

# Čimbenici atraktivnosti poslodavaca u očima Generacije Z

---

Križman, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:631953>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-16**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Ana Križman**

Čimbenici atraktivnosti poslodavca u očima Generacije Z

Diplomski rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Ana Križman**

Čimbenici atraktivnosti poslodavca u očima Generacije Z

Diplomski rad

JMBAG: 0242046151, redovna studentica

Studijski smjer: Poslovna ekonomija - Marketinško upravljanje

Kolegij: Interni marketing

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: izv.prof.dr.sc. Erik Ružić

Pula, 2023.

## Sadržaj

1. Uvod .....	3
2. Mlađe generacije na tržištu rada u RH .....	5
2.1. Stanje na tržištu rada .....	5
2.2 Nova generacija u suvremenom poslovanju .....	8
3. Pojam i nastanak Generacija .....	10
3.1 Obilježja nekih od Generacija .....	11
4. Osnovne odrednice Generacije Z .....	13
4.2 Poslovne navike Generacije Z .....	16
4.3 Potrošačke navike Generacije Z .....	17
5. Ličnost .....	19
5.1 Teorija osobina i stavovi pojedinca .....	19
6. Kultura .....	20
6.1 Promjene obilježja kulture na primjeru generalizacije .....	21
7. Motivi i motivacija Generacije Z .....	23
7.1 Utjecaj društva na motive .....	23
8. Obrazovanje i zanimanje .....	24
9. Izazovi pri zapošljavanju Generacije Z .....	26
10. Istraživanje faktora atraktivnosti generacije Z i prijedlog vrijednosti poslodavca 28	
10.1 Metodologija istraživanja .....	28
10.1 Rezultati istraživanja .....	31
11. Prijedlog vrijednosti .....	41
11.1 Brandiranje poslodavaca .....	41
11.4 Zaključak prijedloga vrijednosti .....	53
12. Zaključak .....	57
Sažetak .....	59
Literatura .....	61

## 1. Uvod

Na tržištu rada u posljednjih nekoliko godina počeli su se pojavljivati pripadnici mlađih generacija, odnosno pripadnici generacije Z. Kada je riječ o generaciji Z, tu se podrazumijevaju pojedinci koji su rođeni u određenom vremenu razdoblju a u ovom su slučaju to pripadnici generacija od dvadesetak godina. Za generaciju Z i njezine pripadnike specifično je to što je njihovo odrastanje obilježeno pojavom i naglim razvitkom tehnologije što ih u suštini čini obilježenim po pitanju njihovih radnih vrijednosti, stavova i očekivanja. Danas, u suvremenim poduzećima rade pripadnici prijašnjih generacija koji su već naučeni međusobno dijeliti svoja iskustva i stavove, a prije svega naučeni su poštovati međusobne razlike. Uzme li se u obzir prijašnje generacije, oni svojim međusobnim radom nastoje biti uspješni i produktivni. U prijašnje generacije ubrajaju se generacije poput „Baby boomersa“, generacije X i generacije Y. Navedene generacije koje su već stvorile svoju karijeru na tržištu rada, znaju što mogu očekivati od poslodavca a prije svega već i znaju što žele, dok je za generaciju Z to još uvijek nepoznanica sa kojom se tek moraju suočiti.

Svaka od navedenih generacija je u svoje radno okruženje tijekom godina unosila neke svoje specifičnosti koje su poduzeća tijekom godina harmonizirala po pitanju očekivanja, vrijednosti i stavova te su time u većini slučajeva izbjegli potencijalne konflikte koji su mogli utjecati na uspješnost poslovanja. S druge strane, mnoga se poduzeća pitaju što će generacija Z uvesti u poslovanje, koji su njihovi stavovi i očekivanja, te u konačnici što oni žele od poslodavca. Navedena pitanja velika su nepoznanica budućnosti tržišta rada a još veća su nepoznanica organizacijama na čiju će budućnost upravo oni utjecati. Neke od očitih karakteristika pripadnika generacije Z, poput tehnologije i otvorenosti ka promjenama, mnogim poslodavcima predstavljaju pozitivni osjećaj za njihovo buduće poslovanje.

U ovom radu analizirani su čimbenici atraktivnosti koji utječu na odabir poslodavaca generacije Z.

U prvom dijelu rada razjašnjeno je trenutno stanje tržišta rada koje se priprema na pojavu generacije Z. Zatim su objašnjenje karakteristike prijašnjih generacija i njihovih poslovnih karakteristika uz pomoć kojih je moguće usporediti poslovne navike i očekivanja u odnosu na generaciju Z. Nadalje, detaljno su objašnjenje karakteristike generacije Z, njihova ličnost, motivi, potrošačke navike i očekivanja.

Nakon teoretskog dijela analizirano je istraživanje provedeno anketnim putem među generacijom Z. Istraživanje se temelji na čimbenicima atraktivnosti generacije Z kod poslodavaca čime je moguće iz grafova isčitati što generacija očekuje na budućem radnom mjestu te koje uvijete želi od poslodavaca. Pri kraju samog rada prikazan je prijedlog vrijednosti u kojemu je razjašnjena uloga branda pri odabiru poslodavca s aspekta generacije Z i uloga ljudskih potencijala. Isto tako, pri kraju ovog rada prikazano je istraživanje iz kojeg se može uočiti što poslodavci očekuju od generacije Z te iskustva onih koji su se već susreli za istraživačkom generacijom te njihova dosadašnja iskustva sa njima.

Na samom kraju rada prikazan je zaključak prijedloga vrijednosti koji se temelji na konkretnim činjenicama što generacija Z želi od poslodavaca sa kojima će se u budućnosti susretati te kako bi se poslodavci trebali pripremiti za dolazak nove, ambiciozne generacije na tržište rada.

## 2. Mlađe generacije na tržištu rada u RH

### 2.1. Stanje na tržištu rada

U Republici Hrvatskoj institucije zadužene za praćenje tržišta rada su Državni zavod za statistiku (DZS) i Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ).<sup>1</sup> Uz pomoć ankete, Državni zavod za statistiku ispituje radnu snagu i na temelju danih odgovora grupira skupine građana u nezaposlene i u zaposlene osobe. S druge strane, Državni zavod za statistiku izračunava stopu nezaposlenosti na temelju osoba koji su prijavljeni na burzi rada. Tržište rada je mjesto gdje se možda i najbolje može procijeniti stanje nacionalnoga gospodarstva, budući da je cilj svake ekonomije blagostanje njenih građana odnosno što viši doseg životnog standarda.<sup>2</sup> Obrazovanje je ključan instrument za poboljšanje tržišta rada na način da bi tržište rada trebalo biti kompatibilno sa obrazovnim sustavom radi unaprjeđenja cjelokupne ekonomske situacije u državi. Trenutno stanje hrvatskog tržišta rada otkriva dosta nepovoljnu strukturu, ali i nezadovoljavajuću dinamiku promjena, i kada se uspoređujemo s ostalim članicama EU, i kada se uspoređujemo sami sa sobom u vremenskoj dinamici.<sup>3</sup> Do problema na hrvatskom tržištu rada dolazi zbog strukturnih manjkavosti usko povezanih sa obrazovnim sustavom, odnosno dolazi zbog nezadovoljavanja potražnje na tržištu rada. Najveći pokazatelj problema na tržištu rada je Hrvatski zavod za zapošljavanje čiji podaci prikazuju kako je u hrvatskoj, u ukupnom broju zaposlenih puno veći broj visokoobrazovanih te da se oni brže i u većem broju zapošljavaju u odnosu na niže obrazovane. U suprotnom, postoji i velik broj nezaposlenih visokoobrazovanih ljudi u hrvatskoj zbog dinamičnih potreba na tržištu rada. Tržište rada je izrazito dinamično ekonomsko područje koje se svakodnevno mijenja. Na promijene tržišta rada najviše utječu svakidašnja zbivanja poput otkaza, zapošljavanja ili pak odlaska u mirovinu te stupanja na tržište rada. Sve promijene na tržištu rada

---

<sup>1</sup> Tržište rada, sve o zaposlenosti i nezaposlenosti, 15. veljače 2022., <https://ekonomskabaza.hr/makro/trziste-rada/>, preuzeto: 15. srpnja 2023.

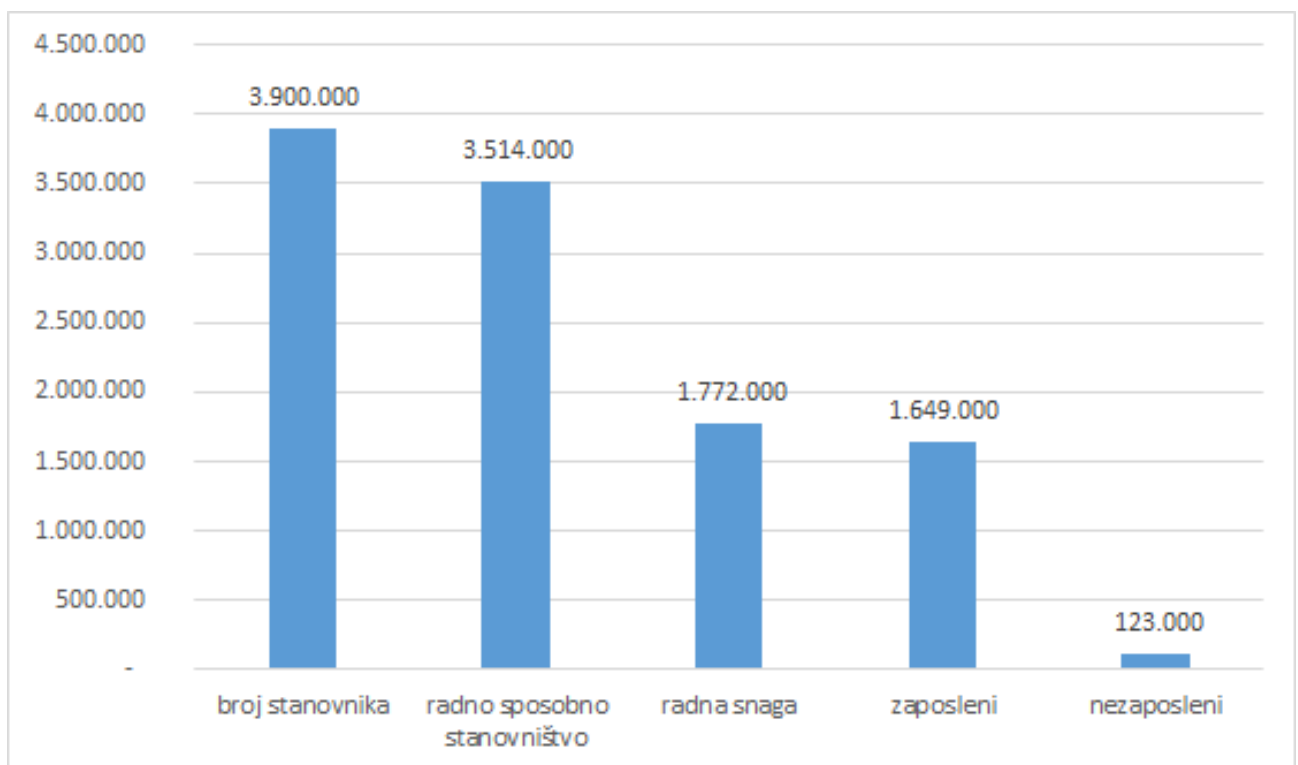
<sup>2</sup> Tržište rada u Hrvatskoj –nezaposlenost mladih, obrazovanje, radni vijek, prosinac 2015., <https://www.hgk.hr/documents/trziste-rada-nezaposlenost-mladih-obrazovanje-radni-vijek-final-12201557b6ebf8a8c13.pdf>, preuzeto: 15. srpnja 2023.

<sup>3</sup> Loc.cit.

prate makroekonomska zbivanja u državi ali i u svijetu. Idealna vremena na tržištu rada bila bi pri niskoj stopi nezaposlenosti a visokoj stopi zaposlenosti međutim u vrijeme recesije, situacija je obrnuta. Slučaj u Republici Hrvatskoj reflektiran je niskom stopom participacije koja znači da postoji veliki broj ljudi koji ne sudjeluju na tržištu rada i to smanjuje mogućnosti gospodarskog napretka te ukazuje na strukturne probleme tržišta rada u Republici Hrvatskoj<sup>4</sup>.

Grafikon niže prikazuje ukupan broj stanovnika i temeljne kategorije na tržištu rada. Iz grafikona je moguće zaključiti kako je u prosjeku 3.154.000 stanovnika u Hrvatskoj u 2020. godini bilo radno sposobno što u odnosu na ukupan broj stanovnika čini 80%. S druge strane, broj nezaposlenih osoba je 2020. godine iznosio 123.000, što čini 3,2% u odnosu na ukupan broj stanovnika. Od ukupnog broja stanovnika u Hrvatskoj je 2020. godine bilo sveukupno 1.772.000 radne snage od čega 1.649.000 zaposlenih.

*Grafikon 1: Temeljne kategorije na tržištu rada u Hrvatskoj, 2020. godine*



Izvor: Državni zavod za statistiku, <https://ekonomskabaza.hr/makro/trziste-rada/> (15. srpnja 2023.)

<sup>4</sup> Tržište rada u Hrvatskoj –nezaposlenost mladih, obrazovanje, radni vijek, prosinac 2015., <https://www.hgk.hr/documents/trziste-rada-nezaposlenost-mladih-obrazovanje-radni-vijek-final-12201557b6ebf8a8c13.pdf>, preuzeto: 15. srpnja 2023.



Iz grafikona niže moguće je uočiti broj nezaposlenih osoba po županijama u Republici Hrvatskoj 2023. godine. Graf prikazuje brojke analizirane u srpnju iz kojih je moguće uočiti da je trenutno u Hrvatskoj 108.275 nezaposlenih ljudi što u odnosu na broj stanovnika prema zadnjem popisu stanovnika u Hrvatskoj 2021. godine (3.888.529) čini 2%.<sup>5</sup>

Grafikon 2: Broj nezaposlenih osoba po Županijama u Hrvatskoj 2023. godine

Godina	▶ 2023
Prostorna jedinica - županija	
ZAGREBAČKA	4.926
KRAPINSKO-ZAGORSKA	1.909
SISAČKO-MOSLAVAČKA	6.167
KARLOVAČKA	2.290
VARAŽDINSKA	2.176
KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA	1.779
BJELOVARSKO-BILOGORSKA	3.191
PRIMORSKO-GORANSKA	6.263
LIČKO-SENJSKA	1.252
VIROVITIČKO-PODRAVSKA	3.861
POŽEŠKO-SLAVONSKA	2.173
BRODSKO-POSAVSKA	5.388
ZADARSKA	3.386
OSJEČKO-BARANJSKA	13.616
ŠIBENSKO-KNINSKA	3.533
VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	5.310
SPLITSKO-DALMATINSKA	19.167
ISTARSKA	2.910
DUBROVAČKO-NERETVANSKA	4.373
MEĐIMURSKA	2.105
GRAD ZAGREB	12.500
<b>Ukupno</b>	<b>108.275</b>

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, <https://www.hzz.hr/statistika/>, (15. srpnja 2023.)

