

## **Dr. sc. Irena Pandža Bajs**

Izvanredna profesorica  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
Katedra za marketing  
E-mail: [ipandza@efzg.hr](mailto:ipandza@efzg.hr)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9191-8719>

## **Marina Tomas, mag. oec.**

Brunata d.o.o.  
E-mail: [mtomas85@gmail.com](mailto:mtomas85@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5571-7840>

# **ULOGA DEMOGRAFSKIH I SOCIOEKONOMSKIH OBILJEŽJA ZAPOSLENIKA GENERACIJE Y U PERCEPCIJI UČINKOVITOSTI ČIMBENIKA OSOBNOG MARKETINGA, ZADOVOLJSTVA KARIJEROM I ZAPOŠLJIVOSTI**

UDK / UDC: 331.548:005.966

JEL klasifikacija / JEL classification: J10, J24, M31, M54

DOI: 10.17818/EMIP/2023/2.6

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 1. studenoga 2022. / November 1, 2022

Prihvaćeno / Accepted: 6. veljače 2023. / February 6, 2023

## ***Sažetak***

*Cilj ovog rada je istražiti čimbenike osobnog marketinga, percipiranu zapošljivost i zadovoljstvo karijerom pripadnika generacije Y te analizirati postoje li razlike u percepciji pripadnika generacije Y prema njihovim različitim demografskim i socioekonomskim obilježjima. Budući da generacija Y ima najveću stopu obrazovanja i do 2025. godine će činiti skoro 75 % radno aktivnih na tržištu rada, važno je istražiti koncept osobnog marketinga pripadnika generacije Y te njihovo zadovoljstvo poslom i karijerom. Rezultati empirijskog istraživanja pokazuju da pripadnici generacije Y u Hrvatskoj najbolje percipiraju i primjenjuju strateške čimbenike osobnog marketinga te da su relativno zadovoljni svojom karijerom i mogućnosti zaposlenja. Također, utvrđeno je kod kojih grupa ispitanika postoje značajne razlike u poimanju i načinu primjene osobnog marketinga, percepciji razine vlastite zapošljivosti i razlike u zadovoljstvu karijerom prema spolu, dobi, radnom stažu, obrazovanju te mjesečnim prihodima. Tako poslodavci mogu donijeti odluke o načinu privlačenja i zadržavanja zaposlenika pripadnika*

*generacije Y koji se najčešće opisuju kao ambiciozni, skloni promjenama posla i motivirani u želji za uspjehom.*

***Ključne riječi: osobni marketing, zadovoljstvo karijerom, percipirana zapošljivost, generacija Y.***

## 1. UVOD

Danas se osobni marketing sve intenzivnije koristi kao uspješan način predstavljanja i prezentacije svojih vještina i znanja u poslovnom svijetu. Sve više mladih na tržištu rada shvaća važnost vlastite promocije i izgradnje osobnog imidža posebno kroz društvene mreže. U vremenu izražene mobilnosti i jednostavnijeg zapošljavanja na inozemnim tržištima, kreiranje osobne marke kroz poslovne internetske profile omogućava otvaranje novih i boljih mogućnosti koje prije nisu bile dostupne. Već je i tijekom samog visokoškolskog studija potrebna proaktivnost u stjecanju znanja, vještina i iskustva s ciljem strateške prednosti i izgradnje bolje startne pozicije u odnosu na konkurenciju pri ulasku na tržište rada.

Upravo je diferenciranje od konkurencije postalo glavni razlog zbog kojeg se osobni marketing analizira u kontekstu traženja posla i boljih poslovnih mogućnosti (Potgieter i Doubell, 2019; Figurska, 2016). Na tržištu rada pojedinci trebaju o sebi razmišljati u kontekstu proizvoda kojeg će poslodavci primijetiti i prepoznati njegove kvalitete između velikog broja drugih, stoga bi već i tijekom studija trebali djelovati s ciljem stvaranja i jačanja vlastitih prednosti nad konkurencijom.

Iako se osobni marketing izučava već 20-ak godina (Gorbatov i sur., 2018., Gorbatov i sur., 2021) s razvojem tehnoloških čimbenika pretpostavka je da će na tržištu rada koncept osobnog marketinga sve više dobivati na važnosti. U skladu s time, pojedinci trebaju raditi na izgradnji vještina i stjecanju novih znanja koja će biti cijenjena na tržištu rada i omogućiti im razvoj i uspjeh u karijeri. Uspjeh u karijeri se odražava kroz zadovoljstvo karijerom kao subjektivnom komponentom te plaćom i napredovanjem kao objektivnom komponentom (Arthur i sur., 2005; Stumpf i sur., 2012). Pojedina istraživanja su pokazala da osobni marketing značajno utječe na uspjeh pojedinca na tržištu rada (Gorbatov i sur., 2019), što se odražava na njegovo ponašanje te privatni i profesionalni razvoj. U teoriji i praksi se sve više pozornosti daje osobnom marketingu kao učinkovitom konstruktivnom ponašanja pojedinca radi izgradnje karijere (Gorbatov i sur., 2018), stoga je analiza čimbenika osobnog marketinga i uspjeha u karijeri važna dimenzija izgradnje profesionalnog identiteta pojedinca na tržištu rada.

Analiza literature pokazuje da nema dovoljno istraživanja o čimbenicima osobnog marketinga, percipiranoj zapošljivosti i zadovoljstvu karijerom, posebno među pripadnicima generacije Y koja je trenutno i najzastupljenija generacija na tržištu rada. U skladu s time dosad nije provedena analiza o ulozi demografskih i socioekonomskih obilježja zaposlenika generacije Y u percepciji učinkovitosti čimbenika osobnog marketinga, zadovoljstva karijerom i zapošljivosti. Među pripadnicima generacije Y postoje značajne razlike u radnom stažu, fazi životnog

ciklusa, obrazovanju, prihodima i sličnim obilježjima, stoga je važno istražiti koje se skupine najviše koriste osobnim marketingom i imaju najvišu razinu zadovoljstva karijerom i percipirane zapošljivosti. Na temelju toga poslodavci mogu donijeti odluke o načinu privlačenja i zadržavanja zaposlenika pripadnika generacije Y koji se najčešće opisuju kao ambiciozni, skloni promjenama posla i motivirani u želji za uspjehom (Kamau i sur. 2014). Cilj ovog istraživanja je analizirati glavne čimbenike koncepta osobnog marketinga, percipiranu zapošljivost i zadovoljstvo karijerom te utvrditi razlike među ispitanicima generacije Y prema njihovim demografskim i socioekonomskim obilježjima.

## **2. PREGLED LITERATURE**

### **2.1. Karakteristike pripadnika generacije Y na tržištu rada**

Kao generacija Y („milenijalci“) najčešće se definiraju pojedinci rođeni između 1980. i 2000. godine (Smith i Nichols, 2015; Goldman Sachs, 2016 prema Svjetska Banka, 2015). Prema provedenim istraživanjima, „milenijalci“ se smatraju generacijom s najvišom stopom obrazovanja u odnosu na druge prethodne generacije te će do 2025. godine činiti gotovo 75 % zaposlenika na tržištu rada (Maiers, 2017). Zbog njihove dominacije na tržištu rada, javlja se potreba za analizom obilježja pripadnika te generacije i njihovog utjecaja na razvoj i promjene tržišta rada. Analiza karakteristika milenijalaca pokazuje da se pripadnici ove generacije bolje koriste tehnologijom, obrazovaniji su te etnički raznolikiji od svih prethodnih generacija (Bannon i sur., 2011). Kao dominantne osobine generacije Y u kontekstu zaposlenja i razvoja karijere mogu se izdvojiti: visoko samopouzdanje koje im omogućava napredovanja do rukovodećih radnih mjesta (Kamau i sur., 2014), samopoštovanje, ambicioznost, prihvaćanje visoke razine odgovornosti, preferiraju timski rad te se učestalo koriste tehnologijom (Smith i Nichols, 2015). Pojedina istraživanja (Pinzaru i sur., 2016) ističu da pripadnike generacije Y najviše motiviraju javna priznanja te učestale, pozitivne, povratne informacije o rezultatima njihovog rada. S druge strane, važna im je i ravnoteža između privatnih i poslovnih obveza i aktivnosti, te veću važnost daju obitelji i privatnom životu, pa u skladu s time preferiraju fleksibilno radno vrijeme i manje su voljni raditi prekovremeno. Motivirani su radom u okruženju bez strogih pravila i tradicionalnih radnih pristupa, a karakterizira ih česta promjena radnog mjesta te su manje lojalni poslodavcu od prethodnih generacija (Jackson, 2010; Nolan, 2015).

