



ReECON.4

1.-2. 10. 2024. Biograd n/M

vol. VI, br. 2, 2024.

Veleučilište u Virovitici



Posebno izdanje časopisa

ET²eR

**EKONOMIJA, TURIZAM,
TELEKOMUNIKACIJE I RAČUNARSTVO**

uključuje radove prezentirane na

4. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji „Renewable Economics“

održanoj u Biogradu na Moru, Hrvatska,

od 1. do 2. listopada 2024.

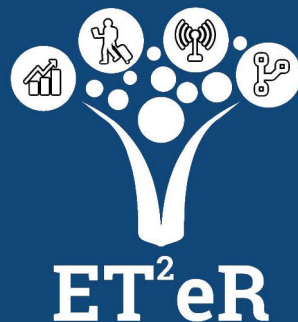


ReECON.4

1-2. 10. 2024. Biograd n/M

vol. VI, no. 2, 2024.

Virovitica University of Applied Sciences



Special issue of journal

ET²eR

**ECONOMICS, TOURISM, TELECOMMUNICATIONS
AND COMPUTER SCIENCE**

Includes papers presented at
4rd International Conference on Renewable Economics

held in Biograd na Moru, Croatia

from 1th to 2nd November, 2024

Impressum

Nakladnik - Publisher:

Veleučilište u Virovitici -
Virovitica University of Applied
Sciences

Uredništvo - Editorial Board:

Dejan Tubić
Željka Kadlec
Siniša Kovačević
Irena Bosnić
Anita Prelas Kovačević
Zrinka Blažević Bognar
Mladena Bedeković
Damir Ribić
Ivan Heđi
Ivana Vidak
Domagoj Karačić
Mato Bartoluci
Oliver Kesar
Željko Požega
Saša Petar
Vlado Halusek
Igor Petrović
Sanela Vrkljan
Đorđije Vasiljević
Viktória Szenté
Joanna Pioch
Slagjana Stojanovska

Gavni urednik - Editor in chief:

Dejan Tubić

Izvršni urednik - Executive

Editor: Željka Kadlec

Tehnički urednik - Technical

Editor: Siniša Kovačević

**Adresa uredništva - Address of
the Editorial Board:**

Veleučilište
u Virovitici
Matije Gupca 78, 33000 Virovitica
Tel: +385 33 721 099
Fax: +385 33 721 037
E-mail: urednik@vuv.hr

ISSN 2670-8930

DOI: <https://doi.org/10.70077/et2er>

Naslovnica-Front Page:

Veleučilište u Virovitici/
Virovitica University of Applied
Science

Grafičko oblikovanje-Graphic

Design: Veleučilište u Virovitici/
Virovitica University of Applied
Science

**Godina postavljanja publikacije
na mrežu - Year of release:**

2024. godina/Year 2024.

Učestalost izlaženja časopisa-

Publishing frequency:

Dva puta godišnje/Biannually

ET²eR

Predgovor

”

Poseban broj časopisa „ET²eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo” obuhvaća radove prezentirane na **4. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji ReECON - RENEWABLE ECONOMICS**.

Konferencija je održana u Biogradu na Moru, 1. - 2. listopada 2024. godine u organizaciji Veleučilišta Baltazar Zaprešić i Veleučilišta u Virovitici. Na konferenciji je sudjelovalo 90-tak znanstvenika i stručnjaka iz raznih područja poslovne ekonomije, ruralnog i regionalnog razvoja, informacijskih tehnologija i turizma.

Cilj konferencije je bio zadržati proaktivni pristup u primjeni teorijskih i empirijskih dostignuća kojima će se utjecati na poboljšanje poslovnih procesa, promicanje održivog poslovanja u dinamičnom okruženju, stvaranje ozračja etičnog ponašanja, transparentnosti i odgovornosti te jačanje otpornosti gospodarstva u cjelini uz pružanje dugoročnih održivih smjernica za realni sektor.

U ovom posebnom broju ET²eR-a objavljeno je 7 znanstvenih i 15 stručnih radova. Teme radova su iz područja poslovnog upravljanja, turizma i hotelijerstva, ruralnog i regionalnog razvoja, digitalne tehnologije, javne politike i održivog gospodarskog razvoja.

Časopis „ET²eR“ namijenjen je svima koji žele dati doprinos poticanju i razvijanju primijenjene stručne djelatnosti. Svrha časopisa je upoznavanje šire javnosti s novostima iz navedenih područja i popularizacija struke. Stoga ohrabrujem sve potencijalne autore da prijave svoje radove za objavljivanje.

Časopis je uvršten u bazu Hrčak te ERIH PLUS (European Reference Index for the Humanities and Social Sciences) bazu, čime je postao časopis koji se kategorizira u znanstvene radove druge skupine (a2).

Zahvaljujem se svim sudionicima konferencije, autorima, recenzentima, uredništvu časopisa, lektorima te tehničkom i izvršnom uredniku na trudu i znanju uloženom na kreiranje ovog posebnog broja časopisa „ET²eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo”.

”

Glavni urednik

doc.dr.sc. Dejan Tubić, prof. struč. stud.

Foreword

”

The Special Issue of the journal 'ET²eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science' comprises papers presented at the **4 International Conference on Renewable Economics - ReECON**.

The conference was held on 1. - 2. November 2024 in Biograd na Moru, Croatia, and was organised by the University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić and Virovitica University of Applied Sciences. The conference was attended by more than 90 scientists and experts from different areas of business economics, rural and regional development, information technology and tourism.

The goal of the conference was to maintain a proactive approach to the application of theoretical and empirical achievements which can influence improvement of business processes, promote sustainable business activities in a dynamic environment, create a climate of ethical behaviour, transparency, and responsibility, and strengthen the resilience of economy on the whole while providing sustainable long-term guidelines for the real sector.

Seven scientific and fifteen professional papers are published in this Special Issue of ET²eR. Paper topics are related to areas of business management, tourism and hospitality, rural and regional development, digital technology, public policy, and sustainable business development.