Postoje dva faktora koja znatno utječu na trend pri kojemu se stopa nezaposlenosti smanjuje. Prvi faktor je ulazak Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine. Naime, ulaskom u Europsku uniju stanovnicima Hrvatske otvorilo se višemilijunsko tržište rada

<sup>5</sup> Objavljeni rezultati popisa stanovništva, 21. siječnja 2022., <https://www.edusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/objavljeni-sluzbeni-rezultati-popisa-stanovnistva-1-49166>, preuzeto: 16. srpnja 2023.

za brojne nezaposlene, odnosno Hrvatskim se radnicima omogućilo lakše zapošljavanje u svim državama članicama Europske unije. Drugi faktor koji je utjecao na trend nezaposlenosti je hrvatsko gospodarstvo koje se oporavljalo od financijske krize nakon njezinog završetka 2014. godine što se pokazalo sa padom stope nezaposlenosti u godinama koje su potom slijedile.<sup>6</sup>

## 2.2 Nova generacija u suvremenom poslovanju

Može se konstatirati da je veliki interes za razlikama između generacija prije svega motiviran željom za identificiranjem njihovih navika kako bi se na taj način moglo utjecati na njihove navike potrošnje<sup>7</sup>. Temeljna razlika među generacijama proizlazi iz njihovog pogleda na IK tehnologiju. U odnosu na starije generacije kojima su tableti, mobiteli i računala predstavljali samo alat za istraživanje ili danas alat kojim postižu određene ciljeve, novijim generacijama takva vrsta tehnologije predstavlja sastavni dio života, odnosno sastavni dio njihove osobnosti s kojom se stapaju čime u konačnici narušavaju raniji način života poput razmišljanja o raznim aktivnostima, životu općenito ili druženju uživo. Usklađujući se sa današnjim svijetom u kojemu gotovo da i nema vremena za pretjerano razmišljanje uzrokovan neprestanom željom za zaradom dovodi do iskorištavanja tehnologije u svrhu što veće zarade, a ne u svrhu iskorištavanja nečega što bi moglo povećati društveni razvoj ili osobno ispunjenje. Tendencija mlade generacije je ponajviše uzrokovana lakom dostupnosti ka elektroničnim uređajima a pritom i lakom dostupnošću raznih informacija. Međutim, kako bi se mogla maksimizirati zarada među najnovijim generacijama i ponajviše Generacije Z, potrebno je istražiti njihove navike konzumacije audio i video sadržaja, a prije svega korištenje društvenih mreža te da se na taj način u još većoj mjeri promovira sadržaj u svrhu postizanja povećanja zarade a na taj bi se način društvo moglo usmjeriti na još dublje istraživanje IK tehnologije i virtualnih sadržaja.

---

<sup>6</sup> DIGITALNO GOSPODARSTVO I STANJE NA TRŽIŠTU RADA REPUBLIKE HRVATSKE, <https://hrcak.srce.hr/file/314157>, preuzeto: 16. srpnja 2023.

<sup>7</sup> Loc.cit.

U današnje vrijeme ljude se svrstava ne mjesta gdje su dostupni promišljeni sadržaji koji imaju ulogu povećati ovisnost, vezanost za sa, sadržaj na način da osoba koja je u centru sadržaja ne razmišlja previše o onome što vidi ili čuje iz čega proizlazi

činjenica da su pripadnici Generacije Z izrazito kratkoročnog raspona pozornosti što dovodi do želje za nezasitnom promjenom. Osim novih sadržaja i okoline, generaciji Z sve mora biti u skladu sa suvremenim i mora izazivati osjećaj uzbuđenja i ugone što ponovo dovodi da generacija Z zbog javljanja osjećaja dosade nakon nekog vremena neprestano traži nova i uzbudljiva iskustva, kao u privatnom, tako i u poslovnom okruženju. Iz tog se razloga u suvremeno vrijeme veća pozornost pridodaje uslugama nego proizvodima.

Drugim riječima, značajke proizvoda se predstavljaju senzacionalnima, iako već nakon kratkoga vremena slijedi nova, još senzacionalnija inačica, praćena uzbudljivim pristupom u pratećim uslugama.<sup>8</sup>

Po pitanju pogleda na različitosti generacija i njihovih pogleda na tržište rada, uočljivo je kako se generacijske razlike po tom pitanju najviše razlikuju zbog vanjskih čimbenika, primjerice ekonomska kretanja, razvoj tehnologije i slično.

Generacija rođena u vrijeme recesija svoj će fokus primarno usredotočiti na štednju ili ulaganje obrazovanje, dok će generacije Z ulagati u svoju ugodu i zabavu. Navedene činjenice se na tržište rada u konačnici reflektiraju na način da će Generacije Z koja je izložena stvaranju ugone i trenutne dostupnosti IK tehnologije biti manje zainteresirana za stjecanje novih vještina konceptijskog razmišljanja ali isto tako neće biti ni zainteresirana za rješenja sustavnim putem. Gledano s ekonomskog aspekta na tržište rada da se zaključiti kako će u vrijeme koje slijedi rezultati generacije Z biti lošiji, što će uvelike utjecati i na generaciju koja slijedi nakon.

---

<sup>8</sup> ZNAČAJKE POST-MILENIJALACA ILI GENERACIJE Z KAO NOVIH SUDIONIKA NA TRŽIŠTU RADA, 1. ožujka 2021., <https://hrcak.srce.hr/file/378296>, preuzeto: 20. srpnja 2023.

### 3. Pojam i nastanak Generacija

Kategorizacija društvenih generacija počinje s pojavom industrijske revolucije u 18. stoljeću.<sup>9</sup> Pojavom industrijske revolucije pojavile su se promjene u društvu koje su se odrazile na čovjekovo razmišljanje, stavove, ponašanje a najviše na povezivanje. Također, na kategorizaciju društva nedvojbeno utječe vremenski period kao i geografski položaj. Prva kategorizacija generacija u modernom smislu pojavila se u 19. stoljeću u Francuskoj.<sup>10</sup> Tadašnje je Francusko elitno društvo kategoriziralo društvo na staro, srednje i mlado. Stare generacije su se sastojale od ljudi rođenih prije Francuske revolucije, srednje generacije od onih rođenih tijekom revolucije, a mlade generacije od onih rođenih nakon revolucije. Svako društvo kroz određeni životni vijek i u različitim kulturama prolazi kroz razne promjene, političke, društvene, ekonomske, sociološke i razvojne.

Kako to biva i među ljudima, tako i u široj slici među društvom, ljudi se mijenjaju, odrastaju, pa se tako mijenjaju i generacije. Normalno je da svatko ponaosob ima svoj karakter, mišljenje i stav čime ga možda mnogi ne shvaćaju, prema tome i generacija ima neke svoje karakteristike ili obilježja koja drugoj generaciji nisu nimalo poznata. Stvaranje generacijskih kategorija reflektiralo je okupljanje pojedinaca koji imaju slične životne navike, način komunikacije, potrošačke karakteristike i slične načine na koje provode svoje vrijeme. Događaji i opće stanje u kojoj pojedina generacija odrasta obilježiti će sve ljude unutar generacijske skupine koji su rođeni u njoj ili će tek krenuti odrastati, pa se tako stvaraju slični stavovi, razmišljanja, navike koje će kasnije svi pripadnici generacije nesvjesno posjedovati. Brojni su se autori i teoretičari složili da postoje različite generacijske kategorije pa su tako generaciju ljudi koja je rođena nakon rata, od 1946. do 1960. godine nazvali Bejbibumersima, generaciju rođenu između 1960. i 1980. godine Generacija X, rođene između 1981. i 1995. godine nazvali su generacija Y, Generacijom Z nazvali su skupinu ljudi rođenih nakon 1995. pa sve do 2010. godine a trenutno je aktualna Generacija Alfa.

---

<sup>9</sup> ZNAČAJKE POST-MILENIJALACA ILI GENERACIJE Z KAO NOVIH SUDIONIKA NA TRŽIŠTU RADA, 1. ožujka 2021., <https://kisobran.uniri.hr/2023/03/09/drustvene-generacije/>, preuzeto: 20. srpnja 2023.

<sup>10</sup> Loc.cit.

### 3.1 Obilježja nekih od Generacija

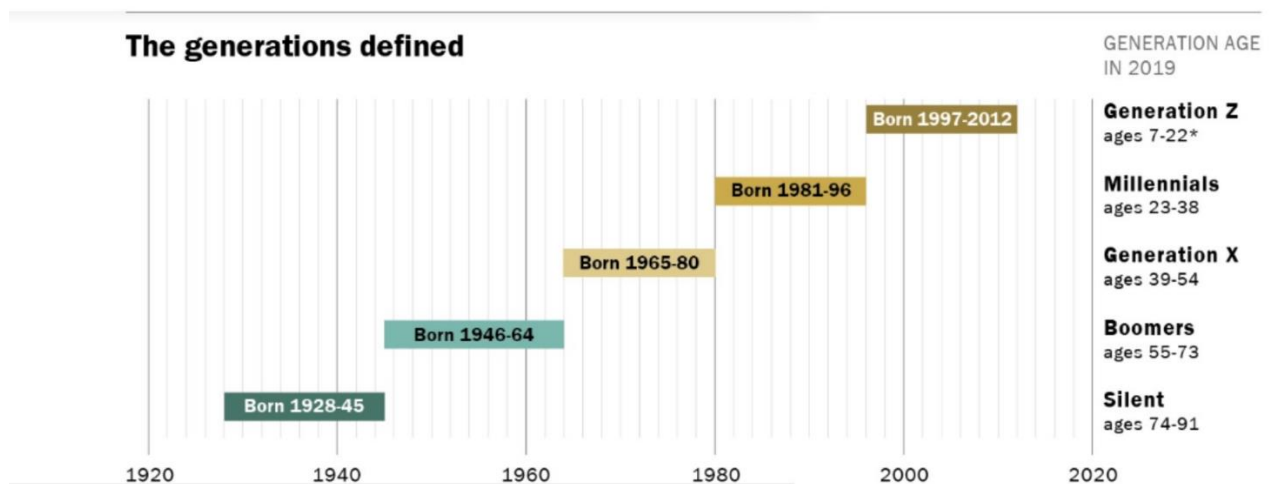
Nakon drugog Svjetskog rata dogodio se veliki natalitetni skok zbog kojeg je i nastao naziv generacije, „Baby Boom“ generacija. Njihove karakteristike usko su povezane s borbama za politička i ljudska prava, brojne prosvjede protiv ratova i za glazbene festivale kojima su nastojali promovirati mir i jednakost. Upravo se zbog za pripadnike „Baby Boom“ generacije može reći kako su bili dio najobrazovanije i najprogresivnije generacije u povijesti.

Osobe rođene u razdoblju Generacije X bili su okruženi ratnim zbivanjima i ekonomskim krizama izazvanih zbog političkih nestabilnih uvjeta. Međutim, bili su okruženi i vojnim, gospodarskim i tehnoloških inovacijama poput automobila i televizijskih programa. Jedno od bitnih obilježja ove generacije je kako su oni prvi razvili globalni pogled na svijet, odnosno kako su oni prvi koji su sagledavali svijet na način na koji i mi danas gledamo. Smatrali su kako im je sve dostupno i time su doprinijeli dobrobiti međusobnog povezanog svijeta. Pripadnici Generacije X težili su zapošljavanju u međunarodnim tvrtkama i odlasku u gradove ili mjesta gdje nikad prije nisu bili. Ipak, postoji i negativna strana u poslovnom svijet ove generacije, a to su prije svega financijske mogućnosti. Nakon stagnacije svjetskog tržišta nisu mogli maksimalno iskoristiti svoja znanja i mogućnosti koje je pridonijela globalizacija. Glavna karakteristika ove generacije je da je ona prva koja je svoju komunikaciju i radnu kulturu odmakla od pisanja i pismene komunikacije, što je uvelike razlikuje od svih prijašnjih generacija.

Pripadnici generacije Y rođeni su u najturbulentnijem razdoblju čime se nisu previše odmaknuli od svojih prethodnika. Međutim, njihova socijalna tolerantnost ovu generaciju dovodi do utjecajnog razvitka komunikacijskih vještina. Generacija Y se još u pubertetskim danima susrela sa Internetom te se i zbog toga može reći kako je i taj razvitak utjecao na razvoj njihovih komunikacijskih vještina pa je neupitno kako je baš tada Internet doživio snažnu transformaciju odnosno ekspanziju. Zbog tehnološkog napretka, ova je generacija iskoristila sve mogućnosti računalno- posredovane komunikacije i sve prednosti interneta u različite svrhe. Što se tiče poslovnih karakteristika, za Generaciju Y može se reći kako oni prije svega cijene privatnost. Oni

sudjeluju u razvoju organizacije ali kao individue a preferiraju komunikaciju licem u lice podjednako kao i putem društvenih platformi. Za njih se može reći kako su generacija koja je cijnila toleranciju, bili su pouzdani, informatički pismeni i društveno osviješteni te su bez obzira što cijene samački život zalagali su se da njihov individualni rad služi svrsi velike većine, odnosno šire zajednice.

Slika 1. Generacije po broju godina



Preuzeto: [https://www.linkedin.com/posts/tudor-cojocariu\\_want-to-retain-gen-z-employees-look-to-learning-activity-7102196262766030848-b8xY?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_ios](https://www.linkedin.com/posts/tudor-cojocariu_want-to-retain-gen-z-employees-look-to-learning-activity-7102196262766030848-b8xY?utm_source=share&utm_medium=member_ios) , Want to Retain Gen Z Employees? Look to Learning, LinkedIn, (28. kolovoza 2023.)

