9,94%
Inovacija je rezultat:	Y	Z	Y (%)	Z (%)
	N = 216	N = 322	40,15%	59,85%
Strateških smjernica	122	195	56,48%	60,56%
Odluke menadžmenta	56	103	25,93%	31,98%
Osobne odluke zaposlenika	30	13	13,89%	4,04%
Motivacije zaposlenika	18	29	8,30%	9%
Rizik neuspjeha poduzetničke aktivnosti podrazumijeva:	Y	Z	Y (%)	Z (%)
	N = 216	N = 322	40,15%	59,85%
Gubitak posla	123	159	56,94%	49,38%
Gubitak novca	76	133	35,18%	41,30%
Štetu učinjenu karijeri	11	18	5,09%	5,59%
Gubitak statusa	3	5	1,38%	1,55%
Proaktivnost je vezana uz sljedeće osobine:	Y	Z	Y (%)	Z (%)
	N = 216	N = 322	40,15%	59,85%
Upornost	177	289	81,94%	89,75%
Maštovitost	39	30	18,05%	9,32%
Nestrpljivost	3	5	1,38%	1,55%
Prilagodljivost	7	6	3,24%	1,86%

Izvor: istraživanje autora

Ispitanici iz obiju generacija izdvojili su sljedeće tri odlučujuće dimenzije poduzetničke orijentacije: inovativnost, preuzimanje rizika i natjecateljsku agresivnost (Tablica 2). Pripadnici Y generacije na prvom su mjestu istaknuli inovativnost (85,6%), zatim natjecateljsku agresivnost (19,4%) te preuzimanje rizika (16,6%). Pripadnici Z generacije također su na prvome mjestu istaknuli inovativnost (88,19%), preuzimanje rizika (10,56%) i natjecateljsku agresivnost (9,94%).

Tablica 3.

Poduzetnički potencijal

Poduzetnička percepcija, namjera i djelovanje	Y (%)	Z (%)
	40,15%	59,85%
Poznajete li osobno nekoga tko je u posljednje 2 godine pokrenuo posao?	83%	62%
Hoće li u sljedećih 6 mjeseci u području u kojem živite biti dobrih prilika za pokretanje posla?	56,90%	52,80%
Imate li znanje, vještinu i iskustvo potrebno za pokretanje vlastitog posla?	62,50%	39,13%
Bi li Vas strah od neuspjeha spriječio u pokretanju vlastitog posla?	45,80%	37,27%
Planirate li, sami ili s drugima, tijekom sljedeće 3 godine započeti novi posao, uključujući bilo koji oblik samozapošljavanja?	36,10%	50%
Jeste li u posljednjih 12 mjeseci učinili išta kako biste pokrenuli novi posao?	31%	25%

Izvor: istraživanje autora

U Tablici 3 prikazani su odgovori ispitanika o namjeri poduzetničkog djelovanja (primijenjena pitanja iz GEM-ova APS upitnika), gdje su pripadnici Y generacije u većoj mjeri navodili da imaju određena poznanstva s nekim tko je nedavno pokrenuo posao (83% pripadnika Y generacije u odnosu na 62% ispitanika Z generacije) te da posjeduju odgovarajuća znanja, vještine i iskustvo za pokretanje vlastitog posla (62,5% pripadnika Y generacije u odnosu na 39,13% ispitanika Z generacije). Unatoč tome, polovica pripadnika Z generacije izjavila je da planira samostalno pokrenuti posao u bliskoj budućnosti (u odnosu na svega 36,2% ispitanika Y generacije).

U nastavku prikazani su rezultati t-testova radi utvrđivanja statistički značajnih razlika između pripadnika Y i Z generacije vezanih uz ponašajne odrednice pojedinih dimenzija poduzetničke orijentacije (Tablica 4, 5 i 6) te uz poduzetničku ulogu i ponašanje zaposlenika unutar poduzetnički orijentiranih organizacija (Tablica 7).

Tablica 4.