The journal "ET²eR" is aimed at authors who would like to contribute to the promotion and development of applied professional activity. The purpose of the journal is to familiarize the general public with news from the aforementioned fields and to popularize the profession. Therefore, I would like to invite all potential authors to submit their papers for publication.

The journal is included in the Hrčak database and the ERIH PLUS database (European Reference Index for the Humanities and Social Sciences), making it a journal categorized in the second group (a2).

I would like to use this opportunity to thank all the participants in the conference; authors, reviewers, the editorial board of the journal, proofreaders, and the executive and technical editors for their effort and knowledge invested in creating this Special Issue of the journal 'ET²eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science'.

”

Editor in Chief
Dejan Tubić, PhD

Recenzenti - *Reviewers*

Anita Prelas Kovčević

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Neven Garača

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Božidar Jaković

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Damir Ribić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Željka Kadlec

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Ivana Vidak Teskera

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Danijel Koprivanac

Veleučilište u Rijeci - *University of Applied Sciences of Rijeka*

Rikard Bakan

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Dejan Tubić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Marta Alić

Tehničko veleučilište u Zagrebu - *Zagreb University of Applied Sciences*

Marijana Špoljarić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Danijela Vakanjac

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Luka Pravica

Fakultet elektrotehnike i računarstva - *Faculty of Electrical Engineering and Computing*

Zlatko Hanić

Fakultet elektrotehnike i računarstva - *Faculty of Electrical Engineering and Computing*

Milorad Čupurdija

Veleučilište Baltazar Zapešić - *Baltazar Zapešić Polytechnic*

Domagoj Rožac

Veleučilište Baltazar Zapešić - *Baltazar Zapešić Polytechnic*

Sabrina Šuman

Veleučilište u Rijeci - *University of Applied Sciences of Rijeka*

Ivana Lacković

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Sendi Deležić

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Edita Tolušić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Mladena Bedeković

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Irena Bosnić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Zrinka Blažević Bognar

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Matea Petračić

Veleučilište u Karlovcu - *Karlovac University of Applied Sciences*

Martina Kovačević

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Ema Sesvečan

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Martina Jukić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Patricija Janković

AREMA Visoka škola za regionalni menadžment - *AREMA College of Regional Management*

Vladimir Šimović

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Domagoj Karačić

Ekonomski fakultet u Osijeku - *Faculty of Economics and Business in Osijek*

Ninoslav Gregurić Bajza

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Dafne Vidanec

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Goranka Majić

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Dubravka Maras

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Dafne Vidanec

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Kristijan Čović

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Dražen Čučić

Ekonomski fakultet u Osijeku - *Faculty of Economics and Business in Osijek*

Zlatko Barilović

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic Bedeković*

Sadržaj - *Table of contents*

SADRŽAJ

ZNANSTVENI RADOVI

1	Emocionalna inteligencija i stilovi vodstva <i>Damir Ribić, Sanela Seliš, Klaudija Ahac</i>	1-8
2	Primjena i doprinos održivog razvoja u poslovanju poduzeća <i>Lulić Iva, Kadlec Željka</i>	9-17
3	Povezanost investicija u okoliš i turističke privlačnosti u zemljama EU <i>Ivan Ružić, Petra Stažić, Ema Ružić</i>	18-24
4	Od povezanosti do brenda: Ključna uloga komunikacije u brendiranju <i>Ivana Vidak Teskera, Martina Jukić</i>	25-31
5	Primjena održivog razvoja na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima <i>Kadlec Željka, Čor Matea</i>	32-42
6	Stavovi javnosti u ruralnim područjima o razumijevanju i važnosti koncepta pravedne trgovine <i>Andrea Pavić, Božidar Jaković, Dejan Tubić</i>	43-51
7	Perception of motivation among employed students <i>Ana Skledar Ćorluka, Snježana Kekić, Maja Buljat</i>	52-58

STRUČNI RADOVI

8	Design of PV System Peak Power Adjustment Based on Measured Data <i>Igor Petrović, Danijel Koprivanac, Enes Ciriković, Mario Vražić</i>	59-63
9	Pametni gradovi – ideje, razvoj i rješenja <i>Konstanca Korenčić Kampl, Dubravka Maras, Bruno Raguž</i>	64-71
10	Ususret održivoj budućnosti: ključni trendovi zelenog IT-a <i>Alisa Bilal Zorić, Matija Kalamir</i>	72-80
11	Uloga i funkcije menadžmenta u kulturi: studija slučaja Muzej vučedolske kulture <i>Luka Ivanković, Barbara Franić</i>	81-90

12	Zakonska regulativa obavljanja studentskih poslova putem posrednika <i>Edita Tolušić, Mladena Bedeković, Danijela Vakanjac</i>	91-96
13	Od oskudice radne snage do oskudice poslova: razumijevanje implikacija digitalne transformacije na tržište rada <i>Ines Jemrić Ostojić, Natalija Jurina Babović, Marin Kelava</i>	97-104
14	Klasifikacija dezinformacijskih narativa u kontekstu održivosti <i>Stjepan Lacković, Ines Jemrić Ostojić, Krešimir Jurina</i>	105-114
15	Primjena umjetne inteligencije u upravljanju projektima: analiza potencijala i izazovi <i>Krešimir Jurina, Branimir Kapulica</i>	115-121
16	Korištenje kreativnosti u poslovanju poduzeća <i>Matej Galić, Sandra Mrvica Mađarac, Mirjana Nedović</i>	122-127
17	Jesu li menadžeri spremni na promjene koje donosi Generacija Z ? <i>Matea Lulić, Anita Prelas Kovačević</i>	128-136
18	Pravni okvir zelene javne nabave kao čimbenika održivog razvoja <i>Ninoslav Gregurić-Bajza</i>	137-144
19	Online recenzije kao alat marketinške komunikacije <i>Nikolina Pavičić Rešetar, Ivan Ružić, Patricia Skender</i>	145-152
20	Očuvanje i interpretacija lokalnih jezičnih varijeteta kao cilj kulturne održivosti <i>Mateja Šporčić, Lana Domšić</i>	153-160
21	Kako izbjeći upadanje u zamku Greenwashinga <i>Jelena Benjak</i>	161-169
22	ESG postignuća u regionalnom kontekstu <i>Ana Cvetinović Vlahović, Majda Tafra-Vlahović</i>	170-176

Jesu li menadžeri spremni na promjene koje donosi Generacija Z?