## 4. Osnovne odrednice Generacije Z

Pripadnicima Generacije Z smatraju se svi rođeni između 1995. i 2011. godine. <sup>11</sup>Najvažnije obilježje pripadnika je „mobitel u ruci“. Za razliku od svih generacijskih prethodnika, ova je generacija odrasla uz tehnologiju stoga je neupitno kako su im sve potrebne informacije uvijek dostupne jer su sve što ih je zanimalo mogli pronaći na internetu. Pripadnici Generacije Z uvelike sudjeluju i u stvaranju internetskog sadržaja uz popularne društvene mreže kao što su Instagram, Tik Tok, Snapchat i Facebook koji sve više gubi popularnost među generacijama stoga se da zaključiti kako je glavno obilježje ove generacije, pojava digitalizacije. Sve većom pojavom i korištenjem društvenih mreža, pripadnici ove generacije gube interes za fizičko druženje i sve više koriste poruke kao način komuniciranja. Odlikuje ih specifičan pogled na svijet baš zbog same prisutnosti interneta.<sup>12</sup>

Za ovu se generaciju može reći kako su oni borbeni, poduzetni, odgovorni i oprezni, smatra se da su te osobine stekli jer su odrasli u vrijeme recesije. Također, općepoznato je kako se Generacija Z školuje znatno duže od svojih prethodnika, čime žele ostvariti uspješne poslovne karijere, a važno je i napomenuti kako su oni spremi marljivije raditi od milenijalaca. Pripadnici Generacije Z rođeni su u globaliziranom okruženju, stoga su naviknuti komunicirati sa svim ljudima što znači da ih karakterizira poštivanje kulturne raznolikosti. Obrazovani su tako da cijene nejednakosti što ih u konačnici tjera da razviju svoj um na otvoren i fleksibilan način te se u tom pogledu vrlo kritično i pažljivo odnose prema određenim društvenim pitanjima. No, unatoč tome što je razdoblje digitalizacije pozitivno utjecalo na generacije, postoji i negativna strana. Razdoblje digitalne ere najviše je utjecalo na Generaciju Z na način da se postojanjem i neprestanim razvitkom tehnologije gubi interes za fizički kontakt, više se vremena provodi u zatvorenom prostoru, međutim najveći problem nastaje kod društvenih mreža. Na društvenim mrežama je moguće pronaći razne sadržaje ali najviše se prikazuju tuđi životi u najsavršenijem izdanju a to se najviše može primijetiti kod

---

<sup>11</sup> GENERACIJA Z: NEKI NOVI EKOLOŠKI OSVIJEŠTENI KLINCI KOJI VOLE 'STARE' FILMOVE I USAMLJENIJI SU NEGO ŠTO MISLIMO, 16. veljače 2021., <https://www.ziher.hr/generacija-z/>, 25. srpnja 2023.

<sup>12</sup> Loc.cit

„influncera“<sup>13</sup> čije savršeno prikazivanje njihov života pripadnike generacije Z ali i pripadnike novih generacija dovodi do depresivnih stanja. Isto tako, razvitak digitalizacije znatno je utječe i na njihovu pozornost i usredotočenost. Naime, generacija Z informacijske sadržaje konzumira brže nego ijedna prije, a sve te sadržaje nemoguće je detaljno pregledati i kvalitetno razmotriti što dovodi do saznanja da se sadržaji konzumiraju površno i gubi se interes za pojedini sadržaj pojavom novog sadržaja sadržaja.<sup>14</sup> Rapon pozornosti se kod generacije Z znatno promijenio u odnosu na pozornost prijašnjih generacija. Generacija Z je generacija koja u svakom informacijskom sadržaju traži određenu korisnost u smislu zabave ili pimizene.

U nastavku su navedene karakteristike pripadnika Generacije Z po kojima se najviše razlikuju od svojih predhodnika te karakteristike koje najviše utječu na njihovo mentalno stanje:

- Svijest i otvorenost

Generacija Z aktivnije raspravlja i bavi se mentalnim zdravljem od prethodnih generacija. Imaju tendenciju otvorenije govoriti o svojim problemima i tražiti pomoć.

- Digitalna povezanost

Tehnologija je donijela mnoge prednosti, ali je donijela i izazove. Generacija Z prva je generacija koja je odrastala uz pametne telefone i društvene mreže u središtu života. Iako ove platforme pružaju vezu i informacije, one također mogu stvoriti osjećaj izolacije, internetskog nasilja i društvene usporedbe, što može negativno utjecati na psihološko blagostanje.

---

<sup>13</sup> Influencer – utjecajna osobna na društvenim mrežama čime često utječe na stajališta svojih pratitelja

<sup>14</sup> ZNAČAJKE POST-MILENIJALACA ILI GENERACIJE Z KAO NOVIH SUDIONIKA NA TRŽIŠTU RADA, 1. ožujka 2023. , <https://hrcak.srce.hr/file/378296>, preuzeto: 26. srpnja 2023.



- Pritisci i očekivanja

Generacija Z suočava se s određenim pritiscima, uključujući akademska očekivanja, financijsku neizvjesnost i pritisak da izgradi svoju "savršenu" online prisutnost. Stalna izloženost pomno osmišljenim slikama i pričama na društvenim mrežama može učiniti da se pojedinci osjećaju neprikladno i nesigurno.

- Ekonomska stvarnost

Mnogi pripadnici generacije Z iskusili su ekonomske padove, recesiju i nesigurnost posla u mladim danima. Međutim, i novi ekonomski izazovi mogu dovesti do stresa, tjeskobe i neizvjesnosti o budućnosti.

- Politička i društvena klima

Generacija Z odrastala je u vrijeme povećane političke i društvene svijesti. Pitanja kao što su klimatske promjene, socijalna pravda i politička polarizacija potiče generaciju Z, ali i ostale generacije da se osjećaju zabrinuti i odgovorni.

- Pristup informacijama

Pristup informacijama je generaciji Z, i ostalim generacijama jako bitan, ali također može izložiti preopterećenju informacijama i uznemirujućim vijestima što često dovodi do pretjeranog razmišljanja i opterećivanja.

- Podrška i resurs

Generacija Z imamo svakako veći pristup mrežnim resursima, aplikacijama i platformama putem kojih razni sadržaji umjesto pozitivnog osjećaja, pripadnicima generacije Z stvara osjećaj nezadovoljstva i manje vrijednosti.

Odnos generacije Z s mentalnim zdravljem oblikovan je njihovim jedinstvenim iskustvima u digitalno povezanom svijetu, a to ima i pozitivne i negativne aspekte. Iako su otvoreniji po pitanju svog mentalnog zdravlja i imaju pristup nizu resursa, također se suočavaju s određenim informacijama koji im stvaraju stres a povezane su sa tehnologijom, društvenim pritiscima i brzim promjenama u svijetu.

## **4.2 Poslovne navike Generacije Z**

Današnje generacije će na radnom mjestu često morati surađivati i sa osobama prijašnjih generacija. Osobe iz različitih generacija imaju različita razmišljanja, stajališta i gledišta, pa je tako normalno da u tim situacijama dođe do intergeneracijske raznolikosti. S jedne strane, intergeneracijska raznolikost može se smatrati kao prednost u situacijama kada je potrebno više različitih mišljenja kako bi se donijela neka odluka, ili kako bi se došlo do rješenja. S druge strane, zbog različitih mišljenja, moguća je pojava sukoba, koji mogu nastati zbog obostranog stvaranja pretpostavki, primjerice, starije generacije mogu mlađe smatrati nedovoljno odraslima za donošenje odluka ili nedovoljno predanima radu u organizaciji, te ih najčešće sude po ponašanju, dok mlađe generacije smatraju kako su prijašnje generacije nedovoljno fleksibilne po pitanju noviteta. Ipak, intergeneracijska raznolikost vrlo je važna kad je u pitanju poslovna budućnost kako bi se izbjeglo gubitak znanja i vještina. Generacija Z poznata je po stvaranju tehnoloških rješenja koja često imaju učinak bolje produktivnosti.

U tehnološka rješenja i njihov razvoj mogu se uključiti svi bez obzira na generacijsku pripadnost. Uzevši u obzir znanja, vještine i iskustvo prijašnjih generacija zajedno sa tehnološkim napretkom Generacije Z moglo bi u budućnosti rezultirati pozitivnim produktom odnosno moglo bi predstavljati veliki intergeneracijski potencijal. Za novije Generacije, pa tako i za Generaciju Z može se reći da ne razvijaju previsoku odanost prema određenoj organizaciji, već su više predani individualizmu. Individualizam među generacijom u skladu sa razvojem tehnologije, može se prepisati i društvenim mrežama putem kojih često nenamjerno ili nenamjerno dolazi do curenja informacija. Takvim ponašanjem generacija daje do znanja da ima način osiguravanja vlastite

sigurnosti trajnog ostajanja u nekoj organizaciji, stoga bi organizacije za buduće generacije sve više morale voditi brigu oko zaštite privatnosti. U takvim je situacijama izazovno, ali potrebno primijeniti metode bihevioralnog modeliranja<sup>15</sup>. Koja je od velike važnosti za potrebe prenošenja znanja i vještina novim zaposlenicima, odnosno s generacije na generaciju. Alati koje se najčešće koriste u današnje vrijeme kao prenositelji znanja su webinar, podcast sadržaji i slično s obzirom da su takvi modeli učenja Generaciji Z vrlo bliski.

Današnja mlađa populacija ima kraći raspon pozornosti od prijašnjih generacija stoga je učenje putem tehnologije, na zabavniji način bolja metoda jer je putem nje lakše proučiti željene dobivene rezultate te se tim putem uspijeva zadržati bolja pozornost mlađih korisnika. Međutim, događa se da nije svako znanje moguće prenijeti tim putem, već je potrebno mentorstvo i vodstvo koje u nekim slučajevima predstavljaju izazov ukoliko osoba nije dovoljno zainteresirana za suradnju, ili nema neki željeni cilj kojeg želi ostvariti, dok je s druge strane potrebno novim zaposlenicima, a posebno mlađim generacijama, pripadnicima Generacije Z dokazati kako put do razvoja karijere i viših pozicija nije lak, već je dug i zahtjevan.

### **4.3 Potrošačke navike Generacije Z**

Na potrošačevu odluku o kupnji proizvoda ili usluge često utječe njegovo društveno ili fizičko okruženje. Društveno okruženje utječe na odluku na način da će odluka potrošača često ovisiti o osobama uz koje nalazi, ali i ambijentu koji ga okružuje. Prisutnost brojnih ljudi u potrošačevom ambijentu stvara intenzivniji doživljaj koji može rezultirati pozitivnim ishodom ili negativnim, ovisno o tome što se smatra kupnjom za potrošača. Primjerice, ako se potrošač nalazi u prodavaonici, njegova reakcija može rezultirati negativnim ishodom ukoliko se u prodavaonici stvara gužva i dolazi do pretjeranog broja ljudi. Međutim, svakome je potrošaču, odnosno osobi bitno vrijeme. Vremenski čimbenik je za potrošača najdragocjeniji resurs koji je najčešće ograničen.

Za Generaciju Z se može reći kako je to generacija koja online kupovinu smatra normalnom i uobičajenom za razliku od mlađih generacija čime je moguće potvrditi

---

<sup>15</sup> Bihevioralno modeliranje – procjenjuje podatke na temelju mjernih podataka o korisnicima

činjenicu kako su njezini pripadnici aktivni korisnici digitalnog svijeta i time si štede vrijeme i imaju priliku biti produktivniji na drugi način. Isto rako, kupci pripadnici Generacije Z imaju znatno različitija očekivanja od pripadnika prethodnih generacija te u potpunosti mijenjaju pogled na ustaljene navike na koje je dosadašnje društvo bilo naviknuto. Na potrošačke navike generacija, utjecale su dvije promjene.<sup>16</sup>

Prva promjena je Internet poslovanje. Naime, nekolicina poduzeća je svoje poslovanje prebacilo primjerice na Internet trgovinu, neki polovično a nerijetko i u potpunosti, dok je druga promjena vezana uz Generaciju Z koja se na tržištu pojavila kao nova skupina potrošača. Obje promjene imaju velik utjecaj na poduzeća, odnosno na način na koji će se poduzeća povezivati sa svojim kupcima ili poslovnim partnerima. U današnje je vrijeme vrlo bitno da poslodavci i poduzeća razumiju i upoznaju potrošačke navike Generacije Z kako bi ih u konačnici mogli iskoristiti pri stvaranju novih usluga i mogućnosti kako bi mogli unaprijediti ili osuvremeniti svoje poslovanje.

Neizvjesnost među potrošačkim navikama se najviše veže uz potražnju za određenim proizvodom ili uslugom. Nemogućnost nekog poduzeća da uspostavi kvalitetan odnos potražnje i usluge dovodi do pada konkurentnosti među ostalim poduzećima ili pak do viška ili manjka zaliha proizvoda i do pada prodaje i potražnje za njihovim uslugama jer se kupci u tom slučaju vrlo brzo okrenu konkurentima.<sup>17</sup>

Poduzeća koja svoj proizvod ili uslugu žele prodati pripadnicima Generacije Z, prije svega moraju znati tko su oni, što žele i na koji način ih mogu najlakše pridobiti a to im najviše omogućava tehnologija i tehnološki napredak koji je svakim danom sve veći. Upravo se tehnološki napredak najviše očituje u promjenama u ponašanju mladih i njihovih kupovnih i potrošačkih navika te bi u tom slučaju poduzeća trebala napraviti strategije i planove koji bi se prvenstveno bazirali na online maloprodaji čime bi se uskladili sa potrošačkim osobnostima Generacije Z. Razumijevanjem njihovih navika i potrošačkog ponašanja u smislu konzumacije medija mnogim trgovcima i poduzetnicima ostvaruje priliku za izgradnju dugoročnih odnosa sa Generacijom Z a kako bi maksimizirali svoju zaradu potrebno je da poduzeća počnu primjenjivati navike

---

<sup>16</sup> Kupovne navike generacije Z i njihov utjecaj na poslovanje poduzeća, <https://mrezazena.com/kupovne-navike-generacije-z-i-njihov-utjecaj-na-poslovanje-poduzeca/>, preuzeto: 10. lipnja 2023.

<sup>17</sup> Značaj poticanja dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava u suvremenim uvjetima poslovanja, 2018., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:2271/datastream/PDF/download>, preuzeto 10. lipnja 2023.

korištenja društvenih mreža kako bi mogli svoje proizvode promovirati među generacijom u svrhu povećanja profita.