Razlike u ponašajnim odrednicama dimenzije inovativnosti pripadnika Y i Z generacije

T – test	\bar{Y}	s_y^2	n_y	\bar{Z}	s_z^2	n_z	t	t kritična	$ t > t_{kritična}$
Σ INOVATIVNOST	4,35	0,11	216	4,18	0,10	322	6,006	1,96	Da
Kreativnost	4,10	0,70	216	4,04	0,59	322	0,75383	1,96546	Ne
Preuzimanje inicijative	4,03	0,61	216	3,83	0,77	322	2,79124	1,96478	Da
Svladavanje prepreka	4,55	0,33	216	4,29	0,64	322	4,54413	1,96442	Da
Završavanje posla	4,71	0,26	216	4,54	0,5	322	3,19301	1,96442	Da

Izvor: istraživanje autora

U tablicama 4 do 6 prikazani su rezultati t-testova kojima su utvrđene statistički značajne razlike u ponašajnim odrednicama pripadnika Y i Z generacije u svakoj od promatranih dimenzija – inovativnosti, proaktivnosti i preuzimanja rizika. Razlike u izraženim stavovima, koji se ujedno mogu smatrati odrazom

ponašanja ispitanika, ukazuju da se pripadnici Y generacije u dimenziji inovativnosti (Tablica 4) smatraju sklonijima preuzimanju inicijative, svladavanju prepreka i završavanju posla (što ujedno dovodi i do ukupno više ocjene za ponašajnu dimenziju inovativnosti pripadnika Y generacije). Pri tome su dobiveni rezultati u opreci s rezultatima iz sekundarnih izvora u kojima se pripadnici Z generacije karakteriziraju kao izrazito inovativni, samostalni i proaktivni.

Tablica 5.

Razlike u ponašajnim odrednicama dimenzije proaktivnosti pripadnika Y i Z generacije

T – test	\bar{Y}	s_y^2	n_y	\bar{Z}	s_z^2	n_z	t	t kritična	$ t > t_{kritična}$
Σ PROAKTIVNOST	4,14	0,03	216	3,89	0,02	322	18,66	1,96	Da
Samostalnost u radu	4,14	0,76	216	3,96	1,04	322	2,14026	1,96466	Da
Iniciranje promjena	3,96	0,68	216	3,70	0,75	322	3,46669	1,96497	Da
Generiranje ideja	4,11	0,69	216	3,88	0,7	322	3,05060	1,96509	Da
Provedba ideja	4,35	0,45	216	4,02	0,7	322	4,94328	1,96455	Da

Izvor: istraživanje autora

U Tablici 5 prikazani su rezultati t-testa za ponašajne odrednice dimenzije proaktivnosti, prema kojima je utvrđena statistički značajna razlika u svim ponašajnim odrednicama između pripadnika Y i Z generacije. Prema rezultatima ovog istraživanja, milenijalci se smatraju proaktivnijima od pripadnika Z generacije, što je također u opreci s karakteristikama opisanima u literaturi, a koje su sažeto navedene u poglavlju 2.

Tablica 6.

Razlike u ponašajnim odrednicama dimenzije preuzimanja rizika pripadnika Y i Z generacije

7	\bar{Y}	s_y^2	n_y	\bar{Z}	s_z^2	n_z	t	t kritična	$ t > t_{kritična}$
Σ PREUZIMANJE RIZIKA	4,05	0,27	216	3,94	0,27	322	2,451	1,96	Da
Podnošenje nesigurnosti	3,75	0,77	216	3,62	1,02	322	1,56796	1,96471	Ne
Nema straha od neuspjeha	3,5	1	216	3,42	1,36	322	0,89121	1,96468	Ne
Preuzimanje rizika	4,64	0,48	216	4,58	0,42	322	1,02977	1,96538	Ne
Optimizam	4,32	0,53	216	4,14	0,62	322	2,44574	1,96448	Da

Izvor: istraživanje autora

Prema rezultatima prikazanim u Tablici 6, vidljiva je statistički značajna razlika u odgovorima pripadnika Y i Z generacije i u poduzetničkoj dimenziji preuzimanja rizika, iako je od teorijskim okvirom utvrđenih ponašajnih odrednica jedino uočena značajna razlika u samopercepciji vezanoj uz optimizam razmišljanja. *Milenijalci* su, sukladno s prikazanim rezultatima, skloniji optimističnom stavu i time preuzimanju rizika u odnosu na pripadnike Z generacije.

Tablica 7.