Bochantin (2017) smatra da većina pripadnika generacije Y kako planirano, tako i neplanirano, provodi aktivnosti koje se vezane uz njihov osobni marketing i izgradnju svoje osobne marke. Potvrda toga može se naći u činjenici da se generacija Y puno više koristi internetom, nego bilo koja prethodna generacija te su vrlo vješti u predstavljanju sebe putem društvenih medija i internetskih platformi, što znači da razumiju i primjenjuju koncept osobnog marketinga. U ne tako davnoj prošlosti osobni marketing nije bio od velike važnosti za poslovni uspjeh. Međutim, danas je on potreban, možda čak i ključan dio

osobnog i profesionalnog razvoja pojedinca koji se odražava na njegov uspjeh u karijeri (Sharp, 2015). Može se zaključiti kako je za pripadnike generacije Y važno da sustavno rade na izgradnji i upravljanju osobnim marketingom i profesionalnim imidžem upravo zbog tehnološkog napretka društva i intenzivnog razvoja različitih komunikacijskih alata putem interneta.

U aktualnim okolnostima tržišta rada sve je veći broj pojedinaca koji svoj posao obavljaju putem interneta (Gorbatov i sur., 2019). Ovaj globalni trend digitalizacije je ubrzan pojavom Covid-19 pandemije, a mnogim milenijalcima donosi priliku da ponude svoja znanja, vještine i kompetencije na globalnoj razini i izvan granica industrija i organizacija. U tom procesu im pomaže primjena aktivnosti osobnog marketinga, odnosno predstavljanje vlastite vrijednosti potencijalnim poslodavcima kroz različite oblike komunikacije, posebno putem internetskih platformi.

Može se zaključiti da ulaganje u razvoj vlastitih kompetencija i sposobnosti pozitivno utječe na višu percepciju pojedinca o razini njegove zapošljivosti, a percipirana zapošljivost ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo karijerom (De Vos i sur., 2011). Osobni marketing kao koncept je pozitivno povezan sa subjektivnim procjenama uspješnosti karijere koju čini subjektivni uspjeh u karijeri, percipirana zapošljivost i samoprocjena radnog učinka (Gorbatov i sur., 2021). U skladu s prethodnim istraživanjima osobnog marketinga (Gorbatov i sur., 2019, Gorbatov i sur., 2021), pojedinci mogu kroz osobni marketing utjecati na subjektivne procjene vlastitog uspjeha u karijeri, zapošljivosti i uspješnosti. Martini i sur. (2022) ističu da pojedinci koje karakterizira otvorenost k promjenama, proaktivnost, motiviranost profesionalnim uspjehom, prilagodljivost u poslu i karijeri također imaju bolju percepciju vlastite zapošljivosti i više samopouzdanja u svoje vještine i sposobnosti. Kod generacije Y razina zadovoljstva karijerom utječe na njihovo zadovoljstvo poslom, što znači da su pojedinci koji su zadovoljniji svojom karijerom istovremeno i zadovoljniji poslom koji trenutno obavljaju (Maxwell i Broadbridge, 2017). Temeljem spomenutog, može se tvrditi da su percipirana zapošljivost, zadovoljstvo karijerom, kao i zadovoljstvo poslom, odnosno trenutnom pozicijom, međusobno povezani i međuovisni koncepti.

## 2.2. Determinante osobnog marketinga

Osobni marketing kao poseban koncept počeo se istraživati početkom 21. stoljeća (Gorbatov i sur., 2018), a prvi je izraz "*Personal Branding*" definirao Shepherd (2005). Osobni marketing se može definirati kao percepcija karakternih osobina koje pojedinca čine jedinstvenim, te isticanje i razvoj upravo tih osobina omogućava njegovu diferencijaciju u odnosu na druge (Arruda, 2009).

Koristeći se osobnim marketingom, zaposlenici mogu izgraditi svoju poziciju na tržištu rada kroz svoje osobine i poslovne sposobnosti, te temeljem toga napredovati u karijeri (Pathmanatan i Dodamgoda, 2018). Pathmanatan i Dodamgoda (2018) navode sljedeće važne elemente osobnog marketinga: a) pojavnost, odnosno izgled koji se manifestira kroz npr. odjeću, osobni stil, fizičku

privlačnost; b) osobnost koja uključuje ponašanje, manire i bonton, osobne vrijednosti; c) kompetencije, odnosno vještine, znanja i poslovne sposobnosti; d) snage kao što su ostvarena akademska postignuća i radno iskustvo; e) područja interesa i motivacija te postignuća koja planiraju ostvariti u budućnosti. Prema Gorbatov i sur. (2019) osobni marketing je proaktivno ponašanje pojedinaca na tržištu rada koje uz pomoć primjene odgovarajućih marketinških strategija i taktika dovodi do realizacije postavljenih ciljeva u karijeri primjenom strateških i tehnoloških čimbenika te diferencijacijom. U skladu s time koncept osobnog marketinga može se analizirati kroz tri čimbenika osobnog marketinga: strateški čimbenici, tehnološki čimbenici i čimbenici diferencijacije (Gorbatov i sur., 2019; Gorbatov i sur., 2021).

### 2.2.1. Strateški čimbenici osobnog marketinga

Strateški čimbenici osobnog marketinga predstavljaju aktivnosti koje se provode organizirano i ciljano, a s ciljem razvoja profesionalnog imidža pojedinca na tržištu rada. U današnjem okruženju dominacijom interneta i virtualnih zajednica osobni marketing pojedinca kroz planirano ponašanje i predstavljanje njegovih osobina i sposobnosti drugima (Rampersad, 2008) postaje vrlo važan aspekt promocije osobnog uspjeha. Strateško prezentiranje vlastitih osobina za koje osoba smatra da najviše pridonose njegovu zaposlenju i uspješnoj karijeri (Zarkada, 2012) definira osobni marketing kao planiranu aktivnost predstavljanja sebe i svojih poslovnih sposobnosti s ciljem lakšeg zaposlenja na tržištu rada. Hood i sur. (2014) ističu integriranu marketinšku komunikaciju kao dio osobnog marketinga koju pojedinac primjenjuje da bi sebe predstavio kao odgovarajući proizvod na tržištu rada. Khedher (2014) polazi od pretpostavke da svaki pojedinac ima sposobnost razvijanja svoje osobne marke, ali da, s druge strane, značajan broj ljudi na tržištu rada nije upoznat s konceptom osobnog marketinga niti ima sposobnosti da ga razvijaju strateški, konzistentno i efektivno.

U kontekstu strateškog i planiranog razvoja kao dijela osobnog marketinga potrebno je organizirano raditi na izgradnji kulturnog i društvenog kapitala (Khedher, 2019). Kulturni kapital može se definirati kao sveukupnost kvalifikacija stečenih tijekom karijere, realiziranih kulturnih aktivnosti te ostvarenog cjeloživotnog obrazovanja, dok društveni kapital (Khedher, 2014) podrazumijeva umrežavanje, tj. sustavno stvaranje i održavanje poslovnih i privatnih veza s drugim osobama od privatnog i poslovnog značaja. Planirana i strateška izgradnja društvenog i kulturnog kapitala značajno utječe na osobni marketing pojedinca te ujedno i na njegov uspjeh na tržištu rada (Fugate i sur. 2004).

Izgradnja profesionalnog imidža pojedinca predstavlja stratešku aktivnost osobnog marketinga. Za izgradnju snažnog profesionalnog imidža najvažniji element je osobni identitet koji se temelji na osobnim vrijednostima, snazi i izvornosti pojedinca, a osobna marka pojedinca treba biti autentična, odnosno odražavati njegov pravi karakter (Labrecque i sur. 2011; Rampersad 2008).

### 2.2.2. Čimbenici diferencijacije

Čimbenici diferencijacije osobnog marketinga podrazumijevaju pozicioniranje na tržištu rada, odnosno aktivnosti kojima se pojedinac razlikuje u odnosu na konkurenciju. Kroz aktivnosti osobnog marketinga pojedinac kreira o sebi određenu sliku u javnosti koja mu može omogućiti bolje pozicioniranje na tržištu rada, promoviranje svojih vrijednosti i sposobnosti te razlikovanje od drugih konkurenata na tržištu rada (Potgieter i Doubell, 2019; Figurska, 2016). Diferencijacijom od drugih konkurenata na tržištu rada pojedinac kreira svoju poziciju na tržištu i gradi konkurentsku prednost. Figurska (2016) tvrdi da: „*ukoliko je osobna marka pojedinca pozitivna, snažna i prepoznatljiva, onda postaje svojevrsna oznaka, obećanje o očekivanim koristima, nositelj željenih vrijednosti, emocionalna veza pojedinca i publike (klijent, suradnici, nadređeni, potencijalni poslodavac itd.)*“.