## 5. Ličnost

### 5.1 Teorija osobina i stavovi pojedinca

Kako bi se lakše razumjelo ponašanje Generacije Z u području zapošljavanja, bitno je razumjeti njihovu ličnost, motive, stavove i kulturu. Ličnost je široki pojam kojemu se pristupa na različite načine. Neupitno je kako se ličnost razvija tijekom cijelog života. Postoji velik broj definicija koje nastoje definirati pojam ličnosti, međutim najbitnije je napomenuti kako je ličnost unutarnja psihološka karakteristika pojedinca koja istodobno određuje i odražava način kako osoba reagira na svoju okolinu.<sup>18</sup> Prilikom definiranja ličnosti važno je naglasiti unutarnje karakteristike kojima se smatraju sve osobine, karakteristike, kvalitete i značajke koje stvaraju jedinu razliku između dvije osobe. Takve su karakteristike sposobne formirati odluke koje osoba donosi pri nekom odabiru, radnji i ponašanju. Međutim, jednako je tako neupitno kako se ličnosti ovisno o okolnostima mogu mijenjati, primjerice prilikom važnih događaja u životu među kojima je i veliki napredak u karijeri. Također, ličnost se ne mijenja naglo, već se najčešće mijenja prilikom čovjekovog mentalnog sazrijevanja čime se razvijaju ego i stvara se karakter. Sukladno mijenjanju generacijskih skupina, mijenjale su se i teorije ličnosti među cjelokupnim društvom odnosno može se reći kako se je mijenjao društveni karakter. Društveni karakter se usredotočuje na identificiranje i klasificiranje pojedinca u zasebne socio-kulturalne tipove. Jedan od društvenog karaktera je potreba za spoznajom koja mjeri težnju za zadovoljstvom kojeg pojedinac nalazi tijekom razmišljanja. Pojedinac tijekom razmišljanja stvara i sliku o sebi koja je vrlo bitna pri predstavljanju samog sebe. Svatko ponaosob sebe promatra kao određenu vrstu osobe zajedno sa svojim navikama, karakterom, sposobnostima, ponašanju i odnosima prema drugima, te se tom slikom u najboljem izdanju nastoji predstaviti svojoj okolini.

---

<sup>18</sup> L.G. Schiffman, L.L. Kanuk, Ponašanje potrošača, Zagreb, Mate, 2004, str.94

Stavovi pojedinaca javljaju se u određenim okolnostima, prema tome, neupitno je kako se stavovi mijenjaju. Najčešće okolnosti pod kojima pojedinac mijenja svoj stav prema nekome/nečemu su situacije koje u određenom vremenskom periodu ili trenutku utječu na odnos stava i ponašanja. Ako se analizira stav sukladno generalizaciji, uočeno je kako se iznošenje stavova među generacija znatno razlikuje. Počevši od Generacije bejbimumersa koji su se nastojali boriti za ljudska i politička prava najčešće putem prosvjeda te su u tim okolnostima svoje zajedničke stavove iznosili javno. Pripadnici slijedeće generacije, Generacije X su zbog okolnosti koje su ih obilježile, poput rata i svjetske krize, svoje stavove često morali zadržati za sebe što isto tako vrijedi i za Generaciju Y. Međutim, za Generaciju X može se reći kako je od samih početaka već počela iznositi svoje stavove i mišljenja čime opravdavaju osobinu borbenosti. Za pripadnike Generacije X normalno je iznositi svoje mišljenje i stav javno, a time ne imati nikakve posljedice, što će u budućnosti, prilikom zapošljavanja ili rada u nekoj organizaciji rezultirati pozitivnim ishodom u slučaju zauzimanja položaja i predstavljanja samog sebe.

## 6. Kultura

Kultura predstavlja skup materijalnih i duhovnih vrijednosti uvjetovanih tradicionalnim okvirima i suvremenim promjenama koje formiraju prihvatljivo ponašanje članova jednog društva.<sup>19</sup> Suvremeno definiranje kulture je sve više usmjereno na pojedine skupine ljudi, odnosno na ponašanje ljudi u okviru jedne skupine. Temeljne vrijednosti kulture su moral, norme i običaji koje osiguravaju ljudima osjećaj spoznaje o prihvatljivom načinu ponašanja.

Kultura se prenosi s generacije na generaciju procesom socijalizacije<sup>20</sup>. Najčešći su prenosioci kulture institucije poput škole, obitelji i okoline. Kako će se prenošenje kulture odraziti na pojedinca, ovisi o njegovom starosnoj strukturi i specifičnosti okoline u kojoj se nalazi ali i na njegova obilježja ličnosti i stavove. Pripadnici istog društva

---

<sup>19</sup> Dr. T. Kesić, Ponašanje potrošača, Zagreb, Adeco, 1999., str. 20.

<sup>20</sup> Ibidem, str. 21.

često imaju i istu kulturu, stoga se može reći kako je kultura skupni fenomen jer se održava društvenim normama i običajima.

Kulture mogu biti slične, ali ipak i različite, primjerice, zakoni, vlada i obrazovanje su u većini slučajeva unutar jedne kulture isti, dok su s druge strane moral, norme i običaji svakoj kulturi često potpuno različiti. Gledajući prenošenje kulture preko generalizacije, uočljivo je da postoje velike kulturne razlike koje su definirale svaku od generalizacija. Kultura je prilagodljiva kategorija po pitanju promjene u tehnologiji, inovacijama i promjenama u okružju općenito. Primjerice, Bejbibumersi su tijekom godina i generalizacije morali znatno promijeniti svoju kulturu u području tehnologije. U njihovo vrijeme tehnologija nije bila toliko napredna pa su se s vremenom, pogotovo u poslovnom području morali prilagođavati novim tehnološkim inovacijama, isto vrijedi i za Generaciju X i Generaciju Y, dok se Generacija Z postepeno prilagođavala jer su njezini pripadnici bili u skladu sa razvijanjem tehnologije, pa njima tehnološka inovacija u poslovnom području neće biti nepoznanica, što također stvara veliku prednost na tržištu rada u odnosu na nešto mlađe generacije.

## **6.1 Promjene obilježja kulture na primjeru generalizacije**

Postoje značajne različitosti u obilježjima kulture, a to su promijene vrijednosti, promijene odnosa rada i zabave, smanjen utjecaj obitelji, promijenjen utjecaj religija, promijenjene obrazovne institucije.<sup>21</sup> Počevši od promijene vrijednosti sa kojom je prisutan fenomen generacijske promjene koji je usko povezan sa fenomenom objašnjenja ciklusa života. Naime, društvene se vrijednosti postepeno, ali i konstantno mijenjanju, dok su temeljne vrijednosti trajnije. Primjerice, vrijednosti koje su danas aktualne kod mladih ljudi, postupnim će starenjem biti slične onim vrijednostima koja današnja generacija vidi kod starijih te će isto tako društvene vrijednosti u budućnosti biti slične onim današnjim koje su aktualne kod mlađe generacije. Stoga, generacijska promjena uviđa da će doći do zamjene trenutnih vrijednosti sa vrijednostima mlađih

---

<sup>21</sup> Ibidem, str. 21.

generacija koji čine njezine predstavnike. Mijenjanjem generacija, promijenili u se i stavovi prema radu, osobito nakon Drugog Svjetskog rata. Nekim društvima rad još uvijek predstavlja jednu od glavnih kulturnih vrijednosti, dok se je većina društva okrenula sportskim i rekreativnim aktivnostima u slobodno vrijeme.<sup>22</sup> Može se zaključiti kako su starije generacije više predane radu, dok su mlađe više predane slobodnim aktivnostima i time ukazuju kako se sve veći broj ljudi okreće provođenju vremena u prirodi, ali i odlasku na putovanja čime troše mnogo više novaca od prijašnjih generacija.

Već je prije spomenuto kako je obitelj jedan od glavnih aktera prilikom prijenosa temeljnih društvenih vrijednosti s generacije na generaciju čime se gubi tradicionalno značenje. U današnje, suvremeno vrijeme u većini društva zaposlena su oba roditelja čime su djeca često prepuštena društvenim institucijama i društvenom odgoju što će u budućnosti uvelike smanjiti prenošenje tradicionalnih vrijednosti i kulture na mlađe generacije.

Utjecaj na vrijednost društva, formiranje i prijenos tradicionalnih vrijednosti s generacije na generaciju je u povijesti najviše imala kršćanska zajednica.<sup>23</sup> Trenutno je utjecaj vjerskih zajednica u padu te zbog toga dolazi do pomicanja društvenih vrijednosti. Naime, kršćanska zajednica propovijeda rad, poštenje, poštivanje i obitelj što s vremenom sve više nestaje među društvom, pogotovo među mladima. Nestajanje kvalitetnih društvenih vrijednosti koji su se prenosile s generacije na generaciju najviše se pripisuje pojavom društvenih mreža te utjecajem istih na mlađu populaciju, što na trenutnu generaciju, kao i buduću može imati negativan učinak jer prilikom pristupa društvenim mrežama mladi danas dobivaju pogrešne informacije što dovodi do formiranja pogrešnih vrijednosti.

Obrazovne institucije treće su ključne institucije koje prenose društvene vrijednosti na mlade, ali u pozitivnom smislu. Danas, sve više mladih upisuje više škole što znači da će u budućnosti biti više visokoobrazovanih osoba na tržištu rada. Također, obrazovanje se kroz generalizaciju mijenja i po pitanju obrazovanja žena. Naime, danas je generalno gledano upisano više žena nego muškaraca u visokoobrazovne institucije, odnosno fakultete. Gledajući unatrag, mnoge su zajednice zabranjivale

---

<sup>22</sup> Istraživanje utjecaja kulture i običaja na poduzetničke aktivnosti, 2020.

<https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:4812/datastream/PDF/view>, preuzeto: 25. srpnja 2023.

<sup>23</sup> Dr. T. Kesić, Ponašanje potrošača, Zagreb, Adeco, 1999., str. 20. 4 Ibidem, str. 21



obrazovanje žena što se kroz generalizaciju znatno promijenilo. Isto tako, mijenja se i metodologija obrazovanja u smislu različitih trendova učenja. Nekad se je učenje i obrazovanje u većini slučajeva temeljilo na teorijskom učenju, dok je sa više povezano sa praktičnim učenjem i uspoređivanjem teorije sa onom iz prošlosti.

## **7. Motivi i motivacija Generacije Z**

### **7.1 Utjecaj društva na motive**

Motiv se poistovjećuje s definicijom potrebe, što gledajući s aspekta motiva nije netočno, potreba je često izvor motiva. Naime, ako imamo potrebu za nečim, ona nam stvara motiv koji nas potiče na aktivnost sa kojom bismo zadovoljili tu potrebu. Motivi su prvi korak kojeg čovjek poduzima kako bi ostvario neki cilj, što u konačnici dovodi do pojma motivacije. Za razliku od motiva, motivacija je unutarnja čovjekova potreba koju pojedinac osjeća i usmjerava ju prema vlastitoj energiji i želji kako bi uspio zadovoljiti svoj cilj.

Nedvojbeno je da društvo ima velik utjecaj na čovjekov motiv. Svi ljudi imaju neke zajedničke motive poput žeđi, gladi i slično, međutim način na koji će ti motivi biti ispunjeni ovisi o društvu i okolini u kojoj se nalaze, kao i običajima i navikama koje žive. Takve motive nazivamo urođenim motivima.

S druge strane postoje motivi koji se nazivaju stečenim motivima. Stečeni motivi rezultat su pojedinca, odnosno njegove socijalizacije među društvom, što znači da društvo direktno utječe na njihovo formiranje. Kad je riječ o generalizaciji, neupitno je kako je svaka generacija odrastala u drugačijem društvu, stoga su i motivi koji obilježavaju generaciju bili različiti. Primjerice, u prošlosti, su se više vrednovali društveni motivi jer se pojedinca cijenilo kao društveno biće ili kao dio veće ili manje grupe u društvu te se na taj način stvarao osjećaj pripadnosti nekoj skupini ili grupi kojemu je bio cilj poistovjetiti pojedinačne sa društvenim ciljevima. Za današnju generaciju je normalno ostvarivati vlastite ciljeve, ne osvrćući se na okolinu ni društvene ciljeve, čime prethodne vrijednosti društva gube svako značenje. Ostvarivanje samo vlastitih ciljeva doprinosi u većini slučajeva samo pojedincu kako bi stekao neko materijalno dobro ili bogatstvo.

Kod svake osobe kao pojedinca postoji više motiva, međutim većinom svaka osoba ima neki motiv koji više dominira od drugog, odnosno ima prioritet što često utječe na ponašanje pojedinca. Svaki čovjek nastoji konstantno zadovoljavati svoje potrebe jer je to najbrži cilj do ostvarivanja svih ciljeva. Motive dijelimo na biološke, društvene i osobne<sup>24</sup>. Ono što je bitno kod generalizacije su društveni i osobni motivi. Kao što je navedeno ranije, prijašnje su generacije bile više fokusirane na društvene motive, odnosno bili su usmjereni i ka drugim ljudima. Ljudi su u prošlosti imali potrebu za društvom dok je danas čovjekova potreba usmjerena na sampostignuće, samopotvrđivanje i prema motivu za stjecanjem nečega zbog čega postoje osobni motivi. Pod motivom za samopotvrđivanjem podrazumijeva se motiv za stjecanje ugleda, uspjeha i postizanjem samostalnosti. Oko osobnih motiva postoje mnoge dvojbe u mišljenjima, međutim teško je odrediti one dobre i loše motive u tim kategorijama, već je bitno kako ih sagledavamo. Možemo samo zaključiti kako postoje društveni motivi koji su u najvećoj mjeri usmjereni drugima, i oni nedruštveni koji ne zahtijevaju nikakve aktivnosti grupe niti društva.

## **8. Obrazovanje i zanimanje**

Danas se pojedinca veže uz pripadnost društvenom staležu s obzirom na količinu novca kojeg posjeduje. To je osobito vidljivo kod Generacije Z. Međutim, visina dohotka usko je povezana sa obrazovanjem i zanimanjem. Zanimanje je u današnjici najznačajniji pokazatelj pripadnosti društvenog staleža, posebice zanimanja koja zahtijevaju visoko obrazovanje, posebna znanja i vještine. Osobe unutar pojedinog zanimanja većinom imaju jednak stil života, dohotke i znanje. Generaciji Z je razina i pripadnost društvenom staležu vrlo bitna pa može i to biti jedan od razloga zašto masovno upisuju fakultete.

---

<sup>24</sup> Ibidem, str. 108.

Također, vrlo im je bitna i vrijednosna orijentacija jer vrijednosti predstavljaju određena pravila kako se pripadnici pojedinog staleža trebaju ponašati.<sup>25</sup>

Imovina i nasljeđe često su usko povezani sa bogatstvom, međutim i oni se stječu sukladno obrazovanju i zanimaju, pa se na osnovu toga stvaraju statusni simboli u vrednovanju drugih. Ljudi često koriste stvari i kupovnu moć pojedinca kako bi ga svrstali u određeni stalež. Također, posebno mjesto u određivanju staleža je novac. Novac se općenito smatra sredstvom plaćanja, međutim često se daleko odmiče od njegove osnovne funkcije na način da karakterizira ugled pojedinca u društvu. Naime, količinom novca koju pojedinac posjeduje karakterizira se njegov društveni status.

Značenje novca tako može biti pozitivno ali i negativno. Pozitivnim se smatra mogućnost kupovine željenog, samim time i lagodniji život te bolja kvaliteta života, dok je negativno jer nezasitna želja za stjecanjem i posjedovanjem što veće količine novca može dovesti do nemoralnih radnji, a često i do nezakonitih. Generacija Z je u stjecanju novca vrlo direktna i odlučna. Oni, za razliku od prijašnjih generacija imaju potpuno drugačiji pristup prema obrazovanju. Naime, Generacija Z stavlja svo svoje povjerenje na obrazovanje, u nadi da će ih ono pripremiti na profesionalni život i na dugoročnu, uspješnu karijeru, te da će time imati veću kupovnu moć, stoga se poslodavci trebaju pripremiti na veliku prilagodbu pri zapošljavanju Generacije Z.