Poduzetnička uloga i ponašanje zaposlenika unutar poduzetnički orijentiranih organizacija

T – test	\bar{Y}	s_y^2	n_y	\bar{Z}	s_z^2	n_z	t	t kritična	$ t > t_{kritična}$
Zaposlenici su inicijatori pod. aktivnosti	4,61	0,55	216	4,41	0,62	322	3,10874	1,96492	da
Zaposlenici su nositelji pod. aktivnosti	4,64	0,48	216	4,58	0,42	322	1,02977	1,96538	ne
Zaposlenici snose rizik neuspjeha pod. aktivnosti	3,21	0,84	216	3,29	1,18	322	-0,89220	1,96464	ne
Zaposlenik je važan resurs	4,61	0,38	216	3,29	1,18	322	18,02694	1,96451	da
Timski sam igrač	4,03	0,61	216	3,83	0,77	322	2,79124	1,96478	da

Izvor: istraživanje autora

Prema prikazanim rezultatima u Tablici 7 vezano uz procjenu važnosti poduzetničke uloge i ponašanja zaposlenika unutar poduzetnički orijentiranih organizacija, pripadnici Y generacije višom ocjenom vrednovali su od pripadnika Z generacije ulogu zaposlenika u iniciranju poduzetničkih aktivnosti unutar organizacije te zaposlenike kao važan resurs organizacije u iniciranju novih pothvata. Također, smatraju se sklonijima timskom radu od pripadnika Z generacije. Navedeni se rezultati mogu objasniti sklonošću pripadnika Z generacije za fleksibilnim radnim uvjetima koji uključuju samostalan rad od kuće, što, unatoč tehnološkom napretku, ne može zamijeniti svakodnevnu kolegijalnu interakciju i dinamiku rada u neposrednom kontaktu.

Prema Bemovoj (1972) i Festingerovoj teoriji (1957), ponašanje u specifičnim životnim i radnim okolnostima određuje stavove, odnosno može se reći da „postajemo ono što činimo“. Naime, pojedinci su skloni svoje stavove prilagođavati stvarnom ponašanju kako bi umanjili spoznajnu disonancu. Vodeći se navedenim postavkama, izraženi stavovi ispitanika mogu se smatrati pokazateljima njihova stvarnog ponašanja koje određuje njihovu poduzetničku orijentaciju.

Slijedom iznijetih rezultata provedenog istraživanja, može se zaključiti da je postavljena hipoteza: *H1: Pripadnici Y i Z generacije međusobno se razlikuju prema odrednicama inovativnosti, proaktivnosti i preuzimanja rizika. – POTVRĐENA.*

H2: Pripadnici Z generacije proaktivniji su, inovativniji i skloniji preuzimanju rizika u odnosu na pripadnike Y generacije. – NIJE POTVRĐENA.

3.3. Ograničenja istraživanja i smjernice za buduća istraživanja

Ograničenja istraživanja proizlaze iz vrste uzorka. Koristio se prigodan uzorak, sastavljen od pripadnika studentske populacije kako Y, tako i Z generacije, a s obzirom na to da su u istraživanje bili uključeni redoviti i izvanredni studenti pripadnika Y generacije, svi ispitanici imali su radnog iskustva. Slijedom navedenog, zaključke

istraživanja nije uputno generalizirati, već bi buduće istraživanje trebalo provesti na reprezentativnom uzorku promatrane populacije, uz proširenje demografskih i socioekonomskih karakteristika. Nadalje, buduće istraživanje koje bi se temeljilo na kvalitativnoj metodi prikupljanja podataka moglo bi pridonijeti dobivanju dubljeg i bogatijeg uvida o promatranoj populaciji i njihovoj poduzetničkoj orijentaciji. Dodatno, bilo bi zanimljivo provesti istraživanje na promatranoj populaciji u više zemalja.