Rampersad (2008) ističe da je strategija pozicioniranja u okviru osobnog marketinga značajno drukčija i složenija od klasičnog marketinga i samopromocije te je omogućila diferencijaciju i pozicioniranje nekih od najuspješnijih osoba kao što se Oprah Winfrey, Michael Jordan i Bill Gates. Većina autora koji su istraživali područje osobnog marketinga (Potgieter i Doubell, 2019; Figurska, 2016; Rampersad, 2008) smatraju da osobni marketing omogućava pojedincu da se diferencira na tržištu rada i kreira određeni imidž u privatnom i poslovnom okruženju.

Uz kulturni i društveni kapital kao dio strateškog djelovanja pojedinca, može se izdvojiti posredna i neposredna samo-prezentacija te autentičnost i pojava (Khedher, 2019) kojim pojedinac gradi svoju poziciju i diferencira se na tržištu rada. Kao posredna ili neverbalna samo-prezentacija primjenjuje se prezentacija preko različitih platformi za komunikaciju, kao što su internetski komunikacijski alati, životopis ili portfelj vlastitih poslovnih dostignuća (Khedher, 2019). S druge strane, neposredna samoprezentacija predstavlja način verbalne komunikacije kroz koju pojedinac predstavlja svoje kompetencije, znanja, vještine i postignuća, ali i osobne stavove i mišljenja. Autentičnost pojedinca odnosi se na njegov osobni stil, iskrenost i integritet koji bi trebali predstavljati osnovu za izgradnju osobnog marketinga pojedinca. Upravo ta osobnost pojedinca odražava njegov stvarni karakter i čini ga jedinstvenim i drukčijim od drugih. Pojava pojedinca podrazumijeva njegov fizički izgled koji se odražava kroz brigu o vlastitom tijelu, higijeni, odijevanju i sl.

Izgradnja snažne osobne marke i dobro osmišljen osobni marketing utječe ne samo na bolju poziciju i veću konkurentnost na tržištu rada, već i unutar same organizacije u kojoj je pojedinac već zaposlen (Figurska, 2016). U skladu s time, otvaraju se mogućnosti za napredovanje, povećava se autoritet pojedinaca, čime on lakše dolazi do rukovodećih radnih mjesta.

### 2.2.3. Tehnološki čimbenici osobnog marketinga

Tehnološki čimbenici osobnog marketinga primarno se odnose na upotrebu postojeće tehnologije i društvenih mreža s ciljem provođenja aktivnosti

osobnog marketinga. Zahvaljujući pojavi društvenih mreža i intenziviranju komunikacije putem interneta, dolazi i do rasta popularnosti osobnog marketinga i prepoznavanja njegove važnosti u procesu izgradnje karijere (Laberque i sur., 2011). Društvenim mrežama se sve više koristi za izražavanje vlastitih stavova, promociju i komunikaciju, a to omogućava izgradnju osobnog marketinga u privatnom i profesionalnom okruženju (Van Dijck, 2013).

Društvene mreže mogu se definirati kao skupina internetskih aplikacija za kreiranje i razmjenu sadržaja (Kaplan i Haenlein, 2010), a mreže kojima se najviše koristi za izgradnju osobnog imidža i marke su: Facebook, LinkedIn, te MySpace i Twitter. U prvoj fazi razvoja i korištenja društvenih mreža platforme poput Facebooka predstavljale su prostor za iznošenje osobnih stavova i povezivanje s drugim osobama, dok je kasnije uočena i prednost korištenja društvenih mreža za profesionalnu prezentaciju i samopromociju (Van Dijck, 2013). Kroz samoprezentaciju pojedinac s drugima dijeli informacije o sebi i svojim aktivnostima, što čini podlogu za stvaranje i održavanje profesionalnog imidža. Tako se naprimjer društvena mreža Facebook, osim za dijeljenje osobnog sadržaja s prijateljima i pratiteljima, koristi i za umrežavanje, stvaranje poslovnih i privatnih veza i digitalno stvaranje osobne marke (Laberque i sur., 2011). Profesionalne mreže poput LinkedIna sve su više dobile na važnosti jer se pojedinci u potrazi za poslom sve više fokusiraju na svoje internetske kontakte i veće mogućnosti mrežnog pretraživanja posla. Pojedinci na društvenim mrežama kreiraju sadržaj koji utječe na samu atraktivnost profila kroz komuniciranje i aktivno promoviranje svojih poslovnih uspjeha, znanja i vještina koje su stekli te izražavanje svojih mišljenja i stavova. Proaktivnim dopunjavanjem i unapređenjem profila na društvenoj mreži pojedinac povećava vjerojatnost da će njegov profil biti primijećen od strane potencijalnog poslodavca ili agencija za zapošljavanje te ga percipirati poželjnim za zapošljavanje ili poslovanje (Harris i Rae, 2011).

Sve veći broj pojedinaca izrađuje svoje osobne web stranice i profile na raznim društvenim mrežama (Laberque i sur., 2011), a zahvaljujući jednostavnosti i većom učestalosti korištenja Interneta i društvene mreže su postale idealna platforma za provođenje osobnog marketinga. Kreiranje i razvoj osobne marke u virtualnom okruženju pravi razliku između aktivnih i pasivnih zaposlenika na tržištu rada, te je ključno voditi brigu o informacijama koje pojedinac prikazuje na internetu na način da zainteresiraju i potiču, a ne obeshrabruju potencijalnog poslodavca (Harris i Rae, 2011). Facebook i LinkedIn su društvene mreže kojima se najviše koristi za prepoznavanje i odabir kandidata te se često u procesu zapošljavanja analiziraju i profili kandidata na tim mrežama (Hood i sur., 2014). Potrebno je istaknuti da, bez obzira na sve veći značaj poslovnih društvenih mreža, u selekciji i odabiru potencijalnih zaposlenika one ipak neće u potpunosti zamijeniti druge platforme kao što su web stranice tvrtki ili oglasi za posao (Bohmova i Pavlicek, 2015).

### 2.3. Percipirana zapošljivost

Percipirana zapošljivost predstavlja percepciju pojedinca o mogućnostima dobivanja i zadržavanja zaposlenja, odnosno koliko je pojedincu jednostavno naći i dobiti novi posao (Berntson i Marklund, 2007). Važno je naglasiti da ona ne podrazumijeva isključivu namjeru davanja otkaza u postojećem poduzeću zbog pronalaska boljeg radnog mjesta, već uključuje pasivnu percepciju pojedinca o tome postoji li i kolika je vjerojatnost da bi mogao doći do alternativnog zaposlenja, posebno u situacijama kada se poduzeće ili zaposlenik suočavaju s problemima u radu (Kim i sur., 2015).

Prema autorima Berntson i Marklund (2007) zapošljivost predstavlja percepciju pojedinca o svojim mogućnostima na tržištu rada. U skladu s time, pojedinac koji percipira visoku razinu svoje zapošljivosti smatra da neće imati problema prilikom pronalaska novog zaposlenja i da će se relativno lako moći zaposliti. Znači, zapošljivost podrazumijeva da je pojedinac u mogućnosti promijeniti radno mjesto i poslodavca i biti manje izložen eventualnim lošim radnim uvjetima. Za podizanje razine zapošljivosti potrebno je da se pojedinac kontinuirano razvija privatno i poslovno, čime maksimizira i mogućnosti vlastitog zapošljavanja (Smith, 2010). Važno je istaknuti da iako visoka razina zapošljivosti ne mora nužno osiguravati i stvarno zaposlenje, ona može povećati vjerojatnost dobivanja zaposlenja te predstavlja ključni preduvjet za ostvarenje uspjeha u karijeri (Fugate i sur., 2004). U tom kontekstu osobni marketing i diferencijacija na tržištu rada može pojedincu omogućiti visoku razinu zapošljivosti te uspjeh na tržištu rada.

Zapošljivost pojedinca može se analizirati kroz tri faze: I. faza započinje ulaskom pojedinca na tržište rada, odnosno njegovim prvim zaposlenjem; II. faza uključuje brigu za očuvanje radnog mjesta i napore pojedinca da ostane atraktivan svom poslodavcu, dok se u III. fazi pojedinac fokusira na sposobnost pronalaska novog zaposlenja (Berntson i Marklund, 2007).

### 2.4. Karijera i uspjeh u karijeri

Koncept karijere se najjednostavnije može definirati kao slijed radnog iskustva pojedinca (Arthur i sur., 2005). Na samim počecima razvoja teorije karijera je definirana (Wilensky, 1961) kao niz hijerarhijski raspoređenih i vremenski povezanih radnih mjesta koje osobe obavljaju uređenim nizom tijekom svog života. Kasnije krajem 80-ih godina evolucija od „poslova“ do „iskustva“ odrazila se na zaokret u društvenim znanostima (Savickas, 1995) kada je fokus iz objektivnog prešao u subjektivni koncept rada.