Are Managers Ready For The Changes Brought By Generation Z?

Matea Lulić¹, Anita Prelas Kovačević²

¹Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, matea.lulic@vuv.hr

²Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, anita.prelas.kovacevic@vuv.hr

Sažetak

U suvremenom poslovnom svijetu promjene postaju svakodnevica, a prilagodljivost ključna menadžerska kompetencija. Upravo je generacija Z ta koja svojim dolaskom na tržište rada unosi izazove i novu dinamiku, a obuhvaća rođene od 1995. do 2012. godine. Poznavanje tehnologije, visoka očekivanja od poslodavca i stav su glavne karakteristike ove generacije, a ključan faktor za uspjeh u upravljanju organizacijom leži u prilagodljivosti menadžera na promjene koje dolaze s mladim generacijama. Svrha ovog rada je identificirati različite generacije i opisati kako se generacije razlikuju u stavovima, vrijednostima, ponašanju te u radnoj etici. Generacije koje se opisuju u radu su Baby boom generacija, generacija X, generacija Y (Milenijalci) te generacija Z. Razumijevanje generacijskih razlika približit će se kroz psihološke aspekte, sociološke faktore te komunikacijske izazove. Kako je generacija Z ta koja trenutno stupa na tržište rada, kroz rad se žele približiti karakteristike, očekivanja i vještine koje njeni pripadnici unose u poslovni svijet. Karijera je do sada predstavljala nešto što se gradi godinama, a danas mladi samouvjereno koračaju u poslovni svijet, mijenjaju poslove i karijere dok ne pronađu posao koji im budi uzbuđenje i koji im daje smisao. Cilj rada je istražiti, na temelju sekundarnih podataka, utjecaj generacije Z u poslovanju što uključuje tehnološku pismenost, način komunikacije, očekivanja od poslodavca te sam pristup radu. Nadalje, kroz primarno i sekundarno istraživanje želi se saznati kako menadžeri danas gledaju na promjene koje dolaze s novim generacijama te jesu li spremni na međugeneracijsku suradnju koja može biti izazovna. Za potrebe provedbe istraživanja korišten je anketni upitnik izrađen u Google Forms-u koji je ispitanicima poslan elektroničkom poštom. U istraživanju je sudjelovalo 33 menadžera raznih dobnih skupina od kojih je većina svojim odgovorima pokazala kako su upoznati s generacijom Z te kako su im se spremni prilagoditi.

Ključne riječi

Generacije, generacija Z, menadžeri, organizacija

Abstract

In the modern business world, changes come daily, and adaptability becomes a key managerial competence. Generation Z is the one that brings challenges and new dynamics with its arrival on the labor market, and includes those born from 1995 to 2012. Knowledge of technology, high expectations from the employer and attitude are the main characteristics of this generation, and the key factor for success in managing an organization lies in the adaptability of managers to the changes that come with young generations. The purpose of this paper is to identify different generations and describe how generations differ in attitudes, values, behavior and work ethics. The generations described in the paper are Baby Boom generation, Generation X, Generation Y (Millennials) and Generation Z. The understanding of generational differences will be approached through psychological aspects, sociological factors and communication challenges. As generation Z is the one that is currently entering the labor market, this paper wants to get closer to the characteristics, expectations and skills that members of Generation Z bring to the business world. Until now, a career was something that was built up over years, and today young people confidently step into the business world, change jobs and careers

¹ Rad predstavlja segment istoimenog diplomskog rada studentice Matee Lulić pod mentorstvom dr.sc. Anite Prelas Kovačević, prof.struč.stud.

until they find a job that excites them and gives them meaning. The aim of the paper is to investigate, based on secondary data, the influence of generation Z in business, which includes technological literacy, communication methods, expectations from the employer and the approach to work itself. Furthermore, through primary and secondary research, this paper wants to find out how managers today view the changes that come with new generations and whether they are ready for intergenerational cooperation, which can be challenging. For the purpose of conducting the research was used a questionnaire created in Google Forms, which was sent to the respondents by e-mail. 33 managers of various age groups participated in the survey, most of whom showed with their answers that they are familiar with Generation Z and that they are ready to adapt to them.

Keywords

Generations, Generation Z, managers, organization

Uvod

Organizacije se susreću s raznim izazovima u poslovanju, a danas je jedan od izazova i nova, mlada generacija koja ulazi na tržište rada. Kako svaka generacija sa sobom nosi određene osobine i promjene, tako ih donosi i Generacija Z. Pripadnici ove generacije su osobe rođene od 1995. do 2012. godine, a ono što ih najbolje opisuje je tehnološka pismenost, rast uz društvene mreže te prilagođavanje novim digitalnim alatima. Što se tiče radnog okruženja traže fleksibilnost, poduzetni su, žele da se njihove vrijednosti cijene te žele ostvariti ravnotežu između privatnog i poslovnog. Upravo zbog navedenih osobina ove generacije, menadžeri moraju razumjeti kako se zaposlenici mijenjaju, kako na mjesta starih zaposlenika dolaze novi, kako ih treba upoznati, pokušati ih razumjeti te prilagoditi svoje vodstvo njihovim potrebama

1. Generacijske razlike

Razlike u generacijama mogu se promatrati kroz dva pristupa. Prvi pretpostavlja kako određeni događaji koji zajednički proživi svaka generacija definiraju zajedničke karakteristike poput istog mišljenja, vrijednosti i ponašanja. Drugi pristup to postulira iako bi mogle postojati varijacije u životnom ciklusu zaposlenika ili fazi karijere, u konačnici zaposlenici mogu biti "generički" u onome što žele od svojih poslova i pokušaj račvanja zaposlenika po generacijama može biti pogrešno usmjeren (Tolbize, 2008). U današnjem dinamičnom društvu, u kojem se tempo promjena neprekidno ubrzava, važno je razumjeti karakteristike i specifičnosti različitih generacija. Svaka generacija sa sobom nosi jedinstvene vrijednosti, stavove, navike i osobine koje su rezultat specifičnih povijesnih, društvenih i tehnoloških događaja u kojima su odrasli i živjeli.