---

<sup>25</sup> Priroda marketinga,  
<https://studentski.hr/system/materials/s/78b454424feabb68122f1624b148bd03e08ee454.zip?1439380495>,  
preuzeto: 20.07.2023.

## 9. Izazovi pri zapošljavanju Generacije Z

Poslodavci pri zapošljavanju Generacije Z moraju biti svjesni da više nemaju autoritet prema zaposlenima kao što su imali nekoć. Primjerice, više nisu oni koji delegiraju i daju poslove svojim zaposlenicima. U „modernim okvirima“ poslodavac daje priliku zaposlenoj osobi da prije svega radi za njih odnosno za dobrobit tvrtke ali isto tako i za dobrobit sebe u istom razmjeru. U današnje je vrijeme za poslodavca vrlo bitno zaposlenikovo kritičko razmišljanje i razmišljanje „van okvira“.

Naime, poznato je kako se u suvremeno vrijeme iznimno brzo razvija tehnologija te je tako veća većina društva kontinuirani korisnik ICT tehnologije koja je podložna promjenama na dnevnoj bazi. U poslovnom je svijetu promjena u pogledu tehnologije i novih programa za rad znatno izraženija. Generacija Z se pri kontinuiranim tehnološkim i softverskim promjenama na poslu može susresti sa nestrpljivošću i konstantnim očekivanjem nečeg novog odnosno nečeg što im može uvelike olakšati posao.

Poslodavac koji zapošljava pripadnike Generacije Z mora se pripremiti da je njima u interesu da klikom miša ili dodirrom ekrana riješiti sve njihove probleme jer su oni na taj način sposobni doći do lakih i brzih odgovara. Također, moraju biti svjesni da pripadnici „digitalne generacije“ nisu robotizirani, već su spremni putem tehnologije kreirati kvalitetne sadržaje, što uvelike predstavlja korist gledajući s aspekta poslodavca.

U situaciji u kojoj se svijet trenutno nalazi, gdje su ljudi pretrpani raznim informacijama i sadržajima u okviru oglasa jasno je kako je kreativnost iznimno važna, odnosno kako je za poslodavca i uspješnost njegove tvrtke važno stvoriti diferencirani poslovni subjekt. Kako bi se to ostvarilo važno je zaposliti kreativne osobe koje će pridonijeti stvaranju kreativnog proizvoda ili sadržaja kako bi se on uopće mogao probiti na tržište i tamo biti zamijećen. Može se zaključiti kako je kreativnost jedna od bitnih kriterija pri zapošljavanju pripadnika Generacije Z.

Jedna od već spomenutih osobina Generacije Z je i prihvaćanje različitosti koja ukazuje na razinu emocionalne inteligencije koja je kod navedene generacije vrlo

visoka. Međutim, jedan od važnih kriterija koje danas poslodavci traže je i vodstvo. Naime, na pojedinim se oglasima za posao može pronaći uvjet zapošljavanja - prijašnje iskustvo, a često to iskustvo podrazumijeva i vodstvo. Većina pripadnika Generacije Z je po pitanju vodstva samokritična, dok su preostali pripadnici vrlo samouvjereni i sami sebe poimaju vrlo visoko. Problem pri zapošljavanju Generacije Z i očekivanju da već posjeduju vještine vodstva, poslodavca može dovesti do velikih problema poput toga da pojedinci misle kako kako su sposobni voditi određenu skupinu ljudi i ne trude se dovoljno da prikažu one vještine vodstva koje bi trebali imati. Poslodavcu bi najbolje bilo da potakne svoje zaposlenike, pripadnike Generacije Z da porade na svojim poslovnim vještinama vodstva, odnosno da prije svega porade na sebi kako bi mogli što učinkovitije voditi ili obavljati svoj posao ali i uvjeriti se kako posjeduju određene kvalitetne vještine.

Još je od prije poznato kako mlađe generacije često imaju poslove „sa strane“ u cilju dodatne zarade. Nekoć, takvim se poslovima smatrao u većini slučajeva fizički rad, dok je današnjim generacijama u interesu obavljati posao na što lakši i jednostavniji način koji se često može obavljati i iz udobnosti svoga doma čemu je najviše pridonijela pojava širokopojasnog interneta. Najčešći poslovi koji se danas obavljaju putem interneta su programiranje, zarada putem objavljivanja sadržaja na TikToku ili Instragram platformi, igranje videoigrica, sponzoriranje i slično.

## 10. Istraživanje faktora atraktivnosti generacije Z i prijedlog vrijednosti poslodavca

### 10.1 Metodologija istraživanja

U ovom se poglavlju analiziraju sveukupni podaci prikupljeni istraživanjem, opisuje se uzorak i način prikupljanja odnosno upitnik kao glavni instrument istraživanja. Kao što je u samom nazivu rada napisano, u ovom se radu prije svega istražuju *Čimbenici atraktivnosti poslodavaca u očima Generacije Z*, stoga je glavni fokus ovog istraživanja bio na pripadnicima Generacije Z te percepcija njihovih radnih važnosti, odnosno radnih uvjeta na radnom mjestu. Kroz provedenu anketu istraženi su njihovi stavovi, zahtjevi, želje i glavni motivi pri zapošljavanju kod nekog poslodavca.

Anketa se sastoji od dva dijela, u prvom djelu ankete ispituju se demografska obilježja ispitanika poput stupnja obrazovanja, spolne strukture te preferencija pri zapošljavanju, dok se drugi dio odnosi očekivanja i radni uvjeti poput očekivanja od radnog okruženja, radnih vrijednosti, atraktivnosti poslodavca i najvećih motivatora pri odabiru radnog mjesta. Anketa se provodila on-line, odnosno putem platforme *Google obrasci*, u razdoblju od 24. – 31. svibnja 2023. Anketu su ispunjavali pripadnici Generacije Z, a sveukupno je prikupljeno 63 odgovora.

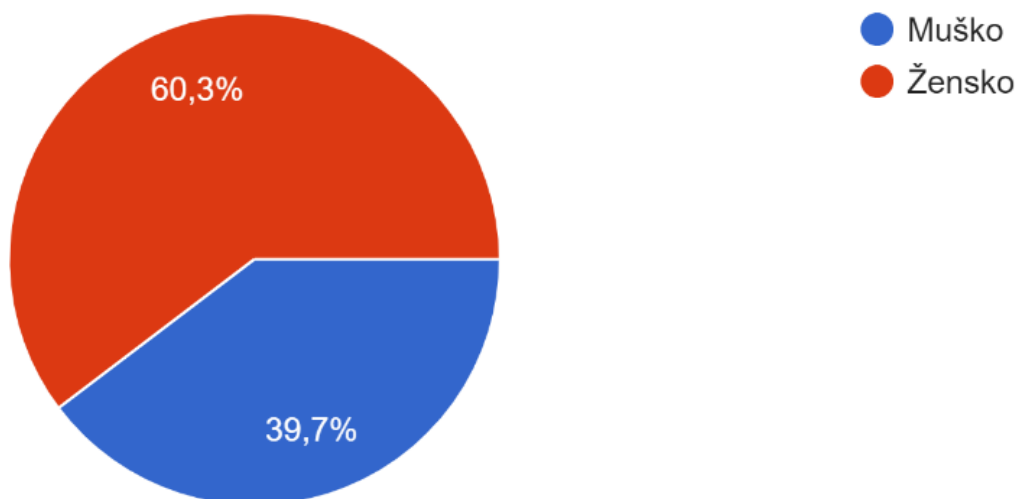
Cilj provedene ankete bio je istraživanje preferencija i stavova pripadnika Generacije Z koji su vezani za zapošljavanje i stvaranje buduće karijere, te ispitati koje značajke utječu na njihova očekivanja i odluku pri izboru budućeg poslodavca.

U nastavku prikazani odgovori prikazuju nam demografska obilježja ispitanika poput spolne strukture, razine obrazovanja i iskustvo rada ispitanika. Iz niže prikazanih grafova vidljivo je kako su od ukupno 63 prikupljena odgovora 38 pripadnice ženskog spola, što je ukupno 60,3%, dok je 25 ispitanika muškog spola (39,7%). Sljedeći grafikon (Grafikon 2.) prikazuje razinu obrazovanja ispitanih a grafikon je postavljen na način da se označi razina obrazovanja svakog od ispitanika, pa tako od ukupnih 63 odgovora 1,6% ispitanika su učenici, odnosno samo jedan ispitanik je učenik, a 17,5% ispitanika su studenti. Anketu nije ispunila ni jedna osoba koja je stekla samo osnovnoškolsko obrazovanje, ili je još uvijek u osnovnoj školi. Najveći postotak ispitanih, 42,9% ima srednju stručnu spremu. Prvostupanjsko obrazovanje steklo je 25,4% ispitanika, dok završeni magisterij ima njih 14,3%, odnosno 9 ispitanika.

Posljednje pitanje vezano za demografska obilježja ispitanika odnosilo se na radno iskustvo. U anketnom pitanju bilo je potrebno označiti razinu radnog iskustva ispitanika. Iz grafikona je moguće uočiti kako najviše ispitanika radi na neodređeno, što znači da su stalno zaposleni. Nakon njih, 25,4% ispitanih trenutno radi preko studentskog ugovora. Rad na određeno ili samo sezonski posao radi 9,5% ukupno ispitanih. Prema ponuđenim mogućim odgovorima, vidljivo je kako nitko od ispitanika ne obavlja učenički posao. Također, niti jedan zaposlenik nije nezaposlen niti u potrazi za poslom.

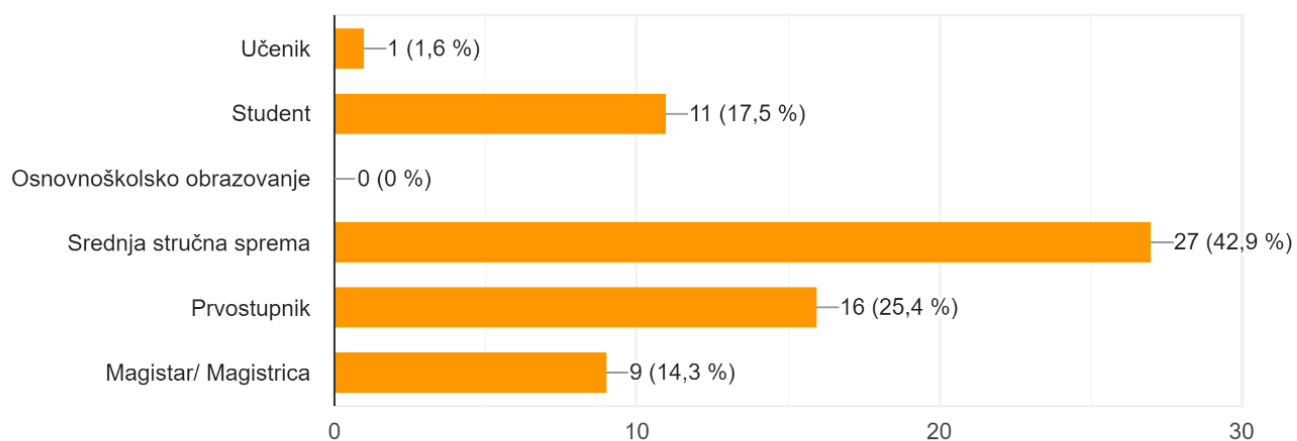
Grafički prikaz demografskih obilježja ispitanika:

*Grafikon 3. Dobna struktura ispitanika*



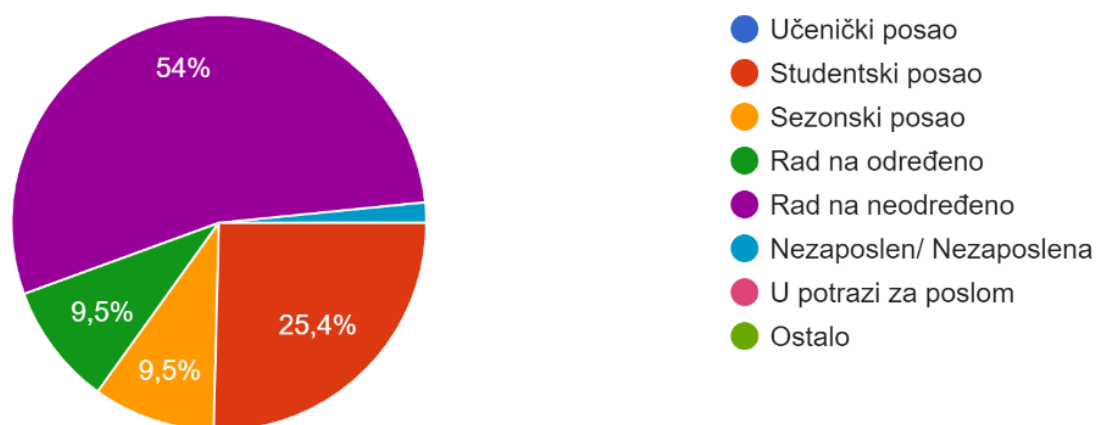
Izvor: autorica

Grafikon 4. Razina obrazovanja ispitanika



Izvor: autorica

Grafikon 5. Iskustvo rada ispitanika



Izvor: autorica

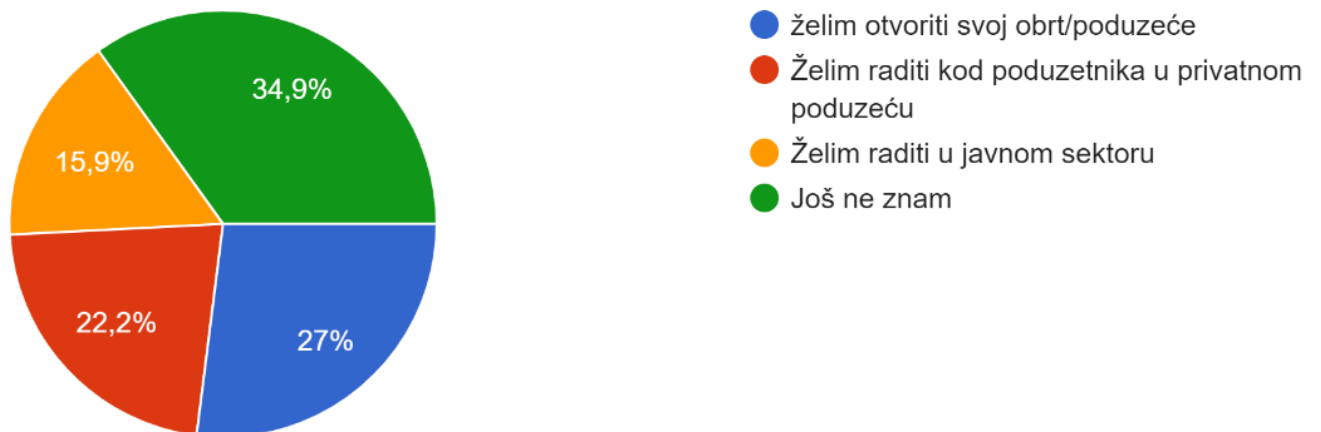


## 10.1 Rezultati istraživanja

U nastavku rada grafički su prikazani anketni odgovori koji se vežu za pereferece ispitanika u svezi sa budućem zapošljavanjem kod nekog poslodavca.