Koncept uspjeha u karijeri definira se kao „pozitivni psihološki ishod ili postignuće povezano s radom kao rezultat nečijeg radnog iskustva“ (Judge i sur., 1995 u Volmer i Spurk, 2011), koji se obično procjenjuje prema konkretnim kriterijima kao što su visina plaće i promaknuća. Također, kod analize uspjeha u karijeri, u obzir treba uzeti i subjektivnu procjenu pojedinca o uspjehu vlastite karijere (Turban i Dougherty, 1994). Analizom dostupne literature o teoriji karijere



(Arthur i sur., 2005, Volmer i Spurk, 2011) može se zaključiti da se uspjeh u karijeri sastoji od subjektivnih i objektivnih komponenti.

Kao objektivni pokazatelji uspjeha u karijeri mogu se izdvojiti napredovanje u poduzeću i povećanje plaće, kao konkretna i kvantitativna ostvarenja u karijeri (Stumpf i sur., 2012; Volmer i Spurk, 2011). Za razliku od objektivnog uspjeha u karijeri koji se mjeri konkretnim općeprihvaćenim kriterijima, subjektivni uspjeh predstavlja osobni doživljaj pojedinca i subjektivnu procjenu njegove karijere prema kriterijima koji imaju važnost samo za njega osobno (Arthur i sur., 2005). Stumpf i sur. (2012) subjektivni uspjeh u karijeri objašnjavaju kao rezultat prosudbe pojedinaca o njegovoj karijeri, a koja uključuje procjenu vrijednosti vlastitog ljudskog kapitala, procjenu vlastite vrijednosti i sposobnosti i zadovoljstva koju je iskusio tijekom svoje karijere. Samoprocjena vlastite vrijednosti provodi se kroz koncept samovrednovanja (*core self-evaluation*), dok se zadovoljstvo karijerom povezuje sa sveukupnim iskustvom stečenim tijekom radnog vijeka pojedinca. Prema Volmer i Spurk (2011) subjektivni uspjeh pojedinca predstavlja njegovu pozitivnu procjenu vlastite karijere, a odražava se kroz zadovoljstvo karijerom i zadovoljstvo poslom. Pojedina istraživanja (Gorbatov i sur., 2019) potvrđuju da percipirana zapošljivost pojedinca ima pozitivan utjecaj na njegovo zadovoljstvo karijerom i pozitivnu percepciju vlastitog uspjeha na tržištu rada.

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

#### **3.1. Ciljevi i metodologija**

Cilj primarnog istraživanja je istražiti varijable osobnog marketinga, percipiranu zapošljivost i zadovoljstvo karijerom pripadnika generacije Y te analizirati razlike u percepciji pripadnika generacije Y prema njihovim različitim demografskim i socioekonomskim obilježjima. Primjenom odgovarajućih statističkih testova analizirat će se postoje li značajne razlike u čimbenicima osobnog marketinga, zadovoljstva karijerom i percipiranoj zapošljivosti kod ispitanika različitih demografskih i socioekonomskih obilježja. Iz spomenutog proizlaze istraživačka pitanja:

1. Koje čimbenike osobnog marketinga najviše primjenjuju zaposleni pripadnici generacije Y u Hrvatskoj?
2. Kako pripadnici generacije Y u Hrvatskoj percipiraju vlastitu zapošljivost i koliko su zadovoljni vlastitom karijerom?
3. Postoje li značajne razlike među zaposlenim pripadnicima generacije Y različitog spola, dobi, obrazovanja i prihoda u odnosu na njihovu primjenu osobnog marketinga, percepciju zapošljivosti i zadovoljstvo karijerom?

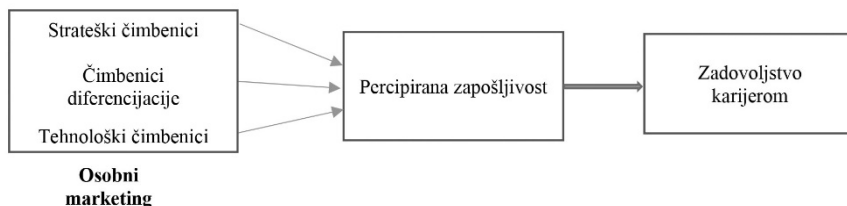
U skladu s postavljenim ciljevima provedeno je kvantitativno istraživanje primjenom anketnog upitnika kao instrumenta istraživanja. Anketni upitnik je oblikovan prema metodologiji korištenoj u relevantnoj znanstvenoj literaturi

(Gorbatov i sur., 2019, Spurk i sur., 2011, Bernston i Marklund, 2007). Tvrdnje su preuzete u potpunosti i prevedene na hrvatski jezik. Varijabla osobni marketing i njezini čimbenici su mjereni u skladu s istraživanjem Gorbatov i sur. (2019), percipirana zapošljivost prema mjernoj ljestvici istraživanja Spurk i sur. (2011), a zadovoljstvo karijerom prema Bernston i Marklund (2007). Prilikom mjerenja istraživanih varijabli korištena je Likertova ljestvica od 1 do 5. Istraživanje je provedeno 2021. godine, na namjernom prigodnom uzorku putem društvenih mreža Facebook i LinkedIn. Planirana veličina uzorka je bila 300 ispitanika od čega je prikupljena ukupno 191 validna anketa. Ciljna skupina ispitanika bili su hrvatski pripadnici generacije Y zbog njihove važnosti za tržište rada, s tim da su radi analize zadovoljstva karijerom isključeni oni pripadnici generacije koji su se tek uključili na tržište rada. Zaključeno je da zaposleni pripadnici generacije Y koji su na tržištu rada manje od 3 godine ne mogu adekvatno procijeniti svoje zadovoljstvo karijerom i zapošljivost. U skladu s time, za provođenje istraživanja definirani su minimalni kriteriji neophodni za ispunjavanje ankete: da su ispitanici zaposleni minimalno tri godine i da su rođeni u razdoblju između 1980. i 2000. godine.

Analize korištenih ljestvica, opisa uzorka i deskriptivne vrijednosti istraživanih varijabli napravljene su u programu SPSS 26. Za provjeru adekvatnosti varijabli napravljena je faktorska analiza te je Varimax rotacija korištena za analizu glavnih komponenti. Provođenjem Varimax rotacije dobivena je struktura od pet faktora. Prvi faktor *tehnološki čimbenici* osobnog marketinga se sastoje od 5 čestica/indikatora, faktor *diferencijacije* čini 3 indikatora, dok je faktor *strateških čimbenika* sastavljen je od 5 indikatora. Faktor *percipirane zapošljivosti* određuju 4 indikatora, a konstrukt *zadovoljstva karijerom* je dobiven integracijom svih 5 inicijalno uključenih indikatora. Za procjenu pouzdanosti ljestvice i korištenih varijabli analizirani su Cronbach  $\alpha$  koeficijenti. Rezultati analize pokazuju da svi istraživani konstrukti imaju vrijednost Cronbach  $\alpha$  iznad 0,7 temeljem čega se može zaključiti da je zadovoljen kriterij valjanosti i pouzdanosti promatranih varijabli. Navedene analize pokazale su da su ljestvice korištene za mjerenje istraživanih varijabli pouzdane.

S ciljem ispitivanja karakteristika uzorka te utvrđivanja razlika među spolovima proveden je t-test za sve promatrane varijable. Da bi se ispitalo postoje li signifikantne razlike između promatranih karakteristika ovisno o dobnim razlikama, radnom iskustvu, mjesečnim primanjima te stupnju obrazovanja, provedena je analiza varijance, te post hoc Sheffeov test s ciljem utvrđivanja između kojih skupina postoje signifikantne razlike.

Radi dobivanja početnog uvida u međusobni odnos istraživanih varijabli, koncipiran je model odnosa zavisnih i nezavisnih varijabli. Model je koncipiran u skladu s prethodno provedenim istraživanjima (Gorbatov i sur., 2018, Gorbatov i sur., 2021) i stavljen u kontekst istraživanja Generacije Y koja dosad nije bila predmet istraživanja u ovom području.



Slika 1. Model odnosa nezavisnih i zavisnih varijabli

### 3.2. Rezultati istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku od 191 pripadnika generacije Y u Hrvatskoj koji zadovoljavaju uvjete da su rođeni u razdoblju između 1980. i 2000. godine i da imaju minimalno tri godine radnog staža. Najveći broj ispitanika su bile žene (108 – 56,5 %), sa završenom visokom stručnom spremom (96 - 50,3 %), u dobi od 30 do 34 godine (73 – 38,2 %), s 3 – 5 godina radnog staža (84 – 43,9 %) i mjesečnim prihodima između 664 i 929 eur (74 – 38,7 %). Analiza djelatnosti u kojoj su ispitanici zaposleni pokazuje da je najveći broj ispitanika zaposlen u području „ekonomija, računovodstvo i financije“ (16,2 %), zatim slijede administrativna zanimanja s 9,9 %, a turistička djelatnost s 8,4 % i marketing i PR s 7,9 %. Ostale su kategorije zastupljene u manjem postotku.