1.1. Baby boom generacija

Pripadnici Baby boom generaciji rođeni su u razdoblju od 1946. do 1964. godine. Završetkom Drugog svjetskog rata započelo je novo doba koje je označavala nada i oporavak. To je sa sobom donijelo porast novorođene djece jer su obitelji navedeno razdoblje smatrale stabilnim za osnivanje obitelji. Naziv ove generacije vjerno opisuje njihovu kolektivnu narav, a „boom“ ne označava samo porast

stope nataliteta, već sveukupni procvat ekonomije, obrazovanja i znanosti, te se smatra da su uspjesi i optimizam tog razdoblja ostavili neizbrisiv trag na djecu toga vremena (Žeger, 2019). Osim rata, razdoblje Baby boom generacije obilježavaju i Hippy pokret te liberalizacija žena. Najstariji predstavnici ove generacije danas imaju 78, a najmlađi 60 godina što znači da neki od njih još uvijek i rade. Kao radnici Babyboomeri opisuju se kao veoma odani, predani poslu, ciljno orijentirani i motivirani. Radom žele steći što bolju poziciju, veću plaću i prestiž (Krasulja i sur., 2015). Kako stariji Babyboomeri počnu odlaziti u mirovinu, učinci na cjelokupno gospodarstvo i na određena zanimanja i industrije bit će znatni, stvarajući potrebu za mlađim radnicima da popune upražnjena radna mjesta, od kojih mnoga zahtijevaju relativno visoku razinu vještina (Dohm, 2000).

1.2. Generacija X

Generacija X obuhvaća osobe rođene od 1965. do 1979. godine. Vrijeme u kojemu je ova generacija odrastala obilježava vrijeme energetske krize, AIDS epidemija, černobilska katastrofa te pad Berlinskog zida. Stoga se može zaključiti kako su pripadnici Generacije X svjedočili raznim nesigurnostima, katastrofama i previranjima. Suprotno od Baby boom generacije, ovu generaciju karakteriziraju pad nataliteta, nagli porast rastava braka, značajan ulazak majki u radnu populaciju što dovodi do drugačijih obiteljskih uvjeta. Generacija X podrazumijeva generaciju koja je brzo odrasla i brzo se osamostalila upravo iz razloga što su im najčešće oba roditelja bila zaposlena te su nakon škole dolazili u praznu kuću i sami se brinuli za sebe. Vrijeme u kojemu su odrastali obilježavalo je i vjerovanje da je visoko obrazovanje nužno za dostojnu karijeru (Pećanić i Miljković Krečar, 2021). Ova generacija također je nazvana generacijom "Baby bust" jer su njezini članovi rođeni kada su visoke stope nataliteta u desetljećima Baby boomera počele opadati. Jedan od glavnih razloga za pad nataliteta je i uvođenje kontracepcijskih pilula koje su počele izlaziti na tržište². U poslovnom svijetu, pripadnici Generacije X preuzeli su rukovodeće pozicije, ali u odnosu na svoje roditelje, imaju drugačiju radnu etiku i kulturu. Neovisniji su, više se oslanjaju sami na sebe te su spremni manje raditi kako bi ostvarili ravnotežu između posla i slobodnog vremena kojeg jako cijene. Nisu zastrašeni

² Britannica, <https://www.britannica.com/topic/Generation-X> (2.7.2024.)

autoritetima te cijene demokratski stil vođenja, vole biti uključeni u odlučivanja i ne žele raditi samo zbog novca (Pećanić i Miljković Krečar, 2021).

1.3. Generacija Y

Generacija Y, poznata i kao milenijalci, obuhvaća osobe rođene od 1980. do 1994. Godine, odrasla je uz internet, što je značajno oblikovalo njihov način traženja informacija, rješavanja problema te uspostavljanja i održavanja odnosa, odnosno komunikacije uopće. Za razliku od generacije X, milenijalci su odrasli pod strožim roditeljskim nadzorom, s djetinjstvom ispunjenim mnogim obavezama, što je rezultiralo većim povjerenjem u autoritet. Vjeruje se da nisu cinični poput generacije X, već da su građanski orijentirani i uvjereni kako su društvene promjene ostvarive. Njihova ključna karakteristika je globalna povezanost, koja proizlazi iz stalne online razmjene ideja i informacija (Greenberg i Webber, 2008). Ova generacija traži značajnu karijeru, želi postići osobni rast te traži kreativne izazove. Kao što je već i navedeno, tehnološki su osviješteni, pametni su, kreativni su, optimistični i orijentirani na postignuća. Ne privlači ih natjecanje, žele fleksibilno radno vrijeme te isto kao i Generacija X, žele ostvariti ravnotežu između posla i slobodnog vremena te nisu spremni mijenjati svoje slobodne sate za veću plaću. Žele se usavršavati, cijeli život učiti te imati smislen posao. Ne boje se ispitivati svoje nadređene te uvijek pokušavaju pronaći odgovore. Cijene timski rad i traže uključenost svih sudionika u jednakoj mjeri ali ne žele sami donositi odluke što se povezuje s aktivnom uključenosti roditelja u njihovom djetinjstvu, ali roditelji i dalje stoje iza njih te im nude financijsku potporu kada im je potrebno (Jovanovski, 2012).