Niže prikazani grafikon predstavlja preference ispitanika pri zapošljavanju nakon završetka škole ili studija. Grafikon je strukturiran na način da ispitaniku nude odgovore ako želi otvoriti svoj obrt ili poduzeće, ako želi raditi kod poduzetnika u privatnom poduzeću, u javnom sektoru ili se nije još odlučio/odlučila. Iz grafikona je vidljivo kako najveći broj ispitanika, njih 22, ne zna želi li otvoriti svoj obrt/poduzeće, želi li raditi u privatnom poduzeću ili javnom sektoru. Čak 27% ispitanih želi otvoriti svoj obrt ili poduzeće, dok 22,2% ispitanih želi raditi kod poduzetnika u privatnom poduzeću. U javnom sektoru želi raditi njih 10, odnosno 15,9% ispitanih.

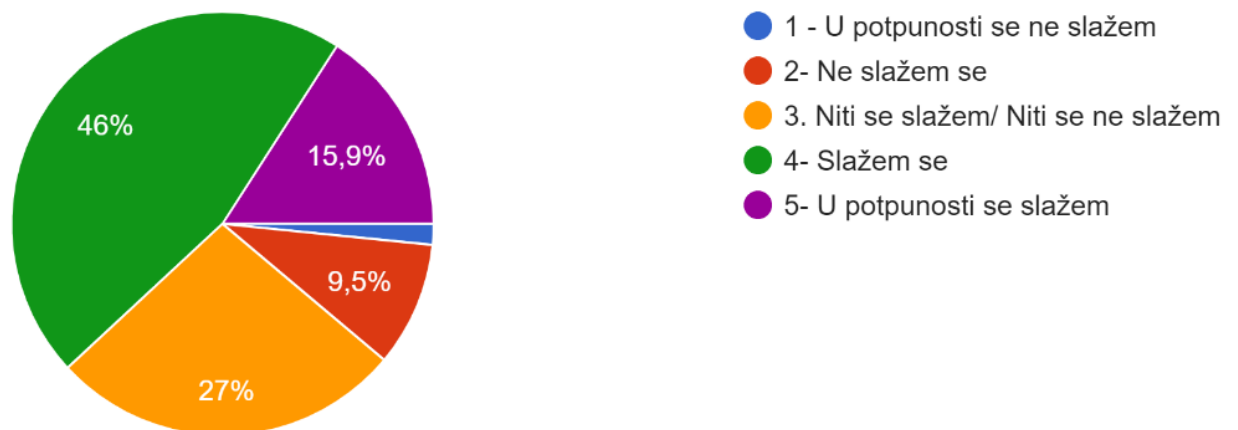
*Grafikon 6. Preference ispitanika pri zapošljavanju*



Izvor: autorica

Mjesečna primanja su za većinu ljudi vrlo bitna, stoga svoj posao često odabiru na osnovi visine mjesečnog dohotka. Anketno pitanje prikazano grafikonom 5. odnosi se na plaću kao motivator zapošljavanja kod nekog poslodavca. Rezultati ankete prikazuju kako se većina ispitanika (46%) slaže sa tvrdnjom, odnosno slažu se da im je plaća najveći motivator. U potpunosti se slaže 15,9% ispitanika, dok se njih 27% ne može odlučiti, odnosno niti se slažu niti ne slažu sa navedenom tvrdnjom. Odgovorom „ne slažem se“ odgovorilo je 6 ispitanika što čini 9,5%.

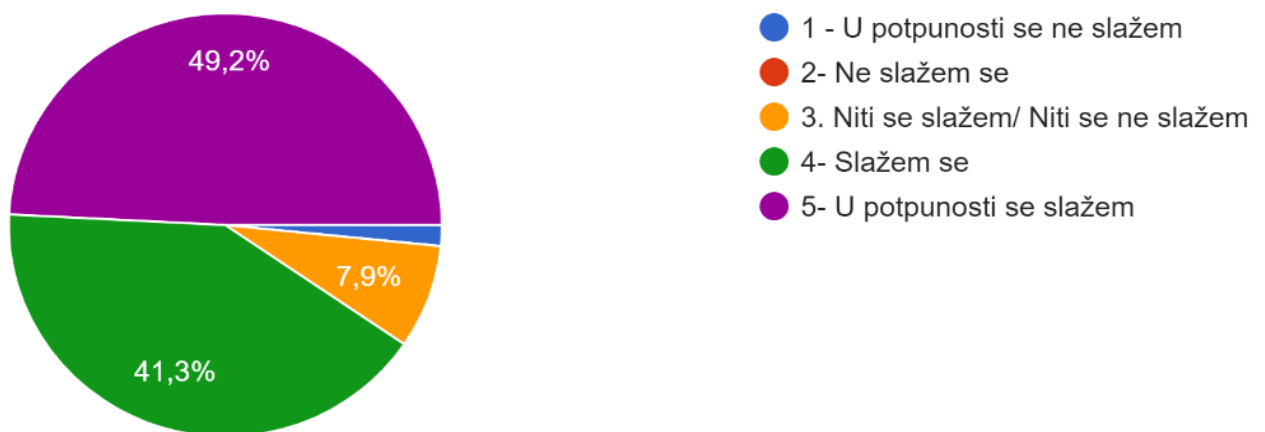
*Grafikon 7. Plaća kao motivator*



Izvor: autorica

Grafikon 8. prikazuje koliko je ispitanicima bitna mogućnost napredovanja kod nekog poslodavca. Uzme li se u obzir 63 odgovora, najviše je ispitanika odgovorilo da se u potpunosti slaže da je mogućnost napredovanja u nekom poslu bitna, odnosno njih 31 što čini 49,2%. Sa tvrdnjom se slaže njih 41,3%, dok se 7,9% ispitanih niti slaže/ niti ne slaže. Niti jedan ispitanik ne smatra da mogućnost napredovanja nije bitna. Uzmu li se u obzir demografska pitanja, i ispitanike studentskog statusa sasvim je razumljivo kako se većina ispitanika slaže sa tom tvrdnjom jer je među Generacijom Z poznato kako su spremni za napredovanje, bilo u području znanja ili posla.

*Grafikon 8. Važnost mogućnosti napredovanja*

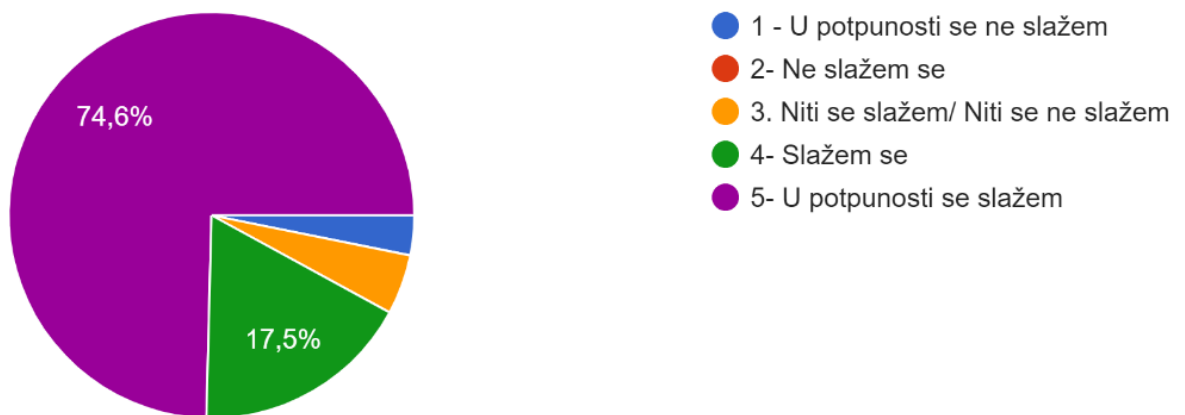


Izvor: autorica

Radna atmosfera je, bez obzira koliko se iz ne poslovnog svijeta činila nebitnom, u obavljanju posla i donošenju odluka, vrlo bitna. Naime, svako rješavanje nekog problema sa sobom nosi određenu dozu rizika stoga je ponekad vrlo teško donijeti

odluku, osobito ako ona donosi ozbiljne posljedice kojih je zaposlenik svjestan. U procesu donošenja odluke potrebno je voditi računa o njezinoj etičnosti odnosno razmisliti kakve bi posljedice mogle nastupiti nakon donošenja odluke te kakve bi posljedice mogla imati na suradnike, poduzeće ili društvo općenito. Ugodna radna atmosfera je glavni čimbenik pri donošenju odluke jer se njome stvara bolje radno okruženje koje kasnije utječe na efikasniji rad i brže donošenje bitnih odluka. Naravno, koliko je bitna atmosfera među zaposlenicima, tolika je bitna atmosfera i u odnosu managera i zaposlenika jer ukoliko manager stvara strah od propusta ili mogućih pogrešaka tada se narušava ugodna atmosfera što u konačnici može rezultirati negativnih ishodom za poduzeće. Naime, na anketno pitanje o važnosti radne atmosfere, više od 50% ispitanika odgovorilo je kako im je ugodna radna atmosfera bitna, njih 74,6% se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Sa tvrdnjom se slaže njih 17,5% dok se nitko od ispitanika ne dvoumi ili ne slaže sa navedenim.

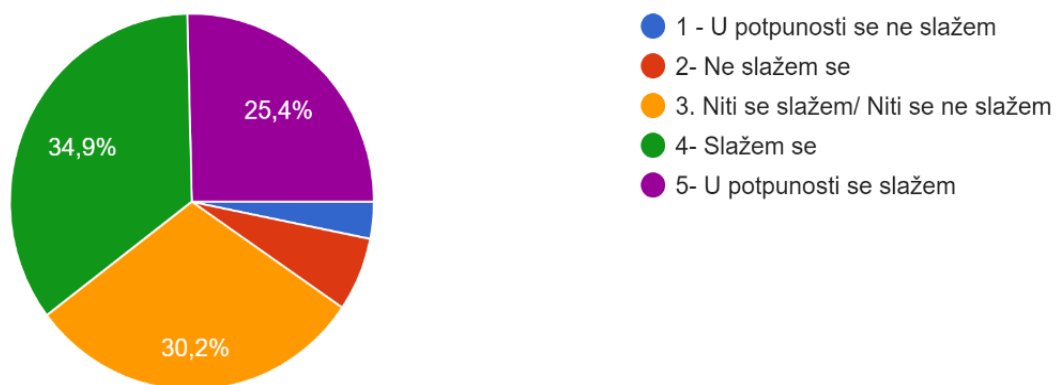
*Grafikon 9. Radna atmosfera*



Izvor: autorica

U današnje je vrijeme, osobito među Generacijom Z bitno što drugi misle o nekome/nečemu stoga im je vrlo bitno i kako izgledaju. Ovo pitanje je postavljeno kako bi predstavilo jedan od mogućih kriterija kao faktora atraktivnosti ili odbijanja od zaposlenja u nekom poduzeću. Naime, iz grafikona je moguće uočiti kako se 25,4% ispitanika u potpunosti slaže da im je sloboda izbora odijevanja na poslu vrlo bitna iz čega je moguće zaključiti kako se ti ispitanici ne bi voljeli zaposliti u poduzeću koji ima kodeks u pitanju radne odjeće. Sa tvrdnjom se također slaže njih 34,9%, dok se 30,2% ispitanik niti slaže/niti ne slaže, što ukazuje kako su se ti ispitanici spremni prilagoditi ukoliko postoji pravilo o radnoj odjeću te isto tako ukoliko imaju slobodu pri izboru odijevanja.

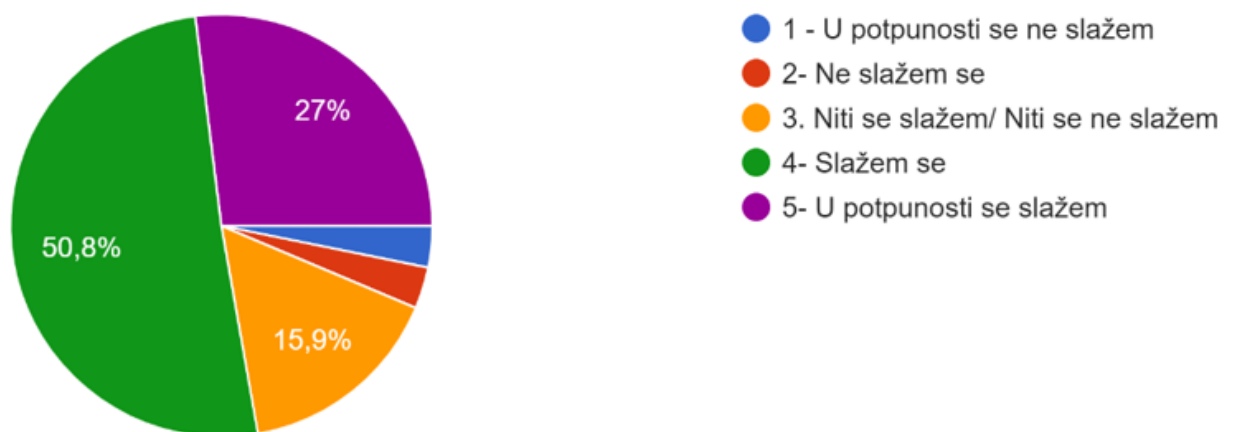
*Grafikon 10. Sloboda izbora odijevanja*



Izvor: autorica

Osnova timskog rada je zajednički rad, odnosno zajednički cilj. Članovi nekog tima moraju biti čvrsto povezani i moraju težiti ka istom cilju, uspjeh svakog od članova tima zasebno uspjeh je tima kao cjeline. Na postavljeno anketno pitanje o važnosti timskog rada, više od polovice ispitanih, točnije njih 32, odgovorilo je kako im je timski rad važan. Sa postavljenim pitanjem se u potpunosti složilo njih 27%, dok se 15,9% niti slaže/ niti ne slaže. Prema danim odgovorima može se zaključiti kako je timski rad Generaciji Z zaista bitan, te da su se spremni na poslu ponašati kolegijalno i isto tako cijeniti i uvažavati mišljenja svojih kolega.