4. ZAKLJUČAK

Ljudi kao društvena bića u interakciji s različitim društvenim grupama oblikuju svoje stavove i obrasce ponašanja. Najintenzivniji utjecaj na pojedinca imaju primarne društvene grupe, čije su odrednice pod utjecajem promjenjivih makročimbenika prisutnih na međunarodnoj i nacionalnoj razini. No, poduzetnički kontekst također ima veliku ulogu u poduzetničkoj orijentaciji pojedinaca. Istražujući percepciju pripadnika Y i Z generacije na prigodnom uzorku studentske populacije o dimenzijama poduzetničke orijentacije, uočene su istoznačne asocijacije koje su, pretpostavlja se, naučene. Ispitani pripadnici obiju generacija odlučujućim poduzetničkim dimenzijama smatraju inovativnost, natjecateljsku agresivnost i preuzimanje rizika. Pritom smatraju da je inovacija, kao odlučujuća dimenzija poduzetničke orijentacije, rezultat strateških smjernica i odluka menadžmenta. Preuzimanje rizika vežu uz gubitak posla i novca, dok proaktivnost poistovjećuju s upornošću i maštovitošću. Povezivanje proaktivnosti s maštom, koja se često zanemaruje u poduzetničkim razmatranjima, u skladu je sa znanstveno utemeljenim i dokazanim doprinosima poduzetništvu. Istražujući poduzetnički potencijal pitanjima o samopercepciji, poduzetničkom planiranju i djelovanju, uočene su očekivane razlike sukladne s godinama, radnom i poduzetničkom iskustvu ispitanika. Tako pripadnici Y generacije u većem udjelu smatraju kako posjeduju potrebno znanje, vještine i iskustvo za pokretanje poduzetničkog pothvata, ali u većem dijelu izražavaju strah od neuspjeha koji bi ih priječio u poduzetničkoj aktivnosti. No, zanimljiv je nalaz o podjednakom uočavanju prilika u okruženju, ali i većoj iskazanoj namjeri za poduzetničko djelovanje od strane pripadnika Z generacije, iako su prilikom ispitivanja o stvarno poduzetim aktivnostima tijekom posljednjih 12 mjeseci prednjačili pripadnici Y generacije. Dobiven oprečan rezultat može biti izraz mladenačkog entuzijazma Z generacije, koji je vidljiv i u manje izraženom strahu od neuspjeha kao prepriči za pokretanje poduzetničke aktivnosti.

Korištenjem t-testa uočene su statistički značajne razlike ponašajnih odrednica pojedine dimenzije poduzetničke orijentacije. Uočeno je kako su pripadnici Y generacije, tzv. milenijalci, proaktivniji, inovativniji i skloniji preuzimanju rizika. Time su potvrđene polazne pretpostavke kako se pripadnici Y i Z generacije razlikuju prema teorijskim okvirom definiranim odrednicama inovativnosti, proaktivnosti i preuzimanja rizika jer su odrastali u različitim makroekonomskim prilikama koje su odredile njihove stavove i obrasce ponašanja. Međutim, na temelju opisanih karakteristika promatranih generacija u literaturi, očekivalo se kako će rezultati istraživanja potvrditi polaznu pretpostavku da su

pripadnici Z generacije proaktivniji, inovativniji i skloniji preuzimanju rizika od pripadnika Y generacije, što rezultatima ovog istraživanja nije potvrđeno. Navedeni nalazi mogu biti odraz značajnog utjecaja neposrednog poduzetničkog konteksta i proizašlog radnog i poduzetničkog iskustva na poduzetničko razmišljanje i djelovanje. Naime, svi su ispitani pripadnici Y generacije imali radno iskustvo te su, s obzirom na životnu dob, u velikom udjelu (30,55%) imali poduzetničkog iskustva, uključujući i poduzetničko iskustvo na radnome mjestu. Unatoč različitim društvenim prilikama njihova odrastanja, svi su ispitanici bili studenti (i ispitanici Y i ispitanici Z generacije) koji su tijekom svojega obrazovanja bili uključeni u izvedbu nastave ekonomskih modula te je njihovo poduzetničko obrazovanje bilo sličnih obilježja i obujma. No, poduzetničko i radno iskustvo koje se stječe neformalnim i formalnim interakcijama poslovne zajednice bilo je različito. Budući su ispitanici i Y i Z generacije ustvrdili da su za inovacije koje su, prema rezultatima istraživanja, ključna dimenzija poduzetničke orijentacije presudne odluke menadžmenta i odgovarajuće strateške smjernice, može se zaključiti kako je za razvoj ponašajnih odrednica svih dimenzija poduzetničke orijentacije bitan i neposredan poduzetnički kontekst poslovne organizacije, određen organizacijskom kulturom i strukturom.