1.4. Generacija Z

Osobe rođene od 1995. do 2012. godine nazivaju se generacijom Z i imaju novi pogled na svijet. Smatra se kako ova organizacija brže odrasta i brže uči od ostalih što je usko povezano s njihovim odrastanjem uz tehnologiju. Također se smatra i kako je generacija Z više ekološki osviještena od ostalih generacija jer živi u društvu koje konstantno spominje brigu za okoliš i pitanje onečišćenja. Pripadnici ove generacije su užurbani, suvremeni, netolerantni, željni za neovisnošću i uspjehom (Šimunić Rod, 2020). Često su odgajani od strane samo jednog roditelja, a roditelji su im stariji nego što su ih imale generacije prije. Imaju brz ritam života te ne oklijevaju kada se moraju suočiti s

bilokakvom promjenom. Također pripadnici ove generacije veoma su samouvjereni te posjeduju dobre komunikacijske i menadžerske vještine. Ova generacija ima pozitivan stav prema tehnologije te kada ne znaju neke informacije, potražiti će ih na internetu, a jedna od najupečatljivijih karakteristika ove generacije je *multitasking*, odnosno sposobnost da rade više stvari istovremeno. Generacije Z je vrlo kreativna, brzo uči i savladavala izazove, prilagođavaju se rizičnim situacijama, ne žele biti nevidljivi u organizaciji, ako im se radno mjesto ili organizacija ne sviđa, nisu spremni na kompromise već će pronaći nešto novo što ih ispunjava. Upravo zbog toga što se podrazumijeva da se razumiju bolje u tehnologiju od starijih kolega te da će nešto brže naučiti, često se susreću s izazovom s kojim se starije generacije do sada nisu susretale. Zbog njihove mladosti i brzog učenja, od njih se očekuje da sve brzo savladaju i da će znati riješiti sve tehnološke probleme (Krasulja i sur., 2015). Generacija Z nazvana je i „digitalnim domorocima“, jer preferiraju virtualna sredstva komunikacije svakodnevno. To je ujedno i sličnost između Milenijalaca i Generacije Z budući da su oboje svjedočili ogromnoj tehnološkoj revoluciji. Međutim, to može imati ozbiljne implikacije jer im nedostaju komunikacijske vještine potrebne za razgovor licem u lice i previše se oslanjaju na tehnologiju čak i kada je njezina uporaba neprikladna i nepotrebna. Nezamjenjiva pravila razgovora kao što su slušanje, postavljanje pitanja, upadanje na način koji se smatra primjerenim prema drugima, izgradnja odnosa, rješavanje problema u stvarnom vremenu i rješavanje sukoba ozbiljno su ugroženi. Još jedna zajednička točka između Generacije Z i Milenijalaca jest da preferiraju trenutnu povratnu informaciju i žele transparentnost u radu (Mahapatra i sur., 2022).

2. Međugeneracijska suradnja

Kada se Babyboomeri i Generacija Z nađu na istome radnom mjestu, može doći do određenih prepreka u njihovoj suradnji. Dobna razlika između navedene dvije generacije je velika te nije neobično da će uzrokovati neslaganja, različite poglede na situacije, sukobe i slično. Svaka generacija ima drugačije navike, osobine i karakteristike te je očekivano da spoj dvije ili više generacija može izazvati problem. Menadžeri su ti koji moraju znati kako voditi svoje timove kako bi se izbjegli ili riješili sukobi te kako bi međugeneracijska suradnja tekla bez problema.

Tehnologije s kojima su Babyboomeri odrasli su televizija, faks uređaji, mobilni telefoni i internet i tek su se razvijali dok su Babyboomeri započinjali i gradili svoje poslovanje. Sada, oni moraju koristiti pametne telefone, društvene medije, oblak i druge varijacije ovih tehnologija. Radno mjesto se mijenja sve bržim tempom i sve im se čini novo. Za razliku od njih, Milenijalci i Generacija Z odrasli su s tim istim tehnologije koje su nove za Boomer. Kako bi učinkovito upravljali onima u današnjoj radnoj snazi, čelnici tvrtki trebaju razumjeti razlike između generacija i trebaju znati kako najbolje iskoristiti jedinstveno znanje i stajališta određenih generacija³. Generacija Z susreće se s tehnologijom od rođenja, navikli su da im je sve dostupno i moguće jednim klikom, komunikacija putem društvenih mreža im je temelj za druženje, a upravo to su neke od ključnih vještina koje su suvremenom poslovanju potrebne. Za starije generacije računala, tableti i mobiteli predstavljaju alat za postizanje određenih ciljeva, dok za mlađe generacije ova tehnologija predstavlja sastavni dio njihove osobnosti i načina života s kojom se potpuno identificiraju. Ovo dovodi do zanemarivanja prethodno važnih životnih aspekata poput druženja uživo ili razmišljanja o svrsi različitih aktivnosti i samoga života (Rupčić, 2021).

3. Pristup suvremenog menadžmenta

Svijet se brzo mijenja, pa tako i stil vođenja. Menadžeri danas moraju biti I vođe te moraju znati koji stil vodstva trebaju primijeniti u suradnji sa svojim zaposlenicima.

Tradicionalni stilovi vođenja kritizirani su zbog svoje uske perspektive koja ponekad ne uspijeva pokazati puni potencijal vođe. Kako bi prevladali izazove s kojima se suočava tradicionalno vođenje, lideri usvajaju suvremeni stil vođenja koji govori da je proces vođenja uspostavljanje interakcije⁴. U nastavku opisana su četiri suvremena stila vodstva.

3.1. Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo, kao što naziv implicira, je proces koji mijenja i transformira ljude unutar grupe. Lideri koji koriste ovaj stil motiviraju svoje sljedbenike da daju i rade više nego što mogu ili žele, čak i izvan svojih mogućnosti. Ove vođe su u stanju uvjeriti svoje sljedbenike da se odreknu vlastitih

interesa za dobrobit kolektivnih interesa. Kada sljedbenici izjednačavaju vlastiti uspjeh s uspjehom organizacije i kada se oni poistovjećuju s organizacijskim vrijednostima i ciljevima, njihova volja za suradnjom postiže višu razinu s ciljem svjesnog stvaranja pozitivnog doprinosa u kontekstu svog rada (Mujkić i sur., 2014).

3.2. Transakcijsko vodstvo

Transakcijsko vodstvo uključuje korištenje nepredviđenih nagrada (i/ili sankcija) za usklađivanje vlastitih interesa zaposlenika s organizacijskim ciljevima. Kada su željene nagrade (i neželjene sankcije) ovisne o određenim naporima ili rezultatima, očekuje se da će osobni interes zaposlenika potaknuti, usmjeriti i održati ponašanje prema tim naporima i rezultatima. Troškovi se mogu odnositi na novčane nagrade (bonusi), verbalne nagrade (pohvale) ili sankcije (otpuštanje) (Jacobsen i sur., 2021).