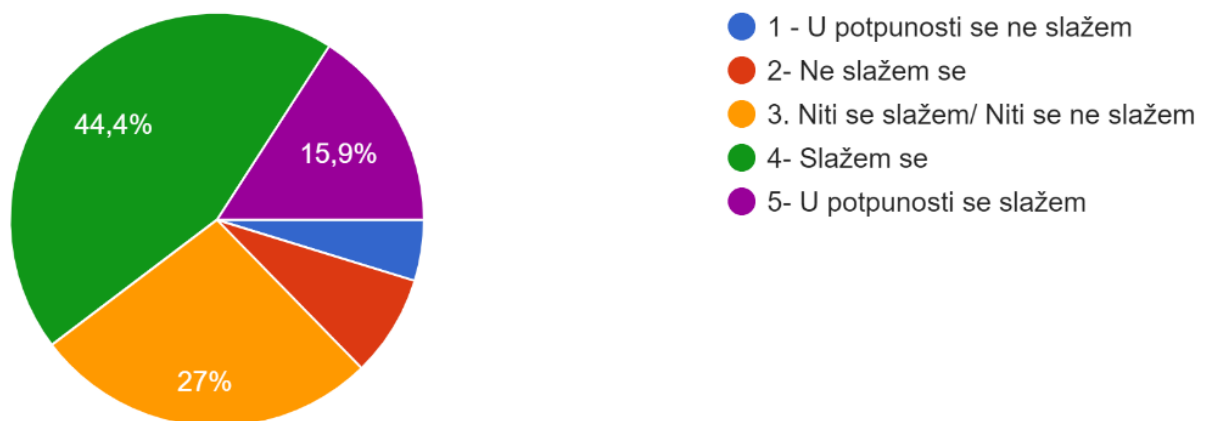
Grafikon 11. Timski rad



Izvor: autorica

U suvremenom je vremenu politika očuvanja okoliša sve više zastupljenija među poduzećima, što osim dobrobiti za okoliš donosi i boljoj reputaciji poduzeća. Kad je riječ o čimbenicima atraktivnosti kod poslodavca u očima Generacije Z, na temelju anketnog pitanja moguće je zaključiti kako je Generaciji Z bitno u kakvoj poslovnoj okolini razvijaju svoju karijeru. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća predstavlja dobrovoljnu integraciju za okoliš i brigu za društvo. Uzmemo li u obzir da je od ukupno 63 ispitanika njih 44,4% odnosno 60,3% sveukupno odgovorilo kako im je bitno pri odabiru poduzeća u kojem žele raditi, da to poduzeće vodi brigu oko očuvanju okoliša, predstavlja nadu za bolje sutra, odnosno za bolju brigu o očuvanju okoliša u budućnosti.

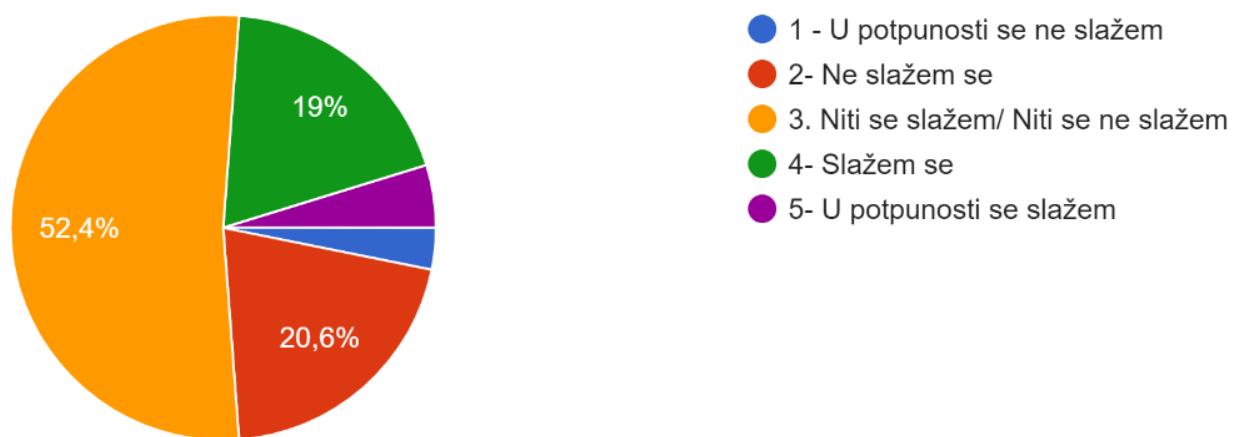
Grafikon 12. Očuvanje okoliša



Izvor: autorica

Prije pojave virusa COVID-19 rad od kuće bio je „rezerviran“ samo za rijetke poslove. Pojavom izvanredne situacije rad od kuće se sve više počeo popularizirati. Naime, neki poslodavci i nakon završetka pandemije dozvoljavaju taj način rada što se mnogim potencijalnim zaposlenicima čini zanimljivim i praktičnim. Uzevši u obzir rezultate ankete većina je ispitanika neodlučna u svezi točnosti izjave kako im je pri zapošljavanju važna mogućnost rada od kuće. Samo 19% ispitanih se sa tvrdnjom slaže, dok se 20,6% njih ne slaže. Sudeći po rezultatima pripadnici Generacije Z, odnosno budući zaposlenici nekog poduzeća nisu toliko zainteresirani ili im nije bitna mogućnost rada od kuće, što svakako za poduzeće s aspekta produktivnosti može biti vrlo bitno.

Grafikon 13. Rad od kuće

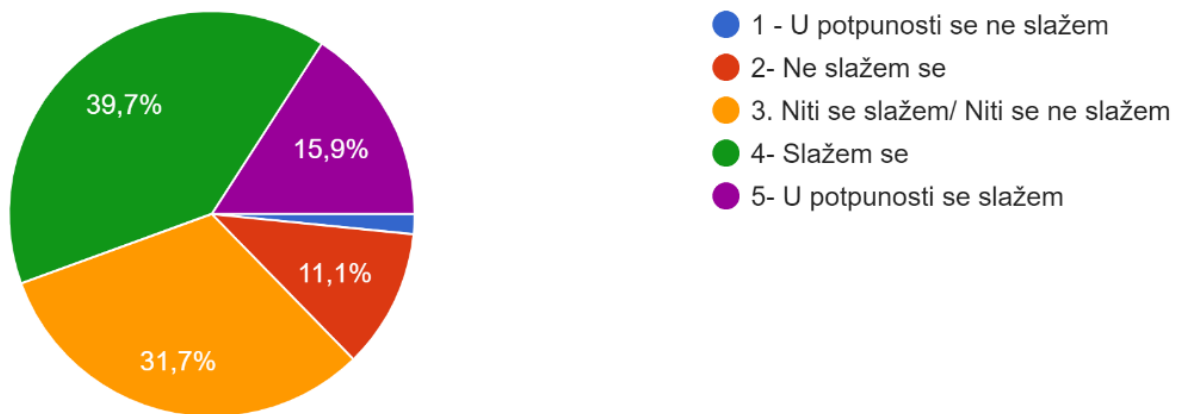


Izvor: autorica



Fleksibilno radno vrijeme u poduzeću zaposlenicima omogućuje slobodan izbor početka i završetka radnog vremena. U praksi se to smatra jednim od ključnih faktora atraktivnosti radnog mjesta. Anketno pitanje koje je provedeno među pripadnicima Generacije Z ukazuje na njihov pogled ka važnosti fleksibilnog radnog vremena što uvelike utječe na pokazatelje atraktivnosti. Međutim, analizom rezultata ankete uočeno je kako su mišljenja o fleksibilnom radnom vremenu podijeljena. Naime, 39,7% ispitanika se slaže kako im je važno fleksibilno radno vrijeme, dok kod 31,7% njih nije važno odnosno niti se slažu, niti se ne slažu sa navedenom tvrdnjom. Sa tvrdnjom se ne slaže njih 11,1%, dok se u potpunosti slaže 15,9% ispitanih. Rezultati ankete ukazuju kako fleksibilno radno vrijeme u konačnici nije najbitniji faktor pri odabiru poslodavca, odnosno poduzeća u kojem žele raditi.

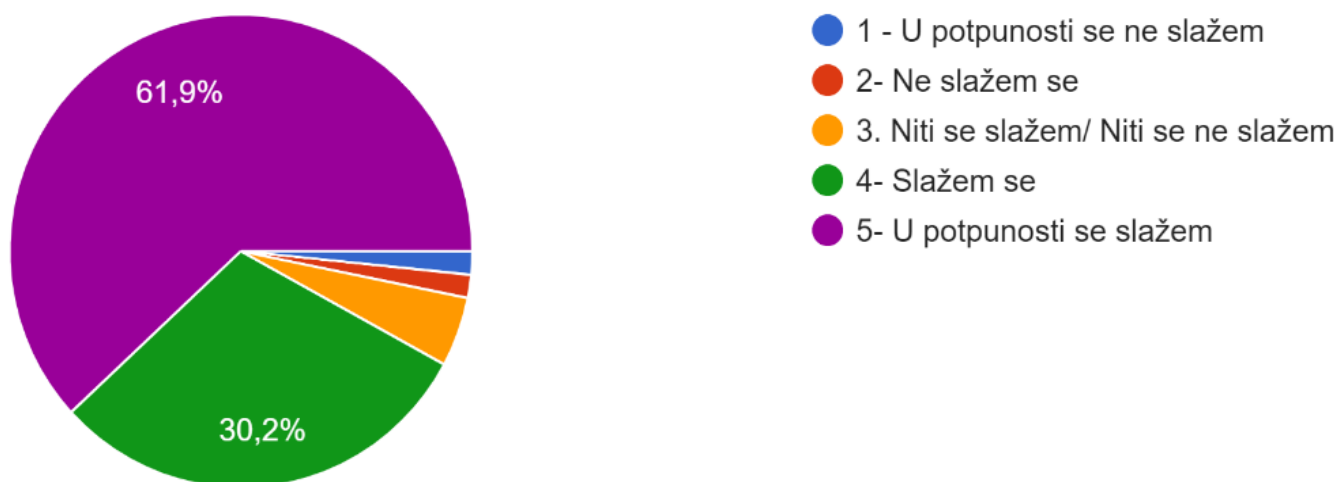
*Grafikon 14. Fleksibilno radno vrijeme*



Izvor: autorica

Grafikon 15. prikazuje rezultate anketnog pitanja na koje je bilo potrebno odgovoriti koliko je važno da poslodavac poštuje zaposlenikovo slobodno vrijeme i privatni život. Rezultati istraživanja prikazani grafikonom prikazuju da se 61,9% ispitanih u potpunosti slaže da je važno da poslodavac poštuje njihov privatni život i slobodno vrijeme, dok se i ostalih 30,2% slaže s navedenom tvrdnjom. Nije nepoznato kako je generaciji Z bitan „work-life balance“ iz kojeg se može zaključiti kako bi pripadnici generacije Z željeli raditi posao u kojemu će odraditi broj potrebnih sati, ali nakon toga žele vrijeme za sebe i privatne potrebe.

*Grafikon 15. Poštivanje privatnog života i slobodnog vremena*



Izvor: autorica

## 11. Prijedlog vrijednosti

### 11.1 Brandiranje poslodavaca

Interes za brandiranjem poslodavaca pojavio se nakon prepoznavanja značaja i uloge ljudskih potencijala koji se smatraju bitnim faktorom uspjeha za koje se može reći kako su važniji i od materijalnih ali i drugih potencijala kojima poduzeća često raspolažu. Ljudski potencijali doveli su do potrebe za talentiranim zaposlenicima.

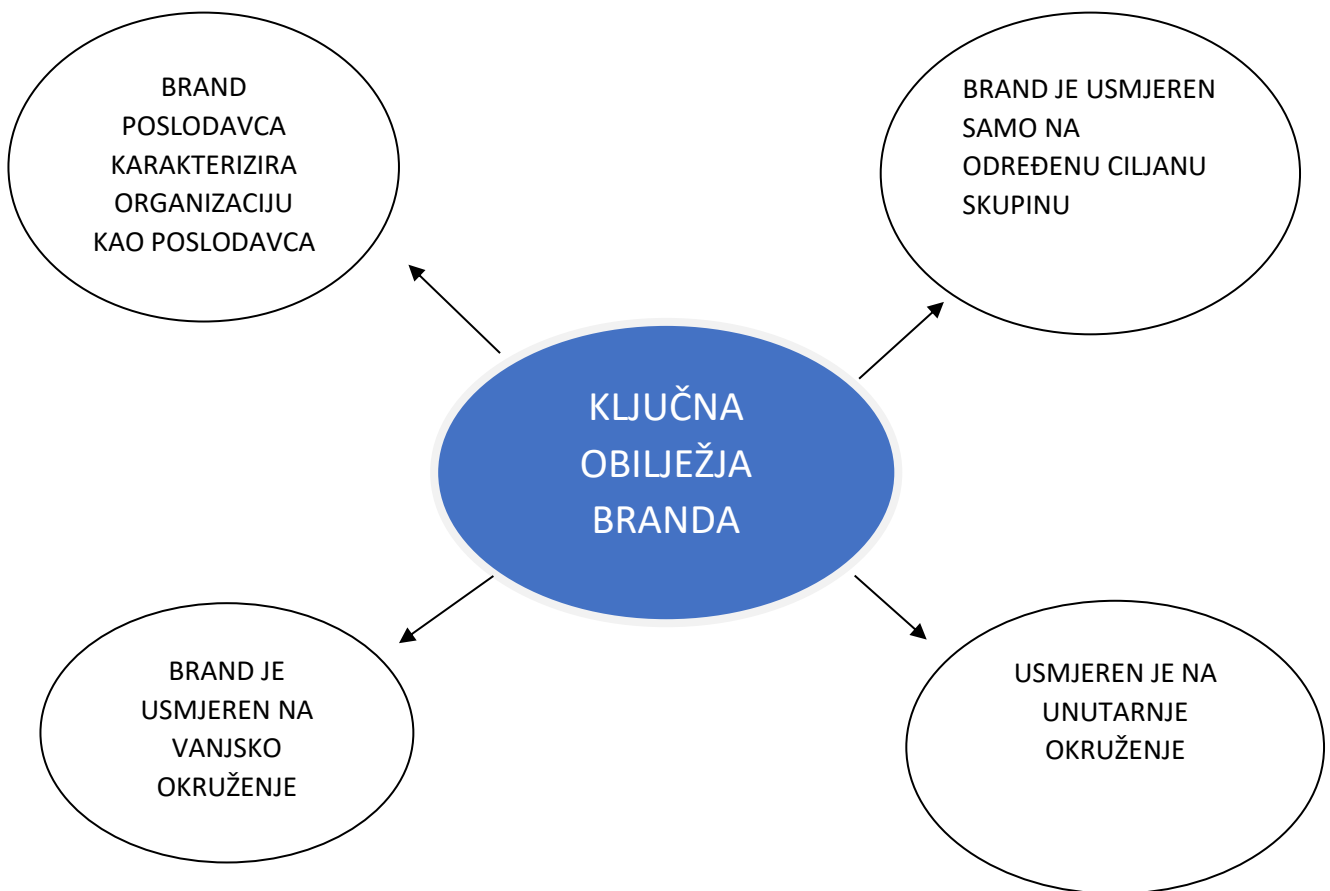
Brend poslodavca, odnosno poduzeća najviše se raspoznaje prilikom promoviranja poduzeća putem izravnog marketinga, Internet marketinga i drugih promotivnih alata kojim se poduzeća nastoje u što većoj mjeri prodati proizvod ili uslugu ne obraćajući pritom pažnju na zaposlenike. Donedavno su zaposlenici na neki način bili zapostavljeni u odnosu na poslodavca, međutim, današnja vremena to mijenjaju. Suvremenije vrijeme donosi sve veću konkurentnost na tržištu a kako bi poduzeće moglo konkurirati ono mora imati najbolje stručnjake ili talente, to se najviše primjećuje kod onih organizacija koje svoj posao baziraju na kompetencijama svojih zaposlenika. Na današnjem tržištu rada oblik borbe za talente je upravo brandiranje i brand poslodavca.