Ukupni statistički pokazatelji istraživanih varijabli prikazani su u tablici 1.

Tablica 1.

#### Analiza varijabli

Varijable/pokazatelji	Broj čestica	SV	SD	Min	Max	R	$\alpha$
Tehnološki čimbenici	5	2,23	0,26	5	25	20	0,91
Čimbenici diferencijacije	3	3,55	0,64	3	15	12	0,74
Strateški čimbenici	5	4,36	0,07	5	25	20	0,78
Zadovoljstvo karijerom	5	3,42	0,22	5	25	20	0,90
Percipirana zapošljivost	4	3,69	0,22	4	20	16	0,84

Srednje vrijednosti (SV), standardna devijacija ili raspršenja (SD), minimalne vrijednosti (Min.), maksimalne vrijednosti (Max.), raspon varijacije (R), Cronbach Alpha koeficijent ( $\alpha$ )

Izvor: izrada autora

Može se zaključiti da su u okviru osobnog marketing najveću prosječnu ocjenu dobili strateški čimbenici (4,36) osobnog marketinga, a najnižu tehnološki čimbenici (2,23), što upućuje na zaključak da ispitanici nastoje planirano i strateški komunicirati i prezentirati informacije o sebi, ali da se ne koriste dovoljno raspoloživim tehnološkim alatima u procesu izgradnje osobne marke i imidža. Ispitanici se stoga ne koriste dovoljno učestalo internetskim alatima za mjerenje

dosega svojih objava na društvenim mrežama s ciljem procjene uspješnosti svog profesionalnog predstavljanja drugima, a također ni svoje poslovne aktivnosti često ne predstavljaju putem društvenih mreža. Također, nedovoljno ažuriraju obrazovni i profesionalni profil na društvenim mrežama i ne objavljuju primjere i opise svojih poslovnih projekata. Za zadovoljstvo karijerom i percipiranu zapošljivost može se reći da su u prosjeku ispitanici relativno zadovoljni svojim ostvarenim uspjehom u dosadašnjoj karijeri, što uključuje realizaciju financijskih ciljeva, napredak u karijeri i razvoj novih vještina. Također, rezultati percipirane zapošljivosti navode na zaključak da ispitanici pripadnici Generacije Y u prosjeku smatraju da ne bi trebali imati većih problema prilikom pronalaska drugog radnog mjesta te da su njihove kvalifikacije i radno iskustvo traženi na tržištu rada.

S ciljem utvrđivanja razlika među ispitanicima različitih demografskih obilježja provedeni su t-test, F-test te Scheffe post hoc test. Za utvrđivanje postojanja statistički značajnih razlike između muškaraca i žena u kontekstu čimbenika osobnog marketinga, te varijabli zadovoljstva karijerom i percipiranom zapošljivosti provedena je serija t-testova (tablica 2).

Tablica 2.

Deskriptivna statistika i t-test o statistički značajnim razlikama među spolovima (N), (SV), (Sd), (t), (p)

Varijable	Spol	N	SV	Sd	t	p
Strateški čimbenici	M	83	21,90	2,73	0,44	>0,05
	Ž	108	21,70	3,37		
Čimbenici diferencijacije	M	83	10,69	2,75	0,12	>0,05
	Ž	108	10,64	2,86		
Tehnološki čimbenici	M	83	11,89	5,51	1,56	>0,05
	Ž	108	10,59	5,85		
Zadovoljstvo karijerom	M	83	18,08	3,80	<b>2,86</b>	<b>&lt;0,05</b>
	Ž	108	16,35	4,41		
Percipirana zapošljivost	M	83	15,31	3,12	1,79	>0,05
	Ž	108	14,41	3,72		

Izvor: izrada autora

Analiza razlika u percepciji osobnog marketinga, zadovoljstva karijerom i percipirane zapošljivosti između muškaraca i žena pokazuju postojanje statistički značajnih razlika samo kod varijable zadovoljstvo karijerom (Tablica 2). U skladu s rezultatima može se zaključiti da su u odnosu na žene, muškarci u prosjeku zadovoljniji svojom ostvarenom karijerom ( $t=2,86$ ;  $p<0,05$ ), dok usporedba između muškaraca i žena kod preostalih varijabli osobnog marketinga i zapošljivosti nije rezultirala statistički značajnim razlikama.

Za analizu razlika između ostalih demografskih i socioekonomskih obilježja ispitanika provedena je serija F-testova koji se koriste u situacijama kada

je potrebno ispitati postojanje statistički značajnih razlika između tri ili više poduzoraka (podgrupa) istovremeno.

Tablica 3.

Deskriptivna statistika i F-test o detekciji statistički značajnih razlika po dobnim skupinama (N), (SV), (Sd), Kontrast (F), (p)

Varijabla	Dob	N	SV	Sd	F	p
Tehnološki čimbenici	20-24	18	13,72	6,29	5,03	<0,05
	25-29	49	12,51	6,23		
	30-34	73	9,32	4,55		
	35-40	51	11,59	5,90		

Izvor: izrada autora

Rezultati analize provedenog F-testa (tablica 3) pokazuju da postoje statistički značajne razlike u dobnim skupinama samo kod varijable tehnoloških čimbenika u okviru osobnog marketinga ( $F=5,03$ ;  $p<0,05$ ). To znači da se korištenje tehnoloških čimbenika osobnog marketinga razlikuje ovisno o dobnj skupini, na način da su tehnološki čimbenici očekivano najizraženiji kod najmlađe dobne skupine (20 - 24), zatim kod dobne skupine 25 - 29 godina, dok skupina ispitanika od 30 do 34 godina starosti u prosjeku ima najmanje izražen aspekt tehnoloških čimbenika osobnog marketinga. U skladu s tim, može se zaključiti da ta dobna skupina najmanje ulaže u osobni marketing kroz društvene mreže u odnosu na ostale dobne skupine generacije Y.

Da bi se utvrdilo između kojih poduzoraka (dobnih skupina) postoji statistički značajna razlika proveden je Scheffe test (tablica 4).

Tablica 4.

Scheffe post hoc test o detekciji nastalih statistički značajnih razlika među poduzorcima (SV), (Se), (p)

Varijabla	Dob	SV	Se	p	
Tehnološki čimbenici	20-24	25-29	1,21	1,53	0,89
		<b>30-34</b>	<b>4.40715*</b>	1,46	0,03
		35-40	2,13	1,52	0,58
	25-29	20-24	-1,21	1,53	0,89
		<b>30-34</b>	<b>3.19514*</b>	1,03	0,02
		35-40	0,92	1,11	0,88

Izvor: izrada autora

Prema rezultatima analize iz tablice 4 može se zaključiti da su u kontekstu korištenja tehnoloških čimbenika za izgradnju osobne marke na tržištu rada statistički najveće razlike između ispitanika starosti od 20 do 24 godina i ispitanika između 30 i 34 godine ( $Md=4,41$ ;  $p<0,05$ ), na način da se mlađa dobna skupina više koristi tehnološkim čimbenicima za izgradnju svoje osobne marke u odnosu

na stariju dobnu skupinu. Također, prema provedenom testu utvrđeno je postojanje signifikantnih razlika između i ispitanika dobne skupine 25 – 29 i 30 – 34 ( $Md=3,20$ ;  $p<0,05$ ).

Tablica 5.

Deskriptivna statistika i F-test o statistički značajnim razlikama prema duljini radnog staža (N), (SV), (Sd), (F), (p)

Varijabla	Staž	N	SV	Sd	F	p
Zadovoljstvo karijerom	3 – 5	84	16,50	4,80	2,97	<0,05
	6 – 8	36	18,11	3,57		
	9 – 11	27	15,56	3,57		
	12 – 14	21	18,43	3,53		
	15 i više	23	18,35	3,46		

Izvor: izrada autora

S ciljem utvrđivanja razlika između zaposlenika različite duljine radnog staža proveden je F-test (Tablica 5), koji je potvrdio postojanje statistički značajnih razlika pri procjeni zadovoljstva karijerom ( $F=2,97$ ;  $p<0,05$ ). Može se zaključiti da postoje signifikantne razlike u razini zadovoljstva karijerom ovisno o duljini radnog staža (tablica 5). Očekivano veću razinu zadovoljstva karijerom imaju pripadnici generacije Y koji imaju 12 ili više godina radnog staža ( $SV=18,43$ ), dok najnižu razinu zadovoljstva izražavaju ispitanici koji su na tržištu rada 9 do 11 godina ( $SV=15,56$ ).