3.3. Karizmatično vodstvo

Karizmatično vodstvo čine postupci vođa i vrline njihovih sljedbenika. Karizmatični vođe donose korist društvima, organizacijama i sljedbenicima. Karizma utječe na motivaciju i ponašanje sljedbenika. Aktivni, ljubazni, otvoreni, karizmatični vođe postavljaju visoke ciljeve za sebe i svoje sljedbenike. Zajednička uvjerenja, učinak vođe, znakovi, ekspresivno ponašanje i upravljanje dojmom proizvode karizmatičnost. Javni govor, nepopularna uvjerenja i temeljna vizija razlikuju karizmatične vođe od ostalih (Yas i sur., 2023).

3.4. Autentično vodstvo

Autentično vodstvo je stil vodstva koji pokazuju pojedinci koji imaju visoke standarde integriteta, preuzimaju odgovornost za svoje postupke i donose odluke na temelju načela, a ne kratkoročnog uspjeha. Koriste svoje unutarnje kompase za usmjeravanje svojih svakodnevnih radnji, što im omogućuje da steknu povjerenje svojih zaposlenika, kolega i dioničara, stvarajući pristupačna radna okruženja i poboljšavajući učinak tima. Autentični vođa nastoji stvoriti smislen odnos sa svojim timom dok rade prema ciljevima povezanima s misijom i svrhom svoje organizacije, a ne samo s krajnjim rezultatom (Gavin, 2019).

³ Firm of the Future, <https://www.firmofthefuture.com/running-a-business/understanding-todays-workforce-generational-differences-and-the-technologies-they-use/> (4.7.2024.)

⁴ Deepankara's blog, <https://canculturesbemanagedwithinorganisation.home.blog/2019/03/27/contemporary-leadership-styles-how-relevant-are-they-in-todays-changing-world/> (8.7.2024.)

4. Istraživanje – Jesu li menadžeri spremni na promjene koje donosi generacija Z?

Cilj provedenog istraživanja jest prikupiti mišljenja menadžera kako bi se saznalo jesu li i u kojoj mjeri spremni na novu generaciju koja stupa na tržište rada. Kako bi se ostvario cilj istraživanja, postavljeni su sljedeći zadaci:

- ispitati menadžere koliko su upoznati s Generacijom Z, njihovim pozitivnim i negativnim osobinama
- saznati susreću li se menadžeri na svome poslu s Generacijom Z te koliko su spremni promijeniti način poslovanja i stil vodstva kako bi zadovoljili njihove potrebe
- saznati koje izazove menadžeri očekuju u suradnji s Generacijom Z

Istraživanje se provodilo putem anketnog upitnika kreiranog u Google Forms-u. Provodilo se od 15. srpnja 2024. godine do 12. kolovoza 2024. godine. Anketa se sastojala od 14 pitanja te se je slala menadžerima putem e-pošte. Anketa je poslana na 60 adresa menadžera iz različitih grana poslova, oba spola te različitih generacija. Na anketu je odgovorilo samo 33 menadžera, više žena nego muškaraca. Prvi dio anketnog upitnika odnosio se na opće karakteristike ispitanika, a drugi dio odnosio se na upoznatost ispitanika s Generacijom Z te na to koliko su spremni prilagoditi svoj način poslovanja kako bi zadovoljili njihove potrebe. Upitnik je većinom sastavljen od pitanja s ponuđenim odgovorima te od nekoliko pitanja sa skalom od 1 do 5. Odgovori menadžera na anketu prikazani su u nastavku.

TABLICA 1. OPĆE KARAKTERISTIKE ISPI TANIKA

SPOL	BROJ ODGOVORA	POSTOTAK
M	7	21,2
Ž	26	78,8
DOB	BROJ ODGOVORA	POSTOTAK
Milenijalci	25	75,8
Generacija X	6	18,2
Babyboomeri	2	6
GODINE STAŽA KAO MENADŽER	BROJ ODGOVORA	POSTOTAK
do 5	20	60,6

6-10	7	21,2
11-15	3	9,1
16-20	1	3
21-25	0	0
26-30	2	6,1

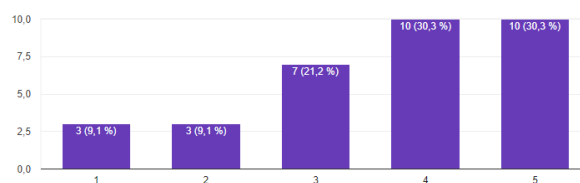
Izvor: Autori rada

Tablica 1 prikazuje sažet prikaz prva tri pitanja anketnog upitnika koji su se odnosili na spol, dob i godine radnog staža kao menadžera. Na anketu je odgovorilo više žena nego muškaraca, a kada se dob ispitanika podijeli na generacije, najviše su odgovarali Milenijalci, zatim Generacija X te samo dvije osobe pripadnika Baby boom generacije.

Grafikon 1. Upoznatost ispitanika s karakteristikama Generacije Z

Kako biste ocijenili svoju upoznatost s karakteristikama/osobinama Generacije Z?

33 odgovora



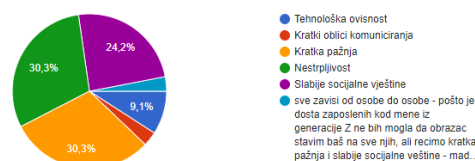
Izvor: Autori rada

Na pitanje koliko bi ocijenili svoju upoznatost s karakteristikama Generacije Z, menadžeri su mogli odabrati ocijenu od 1 do 5, a najviše, njih 10, odabralo je ocijenu 4, odnosno 5 (33,3%). Jednak i najmanji broj odabira imale su i ocijena 1 i 2 (9,1%).

Grafikon 2. Negativne osobine pripadnika Generacije Z

Koju biste osobinu pripadnika Generacije Z izdvojili kao najnegativniju?