LITERATURA

- Abbot, L. (2019). "11 Millennials' Traits You Should Know About Before You Hire Them". <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/millennials-traits-you-should-know-about-before-you-hire-them>
- Amo, B. W. (2010). "Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees". *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 2, No. 2, pp. 144-158. Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/247836486_Corporate_entrepreneurship_and_intrapreneurship_related_to_innovation_behaviour_among_employees; <https://doi.org/10.1504/IJE.V.2010.034819>
- Antonic, B., Hisrich, R. D. (2003). "Clarifying the intrapreneurship concept". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, No. 1, pp. 7-24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Bem, D. J. (1972). "Self-perception theory". *Advances in experimental social psychology*, Vol. 6, pp. 1-62. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60024-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60024-6)
- Bosma, N. (2012). "The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and Its Impact on Entrepreneurship Research". *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 2, pp. 143-248. <https://doi.org/10.1561/03000000033>
- Bosma, N., Litovsky, Y., Coduras, A., Seaman, J. (2017). *GEM Manual*. London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. <http://www.gemconsortium.org/report>
- Bosma, N., Reynolds, P. D., Lopez-Garcia, P., Autio, E. (2005). "Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003". *Small Business Economics*, Vol. 24, No. 3, pp. 205-231. Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/5158277_Global_Entrepreneurship_Monitor_Data_Collection_Design_and_Implementation_1998-2003; <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1>
- Bosma, N., Wennekers, S., Guerrero, M., Amoros, J. E., Martiarena, A., Singer, S., (2013). *Special Report on Entrepreneurial Employee Activity*. London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. <http://www.gemconsortium.org/report>

- Calhoun, S. K., Strasser, P. B. (2005). "Generations at Work". *Management File*, Vol. 53, No. 11, pp. 469-471. <https://doi.org/10.1177/216507990505301101>
- Carrier, C. (1994). "Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study". *International Small Business Journal*, Vol. 12, No. 3, pp. 54-61. *Research Gate*: https://www.researchgate.net/publication/228314343_Intrapreneurship_in_Large_Firms_and_SMEs_A_Comparative_Study *Research Gate*; <https://doi.org/10.1177/0266242694123005>
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*. Dokuz Eylül University. <http://kisi.deu.edu.tr/ethem.duygulu/covin%20ve%20slevin.pdf>; <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Csehné Papp, I., Szabó, K., Schwarczová, L., Hajós, L. (2017). "Expectations and Visions of 'Z' Generation of University Students in Relation to the Labour Market". *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, Vol. 6, pp. 23-38.
- Dangmei, J. (2016). "Understanding the Generation Z: The Future Workforce". *South Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, Vol. 3, No. 3, pp. 1-5.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., Wu, C. (2011). *Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants*. Zoetermeer: EIM. <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h201108.pdf>
- De Jong, J. P. J., Wennekers, S. (2008). *Intrapreneurship: Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour*. Zoetermeer: EIM. <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200802.pdf>
- Dizdar, D. (2006). *Kvantitativne metode*. Zagreb: Kineziološki fakultet.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press. <https://books.google.com/books?id=vocQ-8CASacC&newbks=0>; <https://doi.org/10.1515/9781503620766>
- Gartner, W. B. (1989). "Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, No. 4, pp. 47-68. <https://doi.org/10.1177/104225878901300406>
- Glass, A. (2007). "Understanding generational differences for competitive success". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39, No. 2, pp. 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2022). *2021/2022 Global Report*. London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>
- Global Entrepreneurship Research Association. (2018). *GEM 2017/2018 Global Report*. London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-manual-design-data-and-quality-control>
- Hisrich, R. D. (1990). "Entrepreneurship/Intrapreneurship". *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, pp. 209-222. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.209>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo*. 7th ed. Zagreb: Mate d. o. o.
- Kanter, R. M. (1988). "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations". U Staw, B., Sutton, R. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, pp. 169-211. Elsevier Science.
- Karácsony, P. (2019). "Generational Differences in Motivation at Work in Slovakian Small and Medium Sized Companies". *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 7, pp. 182-191. <https://scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=91076>; <https://doi.org/10.4236/jss.2019.73015>
- Kelley, D., Singer, S., Herrington, M. (2016). *2015/16 Global Report*. London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. <http://www.gemconsortium.org/report>
- Khandwalla, P. N. (1987). "Generators of Pioneering-Innovative Management: Some Indian Evidence". *Organization Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 39-59. <https://doi.org/10.1177/017084068700800104>