Da bi se utvrdilo postojanje statistički značajnih razlikama prema stupnju obrazovanja ispitanika proveden je F-test (tablica 6).

Tablica 6.

Deskriptivna statistika i F-test o statistički značajnim razlikama prema razini obrazovanja (N), (SV), (Sd), (F), (p)

Varijabla	Obrazovanje	N	SV	Sd	F	p
Tehnološki čimbenici	SSS	54	13,13	6,07	4,25	<0,05
	VŠS	33	11,91	5,49		
	VSS	96	9,84	5,32		
	MBA/PhD	8	10,50	5,73		
Percipirana zapošljivost	SSS	54	15,59	3,36	3,55	<0,05
	VŠS	33	14,48	3,60		
	VSS	96	14,74	3,44		
	PDS/PhD	8	11,50	2,78		

Izvor: izrada autora

Rezultati analize provedenog testa pokazuju da postoje statistički značajne razlike kod varijable tehnološki čimbenici ( $F=4,25$ ;  $p<0,05$ ) i varijable percipirane zapošljivosti ( $F=3,55$ ;  $p<0,05$ ). Zanimljivo je da ispitanici srednje

stručne spreme (SV=13,13) pokazuju veću razinu korištenja tehnoloških čimbenika u okviru osobnog marketinga u odnosu na više razine obrazovanja. Također, pripadnici srednje stručne spreme iskazuju višu razinu percipirane zapošljivosti (SV=15,59) u odnosu na najobrazovaniju skupinu ispitanika koji imaju završen Poslijediplomski/doktorski studij.

Tablica 7.

Scheffe post hoc test o statistički značajnim razlikama među poduzorcima (SV), (Se), (p)

Zavisna varijabla	Obrazovanje	SV	Se	p	
Tehnološki čimbenici	SSS	VŠS	1,22	1,23	0,81
		<b>VSS</b>	<b>3.28588*</b>	0,95	0,01
		PDS/PhD	2,63	2,12	0,67
	VŠS	SSS	-1,22	1,23	0,81
		VSS	2,07	1,13	0,34
		PDS/PhD	1,41	2,20	0,94
	VSS	<b>SSS</b>	<b>-3.28588*</b>	0,95	0,01
		VŠS	-2,07	1,13	0,34
		PDS/PhD	-0,66	2,06	0,99
	PDS/PhD	SSS	-2,63	2,12	0,67
		VŠS	-1,41	2,20	0,94
		VSS	0,66	2,06	0,99
Percipirana zapošljivost	SSS	VŠS	1,11	0,76	0,54
		VSS	0,85	0,58	0,54
		<b>PDS/PhD</b>	<b>4.09259*</b>	1,30	0,02
	VŠS	SSS	-1,11	0,76	0,54
		VSS	-0,25	0,69	0,99
		PDS/PhD	2,98	1,35	0,18
	VSS	SSS	-0,85	0,58	0,54
		VŠS	0,25	0,69	0,99
		PDS/PhD	3,24	1,26	0,09
	PDS/PhD	<b>SSS</b>	<b>-4.09259*</b>	1,30	0,02
		VŠS	-2,98	1,35	0,18
		VSS	-3,24	1,26	0,09

Izvor: izrada autora

S ciljem detaljnije analize proveden je Scheffe test (tablica 7) koji pokazuje da statistički značajne razlike proizlaze iz razlika između poduzoraka ispitanika sa srednjom stručnom spremom i visokom stručnom spremom, pri čemu ispitanici sa srednjom školom u prosjeku iskazuju veću razinu primjene tehnoloških čimbenika osobnog marketinga od ispitanika s visokom stručnom spremom (Md=3,29;  $p < 0,05$ ). Također, kod varijable percipirane zapošljivosti uočene su statistički značajne razlike između ispitanika sa srednjom stručnom

spremom i poslijediplomskim/doktorskim studijem, pri čemu rezultati pokazuju da ispitanici sa srednjom stručnom spremom u prosjeku percipiraju višu razinu zapošljivosti ( $Md=4,09$ ;  $p<0,05$ ).

Tablica 8.

Deskriptivna statistika i F-test o statistički značajnim razlikama prema mjesečnim prihodima (N), (SV), (Sd), (F), (p)

Varijabla	Budžet	N	SV	Sd	F	p
Tehnološki čimbenici	Do 663 eur	29	14,97	6,63	3,43	<0,05
	664 - 929 eur	74	10,68	5,17		
	930 - 1194 eur	37	10,11	5,07		
	1195 - 1459 eur	26	9,08	4,88		
	1460 - 1725 eur	11	10,82	6,90		
	1726 - 1990 eur	4	12,75	5,68		
	Više od 1990 eur	10	12,70	6,06		
Zadovoljstvo karijerom	Do 663 eur	29	14,59	5,86	6,89	<0,05
	664 - 929 eur	74	16,18	3,68		
	930 - 1194 eur	37	17,76	3,53		
	1195 - 1459 eur	26	18,50	3,20		
	1460 - 1725 eur	11	19,73	2,24		
	1726 - 1990 eur	4	18,25	0,50		
	Više od 1990 eur	10	21,90	2,88		
Percipirana zapošljivost	Do 663 eur	29	13,52	4,59	2,44	<0,05
	664 - 929 eur	74	14,36	3,46		
	930 - 1194 eur	37	15,11	2,72		
	1195 - 1459 eur	26	15,23	3,44		
	1460 - 1725 eur	11	16,27	2,33		
	1726 - 1990 eur	4	15,75	2,50		
	Više od 1990 eur	10	17,50	2,32		

Izvor: izrada autora

S ciljem analize razlika zaposlenih pripadnika generacije Y prema mjesečnim prihodima proveden je i F-test (tablica 8). Temeljem rezultata analize, može se zaključiti da postoje razlike u tehnološkim čimbenicima ( $F=3,43$ ;  $p<0,05$ ), zadovoljstvu karijerom ( $F=6,89$ ;  $p<0,05$ ), kao i u percipiranoj zapošljivosti ( $F=2,44$ ;  $p<0,05$ ) kod ispitanika različitih mjesečnih primanja. Najvišu razinu primjene tehnoloških čimbenika pokazuju ispitanici s najnižim prihodom ( $SV=14,97$ ), a najvišu razinu zadovoljstva karijerom, kao i percipirane zapošljivosti imaju ispitanici s najvišim prihodom.



Tablica 9.

Scheffe post hoc test o detekciji nastalih statistički značajnih razlika među poduzorcima (Md), (Se), (p)

Varijabla	Budžet	Md	Se	p		
Tehnološki čimbenici	Do 663 eur	664 - 929 eur	4,29	1,21	0,06	
		930 - 1194 eur	4,86	1,37	0,06	
		<b>1195 - 1459 eur</b>	<b>5.88859*</b>	1,49	0,02	
		1460 - 1725 eur	4,15	1,95	0,61	
		1726 - 1990 eur	2,22	2,94	1,00	
		Više od 1990 eur	2,27	2,02	0,97	
	1195 - 1459 eur	<b>Do 663 eur</b>	<b>-5.88859*</b>	1,49	0,02	
		664 - 929 eur	-1,60	1,26	0,95	
		930 - 1194 eur	-1,03	1,41	1,00	
		1460 - 1725 eur	-1,74	1,99	0,99	
		1726 - 1990 eur	-3,67	2,96	0,96	
		Više od 1990 eur	-3,62	2,05	0,79	
	Zadovoljstvo karijerom	Do 663 eur	664 - 929 eur	-1,59	0,85	0,75
			930 - 1194 eur	-3,17	0,96	0,10
<b>1195 - 1459 eur</b>			<b>-3.91379*</b>	1,05	0,04	
<b>1460 - 1725 eur</b>			<b>-5.14107*</b>	1,38	0,03	
1726 - 1990 eur			-3,66	2,07	0,79	
<b>Više od 1990 eur</b>			<b>-7.31379*</b>	1,43	0,00	
664 - 929 eur		Do 663 eur	1,59	0,85	0,75	
		930 - 1194 eur	-1,58	0,78	0,67	
		1195 - 1459 eur	-2,32	0,89	0,34	
		1460 - 1725 eur	-3,55	1,26	0,24	
		1726 - 1990 eur	-2,07	2,00	0,98	
		<b>Više od 1990 eur</b>	<b>-5.72432*</b>	1,31	0,01	
1195 - 1459 eur		<b>Do 663 eur</b>	<b>3.91379*</b>	1,05	0,04	
		664 - 929 eur	2,32	0,89	0,34	
		930 - 1194 eur	0,74	0,99	1,00	
		1460 - 1725 eur	-1,23	1,40	0,99	
		1726 - 1990 eur	0,25	2,09	1,00	
		Više od 1990 eur	-3,40	1,45	0,48	
1460 - 1725 eur		<b>Do 663 eur</b>	<b>5.14107*</b>	1,38	0,03	
		664 - 929 eur	3,55	1,26	0,24	
		930 - 1194 eur	1,97	1,34	0,90	
		1195 - 1459 eur	1,23	1,40	0,99	
		1726 - 1990 eur	1,48	2,27	1,00	
		Više od 1990 eur	-2,17	1,70	0,95	
Više od 1990 eur		<b>Do 663 eur</b>	<b>7.31379*</b>	1,43	0,00	
		<b>664 - 929 eur</b>	<b>5.72432*</b>	1,31	0,01	
		930 - 1194 eur	4,14	1,39	0,18	
		1195 - 1459 eur	3,40	1,45	0,48	
		1460 - 1725 eur	2,17	1,70	0,95	
		1726 - 1990 eur	3,65	2,30	0,87	