33 odgovora



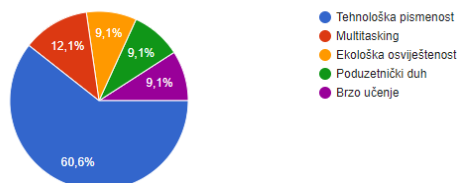
Izvor: Autori rada

U sljedećem pitanju ispitanicima je postavljeno pitanje koje osobine pripadnika Generacije Z smatraju najnegativnijima. Najviše odgovora (30,3%) dobili su kratka pažnja i nestrpljivost, zatim slabije socijalne vještine (24,2%) te tehnološka ovisnost (9,1%).

Grafikon 3. Pozitivne osobine pripadnika generacije Z

Koju biste osobinu pripadnika Generacije Z izdvojili kao najpozitivniju?

33 odgovora



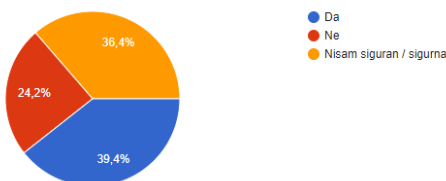
Izvor: Autori rada

U sljedećem pitanju ispitanicima je postavljeno pitanje koje osobine pripadnika Generacije Z smatraju najpozitivnijima. Najviše odabira dobila je tehnološka pismenost (60,6%), zatim *multitasking* (12,1%), ostali odgovori – ekološka osviještenost, poduzetnički duh i brzo učenje, dobili su jednak broj odgovora (po 9,1%).

Grafikon 4. Spremnost prilagodbe generaciji Z

Smatrate li da je Vaša tvrtka spremna prilagoditi se Generaciji Z?

33 odgovora



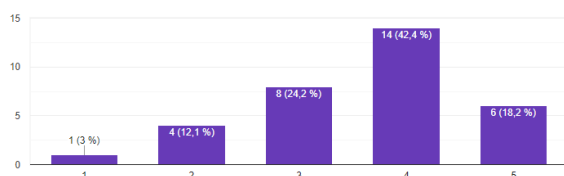
Izvor: Autori rada

Podjednak broj ispitanika smatra kako je njihova tvrtka spremna prilagoditi se Generaciji Z (39,4%), odnosno da nisu sigurni (36,4%). 24,2% ispitanika smatra kako njihova tvrtka nije spremna.

Grafikon 5. Spremnost menadžera na mijenjanje stila vođenja

Koliko ste spremni prilagoditi svoj stil vođenja kako biste zadovoljili potrebe Generacije Z?

33 odgovora



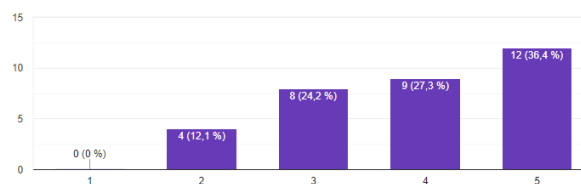
Izvor: Autori rada

Na pitanje koliko su spremni prilagoditi svoj stil vođenja kako bi zadovoljili potrebe Generacije Z, ponuđeni su odgovori od 1 do 5, a najviše odgovora dobio je odgovor 4 (42,4%), zatim 3 (24,2%), nakon toga slijedi odgovor 5 (18,2%), 4 (12,1%), a samo jedan ispitanik je odabrao odgovor 1 (3%).

Grafikon 6. Spremnost prilagodbe komunikacijskih metoda

Koliko ste spremni prilagoditi svoje komunikacijske metode kako biste bolje komunicirali s Generacijom Z?

33 odgovora



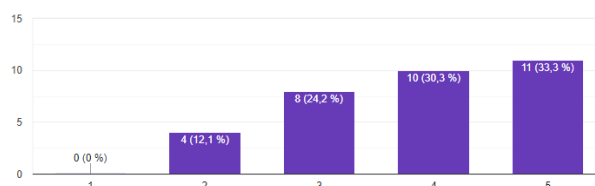
Izvor: Autori rada

Sljedeće pitanje odnosilo se na to koliko su menadžeri spremni prilagoditi svoje komunikacijske metode kako bi bolje komunicirali s Generacijom Z. Od ponuđenih odgovora od 1 do 5, najviše odabira dobio je odgovor 5 (36,4%), zatim odgovor 4 (27,3%), odgovor 3 (24,2%), odgovor 2 (12,1%) te niti jedan odabir za odgovor 1.

Grafikon 7. Spremnost na uvođenje fleksibilnih radnih uvjeta

Koliko ste spremni uvesti fleksibilne radne uvjete u tvrtku kako bi zadovoljili Generaciju Z? (npr. fleksibilno radno vrijeme, rad na daljinu)

33 odgovora



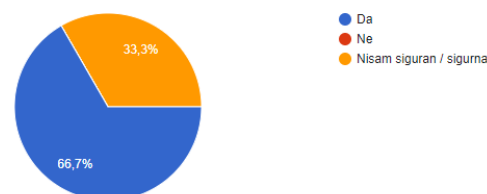
Izvor: Autori rada

Sljedeće pitanje bilo je Koliko ste spremni uvesti fleksibilne radne uvjete kako bi zadovoljili Generaciju Z. Od ponuđenih odgovora od 1 do 5, najviše odabira dobio je odgovor 5 (33,3%), zatim odgovor 4 (30,3%), odgovor 3 (24,2%), odgovor 2 (12,1%) te odgovor 1 nitko nije odabrao.

Grafikon 8. Motiviranje generacije Z

Mislite li da možete motivirati pripadnike Generacije Z?

33 odgovora



Izvor: Autori rada

Na pitanje misle li da mogu motivirati pripadnike Generacije Z, najviše ispitanika odgovorilo je s da (66,7%) te je 33,3% ispitanika odgovorilo kako nisu sigurni, dok nitko nije

odgovorio kako misle da ne mogu motivirati Generaciju Z.