- Kindrick Patterson, C. (2007). "The Impact of Generational Diversity in the Workplace". *The Diversity Factor*, Vol. 15, No. 3, pp. 17-22.
- Kirzner, I. M. (1997). "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach". U Shane, S. (ed.), *The Foundations of Entrepreneurship*. Vol 1, pp. 60-85. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing,
- Levie, J., Autio, E. (2008). "A Theoretical Grounding and Test of the GEM model". https://strathprints.strath.ac.uk/16060/1/A_theoretical_grounding_and_test_of_the_GEM_model_paper.pdf; <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9136-8>
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle". *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, pp. 429-451. http://www.utdallas.edu/~ggd021000/2001_Linking%20Two%20Dimensions%20of%20Entrepreneurial%20Orientation%20to%20Firm%20Performance.pdf; [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Lumpkin, G. T., Pidduck, R. J. (2021). "Global Entrepreneurial Orientation (GEO): An Updated, Multidimensional View of EO". U Corbett, A. C., Kreiser, P. M., Marino, L. D., Wales, W. J. (eds.), *Entrepreneurial Orientation: Epistemological, Theoretical, and Empirical Perspectives*. Bingley: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020210000022002>
- Meister, J. C., Willyerd, K. (2010). *2020 Workplace*. New York: Harper Business.
- Montana, P. J., Petit, F. (2008). "Motivating Generation X and Y on the Job and Preparing Z". *Global Journal of Business Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 139-148.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row. <http://homepages.rpi.edu/~oconng/CorpEntrepreneurship/Model1a/Pinchotintrapreneuring%20chapter%201.pdf>
- Pinchot, G. (1987). "Innovation through intrapreneuring". *Research Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 14-19. <http://www.utdallas.edu/~chasteen/Pinchot%20webpage%20on%20Intrapreneur.htm>; <https://doi.org/10.1080/00345334.1987.11757021>
- Prensky, M. (2001). "Digital Natives, Digital Immigrants". MCB University Press, Vol. 9, No. 5, pp. 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research". *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 217-226. <http://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%2520%252B%2520Venkat%2520-%2520Ent%2520as%2520field.pdf>; <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2018). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2017. Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/gem-hrvatska/>
- Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka, S. (2022). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2021. Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. <https://www.cepor.hr/gem-global-entrepreneurship-monitor/>
- Šimunić Rod, V. (2020). "Nova generacija poduzetnika; generacija Z". *Obrazovanje za poduzetništvo / Education for entrepreneurship*, Vol. 10, No. 1, pp. 7-23. <https://doi.org/10.38190/ope.10.1.3>
- The Organisation for Economic Cooperation and Development (2007). *Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics*. Paris: The Organisation for Economic Cooperation and Development. <https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-07-010-EN.pdf>
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM.

Ivana Bekić, PhD

Senior Lecturer
Vern University, Zagreb
E-mail: ivana.bekic@vern.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6093-7696>

Jadranka Ivanković, PhD

Assistant Professor
Vern University, Zagreb
E-mail: jadranka.ivankovic@vern.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7478-2824>

Andrea Bednjanec, MScEE

Professor Counselor at the School
Electrical Engineering Vocational School, Zagreb
E-mail: andrea.bednjanec@skole.hr
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9520-1128>

ANALYSIS OF THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION OF GENERATIONS Z AND Y

Abstract

Entrepreneurial mindset can be described as the ability to spot entrepreneurial opportunities, tendency to act proactively and innovatively, and willingness to take risks. Entrepreneurial way of thinking and acting is one of the key drivers of any economy. The paper deals with the analysis of the entrepreneurial orientation of the members of Generations Z and Y who will soon make up most of the working and entrepreneurial active population. The paper presents the results of research on the determinants of entrepreneurial orientation on a sample of 216 Generation Y students and 322 Generation Z students. Initial assumptions of the research, which were made based on a previous review of recent literature, were that members of Generations Z and Y differ from each other according to the determinants of entrepreneurial orientation (innovation, proactivity and risk-taking), and that members of Generation Z are more proactive, innovative, and more prone to taking risks compared to members of Generation Y. Based on the results of the conducted research, a statistically significant difference in the dimensions of entrepreneurial orientation between members of different generations was confirmed, but in favour of members of Generation Y.

Keywords: entrepreneurial orientation, innovation, proactivity, risk-taking, entrepreneurial potential, Generations Z and Y, Croatia

JEL classification: J21, J23, L26