Izvor: izrada autora

Da bi se utvrdilo između kojih podgrupa (mjesečnih prihoda) postoje statistički značajne razlike proveden je Scheffe test (tablica 9). Analiza rezultata pokazuje da se ispitanici koji imaju mjesečna primanja manja od 663 eura statistički značajno razlikuju u primjeni tehnoloških čimbenika osobnog marketinga od ispitanika koji imaju dvostruko veće prihode od njih ( $Md=5,89$ ;  $p<0,05$ ). Razliku u aspektu zadovoljstva karijerom su malo istaknutije te je jasno da zadovoljstvo karijerom raste s većom razine plaće, pa su najmanje zadovoljne osobe s najnižom plaćom, a najviše one s primanjima iznad 1990 eura. Za varijablu percipirane zapošljivosti nisu utvrđene statistički značajne razlike ( $p < 0,05$ ), stoga nije prikazana u tablici 9.

#### 4. ZAKLJUČAK

S ciljem analize čimbenika osobnog marketinga, percipirane zapošljivosti i zadovoljstva karijerom generacije koja dominira na tržištu rada po broju zaposlenih, provedeno je istraživanje na uzorku od 191 pripadnika generacije Y. Budući da se pripadnici generacije Y međusobno značajno razlikuju po dobi, obrazovanju, prihodima i drugim demografskim obilježjima, bilo je korisno istražiti postoje li razlike unutar generacije u kontekstu primjene osobnog marketinga za bolje pozicioniranje na tržištu rada te razinu zadovoljstva karijerom i percipiranom zapošljivosti. Osobni marketing je analiziran kroz strateške, tehnološke čimbenike te diferencijaciju prema istraživanju i metodologiji korištenoj u radu Gorbатов i sur. (2019). Rezultati provedenog istraživanja pokazali su da pripadnici generacije Y u Hrvatskoj najviše primjenjuju strateške čimbenike osobnog marketinga na tržištu rada kroz planiranu i stratešku komunikaciju i prezentiranje informacija o sebi. S druge strane, tehnološki čimbenici nisu značajno zastupljeni, što upućuje na zaključak da se ispitanici ne koriste dovoljno raspoloživim tehnološkim alatima u procesu izgradnje osobne marke i imidža. Ispitanici se stoga ne koriste dovoljno učestalo internetskim alatima za mjerenje doseg njihovih objava na društvenim mrežama s ciljem procjene uspješnosti svojeg profesionalnog predstavljanja drugima, a također ne prezentiraju dovoljno često svoje poslovne aktivnosti i projekte putem društvenih mreža. Također, nedovoljno ažuriraju obrazovni i profesionalni profil na društvenim mrežama i ne objavljuju primjere i opise svojih poslovnih projekata. U kontekstu zadovoljstva karijerom može se reći da su u prosjeku ispitanici relativno zadovoljni svojim ostvarenim uspjehom u dosadašnjoj karijeri, što uključuje realizaciju financijskih ciljeva, napredak u karijeri i razvoj novih vještina. Također, budući da ispitanici imaju iznadprosječnu vrijednost percipirane zapošljivosti, može se zaključiti da u prosjeku većina njih smatra da ne bi trebali imati većih problema prilikom pronalaska drugog radnog mjesta te da su njihove kvalifikacije i radno iskustvo relativno traženi na tržištu rada. S jedne strane, osobni marketing i aktivnosti koje predstavljaju strateške, diferencijacijske i tehnološke čimbenike osobnog marketinga pomažu zaposlenicima da se što bolje pozicioniraju i predstave potencijalnim poslodavcima na tržištu rada, dok s druge strane

poslodavci mogu odrediti različite strategije privlačenja i zadržavanja zaposlenika ovisno o njihovom zadovoljstvu karijerom, percipiranoj zapošljivosti te razini korištenja determinanti osobnog marketinga.

Analiza različitih demografskih obilježja unutar generacije Y pokazuje da su muškarci više zadovoljni karijerom od žena, da tehnološke čimbenike osobnog marketinga više primjenjuju mlađi pripadnici generacije Y (20 – 25) u odnosu na starije pripadnike, da su karijerom zadovoljniji zaposleni s više od 12 godina radnog staža te da zadovoljstvo karijerom raste s većom razinom mjesečnih primanja. Zanimljivi su rezultati analize koji pokazuju da se tehnološkim čimbenicima osobnog marketinga više koriste zaposlenici sa srednjom stručnom spremom nego s visokom stručnom spremom. Osim ovih obilježja ispitanika, za buduća istraživanja, bilo bi korisno istražiti postoje li statistički značajne razlike u primjeni osobnog marketinga, s obzirom na radno mjesto zaposlenika te utvrditi u kojim zanimanjima se više koristi osobni marketing.

Temeljem rezultata analize uloge demografskih i socioekonomskih obilježja zaposlenika generacije Y u percepciji učinkovitosti čimbenika osobnog marketinga, zadovoljstva karijerom i zapošljivosti poslodavci mogu spoznati koje skupine zaposlenika unutar generacije Y najviše primjenjuju čimbenike osobnog marketinga, te imaju najvišu ili najmanju razinu percipirane zapošljivosti i zadovoljstva karijerom. Što se zaposlenici više koriste osobnim marketingom i imaju višu razinu percipirane zapošljivosti te višu razinu zadovoljstva karijerom, to su više uvjereni da u kratkom roku mogu promijeniti radno mjesto i poslodavca, te manje pristaju na nezadovoljavajuće uvjete rada. U skladu s time i poslodavci trebaju voditi računa o toj skupini i istražiti kako ih zadržati te koje ciljne skupine targetirati u procesu odabira novih zaposlenika. Tako naprimjer, za privlačenje mlađih zaposlenika generacije Y srednje stručne spreme, prema rezultatima primarnog istraživanja poslodavci se mogu više fokusirati na tehnološke čimbenike i poslovne društvene mreže s ciljem selekcije i odabira potencijalnih zaposlenika. Stariji pripadnici generacije Y s radnim stažem preko 12 godina su značajno zadovoljniji sa svojom karijerom, stoga se potencijalni poslodavci trebaju više angažirati i ponuditi uvjete koji su im važni poput skraćivanja radnog tjedna, rada od kuće, fleksibilnog radnog vremena i sl.

Važno je istaknuti da je ovo istraživanje provedeno među pripadnicima generacije Y koji predstavljaju većinu zaposlenika na svjetskom tržištu rada te se u tome očituje značajan znanstveni doprinos rada budući da postoji nedostatak takvih istraživanja. Ovo istraživanje rezultira novim saznanjima u aspektu povezanosti čimbenika osobnog marketinga, percipirane zapošljivosti i zadovoljstva karijerom pripadnika generaciju Y na tržištu rada.

Prilikom analize rezultata potrebno je uzeti u obzir i ograničenja provedenog istraživanja. Istraživanje je provedeno na namjernom prigodnom uzorku zbog čega se ne može smatrati potpuno reprezentativnim te je uzorak istraživanja relativno mali u odnosu na ukupnu populaciju generacije Y u Hrvatskoj. Stoga se gore navedeni zaključci trebaju smatrati indikativnim, te bi bilo

korisno provesti opsežnije istraživanje na većem broju ispitanika. Ipak, može se reći da ovaj rad daje dobru osnovu za daljnja istraživanja iz područja osobnog marketinga, zadovoljstva karijerom i percipirane zapošljivosti. Također, bilo bi korisno na većem uzorku ispitanika istražiti razlike između generacije Y i generacije X koje zajedno čine postojeće tržište rada.

## LITERATURA

Arthur, M. B., Khapova, S. N., Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202. <https://doi.org/10.1002/job.290>

Arruda, W. (2009). Brand communication: The three Cs. *Thunderbird Int'l Bus Rev*, 51: 409-416. <https://doi.org/10.1002/tie.20279>

Bannon, S., Ford, K. Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the Workplace: Certified Public Accountant, *The CPA Journal*, 81(11), 61-65.