Zadnje pitanje u anketnom upitniku bilo je pitanje otvorenog tipa gdje su menadžeri mogli upisati svoje mišljenje na pitanje „Koje izazove očekujete od generacije Z?“, a neki od odgovora su sljedeći:

1. Prevelika očekivanja koja su nerealna u stvarnom poslovanju.
2. Djelomična prilagodba potrebama poslodavca.
3. Da se nauče, osim tehnološkoj naprednosti, i osnovnim ljudskim vrijednostima - razgovor i komunikacija na prvom mjestu.
4. Čestu promjenu posla.
5. Suočavanje sa životnim realnostima (prilagođavanje društvu, shvaćanje da si odgovoran za posao koji radiš, itd.).
6. Iskreno, ja sam mojim "klincima" dječacima iz generacije Z koji rade kod nas oduševljena - sjajna djeca.
7. Odbijanje prekovremenog rada.
8. Najviše izazova očekujem u komunikaciji u kolektivu i brine me njihova prevelika osjetljivost na izazove koji se pojavljuju u poslu.
9. Od njih učim nove stvari, malo su tvrdoglavi.
10. Neprilagođenost stvarnom svijetu i stvarnim izazovima.
11. Rad na sebi i radne navike.
12. Neslaganje.
13. Manja usklađenost sa organizacionom vizijom.
14. Što više praktičnog rada, osnove posla u bilo kojoj grani da rade.

Iz navedenih odgovora može se zaključiti kako su ispitanici dobro upoznati s osobinama i načinom poslovanja ove generacije te da su svjesni kako Generacija Z ima drugačije radne navike koje mogu biti izazovne.

5. Zaključak

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti kako su današnji menadžeri uglavnom upoznati s osobinama Generacije Z te smatraju kako mogu raditi s njima, kako im se mogu prilagođavati i motivirati ih. Međutim, kada im se da prostor za davanje slobodnog odgovora o očekivanjima i izazovima u radu s ovom generacijom, može se uočiti kako imaju strah upravo od spomenutih predrasuda i negativnih osobina. Jesu li menadžeri spremni na promjene koje donosi Generacija Z? – prema ovom istraživanju može se zaključiti da jesu. Menadžeri prepoznaju njihove kvalitete, spremni su im se

prilagoditi u svim aspektima, ali su još uvijek malo skeptični oko toga što će sve ova generacija od njih tražiti te hoće li se uspjeti dogovoriti kako bi rad tekao bez problema. Važno je uzeti u obzir i ograničenja provedenog istraživanja kao što su mali broja ispitanika, ali i to što Generacija Z više i nije toliko „nova“ generacija s obzirom da se sada već govori o novoj generaciji – Generaciji Alfa, tako da se određeni zaključci ne mogu sa sigurnošću primjenjivati na širu populaciju.

Literatura

- [1] Britannica, <https://www.britannica.com/topic/Generation-X> (2.7.2024.)
- [2] Deepankara's blog, <https://canculturesbemanagedwithinorganisation.home.blog/2019/03/27/contemporary-leadership-styles-how-relevant-are-they-in-todays-changing-world/> (8.7.2024.)
- [3] Dohm, A. (2000): Gauging the labor force effects of retiring baby-boomers. Monthly Labor Review. Vol. 123 No. 7. Bureau of Labor Statistics. str. 17-25
- [4] Firm of the Future, <https://www.firmofthefuture.com/running-a-business/understanding-todays-workforce-generational-differences-and-the-technologies-they-use/> (4.7.2024.)
- [5] Gavin, M. (2019): Authentic Leadership: What it is & Why it's Important, <https://online.hbs.edu/blog/post/authentic-leadership> (9.7.2024.)
- [6] Greenberg, E., Weber, K. (2008): Generation we: How millennial youth are taking over America and changing our world forever. Emeryville: Pachatusan
- [7] Jacobsen, C.B., Andersen, L.B., Bollingtoft, A., Eriksen, T.L. (2021): Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership. Public Administration Review Vol. 82 No. 1. The American Society for Public Administration. str. 117-131
- [8] Jovanovski, V. (2012): Razvoj poduzetničkih vještina i karijere Generacije y. Učenje za poduzetništvo Vol. 2 No. 1. Zagreb: Europska poslovna škola Zagreb. str. 121-128
- [9] Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N. (2015): Multigeneracijska radna snaga – prednost ili nedostatak za suvremene organizacije. Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta Vol. 6 No. 1. Virovitica: Veleučilište u Virovitici. str. 59-68
- [10] Mahapatra, G.P., Bhullar, N., Gupta, P. (2022): Gen Z: An Emerging Phenomenon. NHRD Network Journal Vol. 15 No. 2.
- [11] Mahapatra, G.P., Bhullar, N., Gupta, P. (2022): Gen Z: An Emerging Phenomenon, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/26314541221077137> (2.7.2024.)
- [12] Mujkić, A., Šehić, Dž., Rahimić, Z., Jusić, J. (2014): Transformational leadership and employee satisfaction. Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues Vol. XXVII No. 2. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. str. 259-270
- [13] Pećanić, A., Miljković Krečar, I. (2021): Percepcija generacijskih razlika u poslovnom ponašanju pripadnika generacija X i Y. Suvremene teme Vol. 12 No. 1. Zagreb: Sveučilište VERN. str. 89-100
- [14] Rupčić, N. (2021): Značajke post-milenijalaca ili generacije z kao novih sudionika na tržištu rada. Zbornik radova

Veleučilišta u Šibeniku Vol. 15 No. 1-2. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku. str. 47-60

- [15] Šimunić Rod, V. (2020): Nova generacija poduzetnika; Generacija Z. Obrazovanje za poduzetništvo – E4E Vol. 10 No. 1. Zagreb: Europska poslovna škola Zagreb. str. 7-23
- [16] Tolbize, A. (2008): Generational differences in the workplace. Research and training center on community living Vol. 5 No. 2. Minnesota: University of Minnesota. str. 1-21
- [17] Yas, H., Alkaabi, A., ALBaloushi Nuha, A., Al Adeedi, A., Streimikiene, D. (2023): The impact of strategic leadership practices and knowledge sharing on employee's performance. Polish Journal of Management Studies Vol. 27 No. 1, Czestochowa University of Technology. str. 343-362
- [18] Žeger, S. (2019): Preferencije baby-boom i generacije Y prema suvremenoj tehnologiji i aktivnostima u slobodnom vremenu u četirima europskim državama, Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet, <https://repozitorij.kif.unizg.hr/islandora/object/kif:915> (9.7.2024.)