Berntson, E. Marklund, S., (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health, *Work and Stress*, 21(3), 279-292. <https://doi.org/10.1080/02678370701659215>

Bochantin J. (2017). Developing your personal brand as a millennial, *Charlotte Bussines Journal*, <https://www.bizjournals.com/charlotte/news/2017/03/06/developing-your-personal-brand-as-a-millennial.html>

Bohmova, L., Pavlicek, A. (2015). The Influence of Social Networking Sites on Recruiting Human Resources in the Czech Republic. *Organizacija*, 48(1), 23-31. <https://doi.org/10.1515/orga-2015-0002>

Dacko-Pikiewicz, Z. (2021). *Reputation Management and Family Business* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003226215>

De Vos, Ans & Hauw, Sara & van der Heijden, Beatrice. (2011). Competency Development and Career Success: The Mediating Role of Employability. *Journal of Vocational Behavior*. 79. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>

Figurska, I. (2016). Personal branding as an element of employees' professional development, *Human Resources Management & Ergonomics*, 10(2), 33-47

Fugate, M., Kinicki, A. J., Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>

Goldman Sachs Fundamental Equity, (2016). Millennials Coming of Age, <https://www.gsam.com/content/dam/gsam/pdfs/common/en/public/articles/global-equity-outlook/investing-in-the-millennial-effect.pdf?sa=n&rd=n>; <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/>

Gorbatov, S., Khapova, S. N., and Lysova, E. I. (2018). Personal branding: Interdisciplinary systematic review and research agenda. *Frontiers in psychology*. 9, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>

Gorbatov, S., Khapova, S. N., Lysova, E. I. (2019). Get Noticed to Get Ahead: The Impact of Personal Branding on Career Success. *Frontiers in psychology*, 10, 2662. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02662>

Gorbatov, S., Khapova, S., Oostrom, J., Lysova, E. (2021). Personal brand equity: Scale development and validation. *Personnel Psychology*. 74. 10.1111/peps.12412. <https://doi.org/10.1111/peps.12412>

- Harris, L., Rae, A. (2011). Building a personal brand through social networking. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 14-21. <https://doi.org/10.1108/02756661111165435>
- Hood, M.; Robles, M.; Hopkins, C. D., (2014). Personal branding and social media for students in today's competitive job market, *The Journal of Research in Business Education*; Reston Vol. 56, Iss. 2, 33-47.
- Jackson, D. (2010). An international profile of industry-relevant competencies and skill gaps in modern graduates, *International Journal of Management Education*, 8(3), 29-58. <https://doi.org/10.3794/ijme.83.288>
- Kamau, J. N., Njau, M. M., Wanyagi, J. (2014). Factors influencing work attitude among 'Y' Generation (A case of Africa Nazarene University). *European Scientific Journal*, 10(10).
- Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media, *Business Horizons*, 53, 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Khedher, M. (2014). Personal Branding Phenomenon, *International Journal of Information, Business and Management*, 6(2), 29-40.
- Khedher, M. (2019). Conceptualizing and researching personal branding effects on the employability. *J Brand Manag* 26, 99-109 <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0117-1>
- Kim, S., Kim, H., & Lee, J. (2015). Employee self-concepts, voluntary learning behavior, and perceived employability. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 264-279. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2012-0010>
- Labrecque, L. I., Markos, E., Milne, G. R. (2011). Online Personal Branding: Processes, Challenges, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37-50. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.09.002>
- Maiers, M. (2017). Our future in the hands of Millennials. *The Journal of the Canadian Chiropractic Association*. 61. 212-217.
- Martini, M., Veltroni M. F., Cavenago D. (2022). Enhancing Perceived Employability of University Students in Turbulent Times: The importance of Personal Resources and Organisational Support. In: *The Relevance of Artificial Intelligence in the Digital and Green Transformation of Regional and Local Labour Markets Across Europe - Perspectives on Employment, Training, Placement, and Social Inclusion*, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 327-343. ISBN 978-3-98542-037-7. <https://doi.org/10.5771/9783957104113-327>
- Maxwell, G. A., Broadbridge A. M. (2017). Generation Ys' employment expectations: UK undergraduates' opinions on enjoyment, opportunity and progression, *Studies in Higher Education*, 42(12), 2267-2283. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1141403>
- Nolan, L.S. (2015). The Roar of Millennials: Retaining Top Talent in the Workplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(5), pp. 69-75.
- Pathmanathan, P., Dodamgoda, N. (2018). The Impact of Personal Characteristics on Personal Branding in Reflection to the Employability. *Information Management and Business Review*, 10(2), 38-50. <https://doi.org/10.22610/imbr.v10i2.2391>
- Pinzaru, F. Vatamanescu, E. Madalina and Mitan, A., Vitelar, A., Savulescu, R, Noaghea, C., Balan, M. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management dynamics in the knowledge economy*. Volume 4. 173-192.
- Potgieter, A., Doubell, M. (2019). Authentic personal branding is not your social media page. *International Journal of Contemporary Management*. 9. 1-13.
- Rampersad, H. (2008). A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performance Improvement*. 47. 34-37. <https://doi.org/10.1002/pfi.20007>
- Savickas, M.L. (1995). Constructivist counseling for career indecision, *Career Development Quarterly*, 43(4), 363-73. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1995.tb00441.x>

Sharp J. (2015). *Branding Millennials: A thematic analysis utilizing hiring professionals and popular press books*, Dissertation, ProQuest 3718696, Published by ProQuest LLC

Shepherd, I. D. H. (2005). From cattle and coke to Charlie: meeting the challenge of self marketing and personal branding. *J. Mark. Manag.* 21, 589-606. <https://doi.org/10.1362/0267257054307381>

Smith, T. J., Nichols, T. (2015). Understanding the millennial generation. *The Journal of Business Diversity*, 15(1), 39.

Smith, V. (2010). Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2), 279-300. <https://doi.org/10.1177/0018726709353639>

Spurk, D., Abele, A. E., Volmer, J. (2011). The Career Satisfaction Scale: Longitudinal measurement invariance and latent growth analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 315-326. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02028.x>

Stumpf, S. A., Tymon, W. G. (2012). The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 345-353. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.001>

Turban, D., Dougherty, T. (1994). Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success. *Academy of Management Journal*. 37. 688-702. <https://doi.org/10.2307/256706>

Van Dijck, J. (2013). You have one identity: performing the self on Facebook and LinkedIn. *Media, Culture and Society*, 35(2), 199-215. <https://doi.org/10.1177/0163443712468605>

Volmer, J., Spurk, D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift Für ArbeitsmarktForschung*, 43(3), 207-218. <https://doi.org/10.1007/s12651-010-0037-3>

Wilensky, H.L. (1961). Careers, lifestyles, and social integration, *International Social Science Journal*, 12, 553-8.

Zarkada, A. (2012). Concepts and Constructs for Personal Branding: An Exploratory Literature Review Approach. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1994522>

## **Irena Pandža Bajs, PhD**

Associate Professor  
Faculty of Economics and Business, University of Zagreb  
Department of Marketing  
E-mail: [ipandza@efzg.hr](mailto:ipandza@efzg.hr)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9191-8719>

## **Marina Tomas, mag. oec.**

Brunata d.o.o.  
E-mail: [mtomas85@gmail.com](mailto:mtomas85@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5571-7840>

# **THE ROLE OF DEMOGRAPHIC AND SOCIOECONOMIC CHARACTERISTICS OF GENERATION Y EMPLOYEES IN THE PERCEPTION OF THE EFFECTIVENESS OF PERSONAL BRANDING FACTORS, CAREER SATISFACTION AND EMPLOYABILITY**

### ***Abstract***

*The aim of this paper is to research Generation Y's personal branding factors, perceived employability and career satisfaction, and to analyze whether there are differences in the perception of the Generation Y's members according to their different demographic and socioeconomic characteristics. Since generation Y has the highest education rate and by 2025 will make up almost 75% employees in the labor market, it is important to research the concept of Generation Y's personal branding and their satisfaction with work and career. The results of the empirical research show that members of Generation Y in Croatia best perceive and apply the strategic factors of personal branding and that they are relatively satisfied with their career and employment opportunities. It was also determined which groups of respondents have significant differences in the concept and personal branding implementation, the perception of their own employability level and differences in career satisfaction according to gender, age, length of service, education and monthly income. Based on this, employers can make decisions on how to attract and retain Generation Y employees, who are most often described as ambitious, prone to job changes and motivated by the desire to succeed.*

**Keywords:** *personal branding, career satisfaction, perceived employability, generation Y*

**JEL classification:** *J10, J24, M31, M54*