Suvremeno vrijeme ne donosi samo konkurentnost, već i iznimno veliku potrebu za privlačnošću, pa se tako smatra da što je brend poslodavca koji organizacija posjeduje bolji i ekspresivniji, organizacija se u očima zaposlenika čini sve privlačnijom.<sup>26</sup> Svaki brand poduzeća podrazumijeva uspostavljanje dugoročnih odnosa poslodavaca s jedne strane i zaposlenika s druge strane. Često, među poslodavcima se vodi „rat za talente“, međutim razumijevanje i praktična primjena branda poslodavca koja bi se trebala bazirati na pozicioniranju, održavanju, stvaranju i uspostavljanju jedinstvene slike poduzeća koja će tako organizaciji dovesti uspješnost u „borbi“ sa drugim poduzećima.

---

<sup>26</sup> BRENDIRANJE POSLODAVCA KAO STRATEGIJA PRIVLAČENJA, ZAPOŠLJAVANJA I ZADRŽAVANJA TALENATA, 2020., [https://ff.unsa.ba/files/zavDipl/19\\_20/psi/Saira-Pejkovic.pdf](https://ff.unsa.ba/files/zavDipl/19_20/psi/Saira-Pejkovic.pdf), preuzeto: 15.08.2023.

Grafikon 16. Ključna obilježja branda



Izvor: autorica (2023.) ,[https://ff.unsa.ba/files/zavDipl/19\\_20/psi/Saira-Pejkovic.pdf](https://ff.unsa.ba/files/zavDipl/19_20/psi/Saira-Pejkovic.pdf), preuzeto: 15.08.2023.

Često na traženje posla, s perspektive tražitelja imaju najveći utjecaj obilježja koja se odnose na cjelokupno poslovanje neke organizacije nego radne pozicije na koje se tražitelj posla prijavljuje što je i prikazano u gore navedenim grafikonima čije su informacije prikupljene anketiranjem generacije Z. Kako bi poduzeće moglo dobro i uspješno funkcionirati potrebno je razviti diferencijaciju odnosno potrebno je razlikovati se od drugih brandova jer će u suprotnom potencijalnim zaposlenicima brand i poduzeće biti manje prepoznatljivi a time i manje privlačni kao cjelokupna organizacija. Snaga branda kako ovisi i o poziciji koju taj brand ima gledajući s aspekta potrošača u odnosu na ostale brandove te na taj način potrošač povezuje brand sa nečim što se u njegovim očima čini specifičnim i poželjnim a ipak ga

razlikuje od drugih te se tu stvara povjerenje potrošača i branda ali isto tako i zaposlenika i branda.

Pozicioniranje branda ponajprije zahtijeva identifikaciju tržišta na kojem nastoji djelovati, zatim identifikaciju i analizu konkurencije te njihovu sličnost ili različitost.

Prije pozicioniranja branda, potrebno je razviti strategiju i identificirati karakteristike a zatim se fokusirati na ponudu i ugled organizacije kako bi se zauzelo posebno mjesto u svijesti potrošača na tržištu te kako bi se time maksimiziralo povećanje koristi za organizaciju u globalu.<sup>27</sup>

Brandiranje poslodavca trebalo bi odgovoriti na pitanje zašto bi neko radio za jednu organizaciju a ne neku drugu?

Osobe koje zainteresirane za posao u nekoj organizaciji željele bi stvarno znati kako izgleda posao u organizaciji a to nije moguće istražiti putem brošura, promocije ili dostupnih financijskih analiza. Najveći utjecaj na sliku organizacije imaju upravo ljudi koji tamo rade jer oni mogu pružiti informacije iz prve ruke. Međutim, činjenica je da će se ljudi prije odlučiti za rad u organizaciji na dobrom glasu, odnosno sa dobrom nego sa lošom reputacijom. Kao što je i vidljivo iz analize ankete, u suvremeno vrijeme nije samo bitna plaća, već najveću ulogu imaju radno okruženje, fleksibilno radno vrijeme, organizacijska kultura, način komunikacije, radna atmosfera te mogućnost razvoja i napredovanja iz čega se da zaključiti kako privlačenje talentiranih zaposlenika prije svega uključuje stvaranje dobrog i kvalitetnog imidža poslodavca kroz jasan prikaz strategija u području ljudskih resursa.

---

<sup>27</sup> BRENDIRANJE POSLODAVCA KAO STRATEGIJA PRIVLAČENJA, ZAPOŠLJAVANJA I ZADRŽAVANJA TALENATA, 2020., [https://ff.unsa.ba/files/zavDipl/19\\_20/psi/Saira-Pejkovic.pdf](https://ff.unsa.ba/files/zavDipl/19_20/psi/Saira-Pejkovic.pdf), preuzeto: 15.08.2023.

Proces zapošljavanja zna biti kompliciran. Ukoliko u cijeli proces uključimo još i objavljivanje posla, stvaranje oglasa za posao, ocjenjivanje, intervjuiranje kandidata te završni odabir i selekciju, možemo reći kako je proces zapošljavanja zna biti dug. Kod nekih se organizacija često dešava da se uvedu i zaposle kandidati zbog kojih se tijekom procesa zapošljavanja zna izgubiti puno resursa jer nisu u skladu sa organizacijom ili nemaju dovoljno iskustva. Ukoliko se želi smanjiti vrijeme i uštedjeti novac a maksimizirati napor pti zapošljavanju, potrebno je staviti fokus na brand poslodavca koji zaista održava radno okruženje i nastoji pridobiti najbolje kandidate za tim. S obzirom da je mijenjanje zaposlenika postala realnost u području organizacijskog ponašanja, trebala bi biti odgovornost menadžera. Organizaciji je, dakako poželjnije manje mijenjati zaposlenike jer ukoliko organizacija često mijenja radnu snagu dolazi do velikih troškova zapošljavanja zbog konstantne obuke novih zaposlenika.

Brandiranje poslodavca tijekom postupka zapošljavanja vrlo je korisno jer se rime podrazumijeva plasiranje bitnih informacija o organizaciji i o mogućnostima unutar organizacije. Primjerice, brandiranje je korisno jer predstavlja mogućnosti napredovanja u karijeri, izazove s kojima se potencijalni zaposlenik može susreti, beneficijama koje poduzeće pruža i slično. Također, navedeno je često zamišljeno da privuče kandidate koje su željni napredovanja i spremni su odrađivati posao u nekoj organizaciji na konkretan način a time organizacija pruža obećanja potencijalnim zaposlenicima.

Nakon završenih svih koraka koji su nužni za zapošljavanje kandidata, odnosno nakon razgovora, selekcijskog postupka te naposljetku odabira, vrlo je važan prvi radni dan. Naime, tijekom prvog radnog dana novozaposlenoj osobi vrlo je bitno da dobije dojam o okolini u kojoj će se nalaziti, po mogućnosti da dobije što bolju sliku o poduzeću. Zapravo, i prije nego kandidat dođe da novo radno mjesto započinje njegov postupak pripreme, odnosno, vrlo je važno da poduzeće za novog zaposlenika pripremi On-boarding plan koji je nužan prilikom dolaska.

On-boarding plan je procedura koja bi trebala biti jedan od elemenata strategije organizacije u privlačenju i zadržavanju najkvalitetnijih zaposlenika i brandiranja organizacije, a može se sažeti u sljedeća četiri koraka:

1. Priprema svih administrativnih i zahtjeva sistema koji su potrebni novom zaposleniku za učinkovit početak rada u organizaciji
2. Prvi radni dan novog zaposlenika na poslu (uključuje i tzv. On-boarding dan)
3. Dubinsko osposobljavanje za novog zaposlenika tokom probnog perioda
4. Završetak probnog perioda i davanje povratne informacije <sup>28</sup>

On boarding program ima vrlo važnu ulogu glede edukacije i motivacije novih zaposlenika. Uz pomoć onboardinga postaju produktivniji sa članovima svog tima i cijele organizacije u kojoj su se zaposlili. U današnje vrijeme gotovo si žele čuti iskreno mišljenje u vezi iskustva zaposlenika a ako se novim zaposlenicima još ponudi i program koji je osmišljen kako bi im se olakšali prvi poslovni koraci u organizaciji tada će od toga koristiti imati i svi ostali zaposlenici odnosno cijela organizacija.

Nadovezujući se na brand poslodavca, kako je i ranije u tekstu naglašenu, brand je nastao kao marketinška strategija koja znatno pomaže pri privlačenju kupca ili potrošača ka nekoj organizaciji. Strategija koja je nastala uz brand nekog poduzeća usko je povezana sa ljudskim potencijalima, menadžmentom i marketinškim odjelom jer se time privlači i odgovarajući profil zaposlenika. Kad se privuče kvalitetan zaposlenik koji je zadovoljan u nekoj organizaciji i uz to je vrlo produktivan i kvalitetan, potrebna je sposobnost zadržavanja tih talenta i jačanje branda te time i stvaranje lojalnosti od strane potrošača. Međutim, kako bi se navedno moglo i ostvariti tu je vrlo bitan menadžment ljudskih potencijala koji definira strategiju i prije svega brand čime zapošljava odgovarajuće zaposlenike koji će svojim znanjem, iskustvom i predanošću radu doprinijeti uspješnosti organizacije.

Ako spojimo ljudske potencijale i marketing branda onda je brandiranje organizacije samo prijedlog koji pridonosi efikasnosti organiziranja strategije kako bi se neka organizacija ili poduzeće mogla ralikovati od konkurenta i stjecati konkurentnost na

---

<sup>28</sup> BRENDIRANJE POSLODAVCA KAO STRATEGIJA PRIVLAČENJA, ZAPOŠLJAVANJA I ZADRŽAVANJA TALENATA, 2020., [https://ff.unsa.ba/files/zavDipl/19\\_20/psi/Saira-Pejkovic.pdf](https://ff.unsa.ba/files/zavDipl/19_20/psi/Saira-Pejkovic.pdf), preuzeto: 15.08.2023.

tržištu rada iz čega se može zaključiti kako je brand poduzeća vrlo bitan u zadržavanju i pronalaženju novih zaposlenika ali i uspjeh organizacije u globalu.

Ukoliko se osvrnemo na ljudske potencijale i njihovo mišljenje na Generaciju Z uočiti ćemo mnoge prednosti koje pripadnici Generacije Z imaju u današnjem suvremenom poslovanju.

Analizirajući članak preuzet sa stranice Lider (<https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/iskustva-sto-poslodavci-kazu-o-zaposlenicima-iz-generacije-z-135864>), 19. ožujak 2021., preuzeto 2023.) u kojem je provedeno anketno istraživanje u tvrtkama Inchoo, Deloitte, A1 Hrvatska i tvrtci Holcim, istražena su mišljenja direktora ljudskih potencijala i marketinga o Generaciji Z kao radnoj snazi.

Naime, djelatnicima, odnosno menadžerima postavljena su sljedeća pitanja:

„Koliko zapošljavate pripadnika Generacije Z?“, „Kakva su Vaša dosadašnja iskustva s njima? Osjeća li se razlika u odnosu na prijašnje generacije?“, „Što biste izdvojili kao njihove najveće prednosti, a što kao mane?“ i „Imate li neke savjete ili trikove koje vi koristite kako premostiti generacijski jaz na radnom mjestu?“ te su niže, ukratko sažeti njihovi odgovori kako bi se analizirala njihova mišljenja o Generaciji Z kao novim sudionicima na tržištu rada.

Prema prikazanim odgovorima na prvo anketno pitanje može se zaključiti kako neke organizacije imaju puno povjerenja u pripadnike Generacije Z. Naime, svjesni su kako će Generacija Z u skoro vrijeme dominirati tržištem rada, međutim isto tako svjesni su kako će njihovi početci biti vrlo zahtjevni jer su oni vrlo ambiciozni pri ulasku u poslovni svijet. S druge strane, iskusniji zaposlenici koji su već duže vrijeme na tržištu rada ili u nekom poslu, imati će priliku naučiti od novih generacija o njihovim navikama, potrebama i stavovima što će u konačnici dovesti do lakšeg razumijevanja pripadnika Generacije Z kao potrošača ili korisnika nekih usluga.



## Slika 2.

### Koliko zapošljavate pripadnika Z generacije?

1 odgovor

Inchoo- gotovo polovica novih zaposlenika su pripadnici Generacije Z

Deloitte - manji postatak (većina pripadnika Generacije Z zaposlena je kao analitičar, mlađi savjetnik ili su zaposleni preko studentskog ugovora)

A1 - oko 15% novozaposlenih su pripadnici Generacije Z

Holcim - 2% ukupnog broja zaposlenih u Holcimu na području Hrvatske su pripadnici Generacije Z

Izvor: autorica, <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/iskustva-sto-poslodavci-kazu-o-zaposlenicima-iz-generacije-z-135864>

Na drugoj, niže prikazanoj slici prikazana su iskustva izabranih organizacija sa pripadnicima Generacije Z te mišljenje o tome da li su pripadnici Generacije Z drugačiji od svojih prethodnika. Naime, gotovo su sve organizacije dale dogovor „da“ na pitanje da li se osjeća razlika u odnosu na prijašnje Generacije, što se moglo i očekivati s obzirom da kako je i ranije navedeno, Generacija Z odrasla je u neko drugačije vrijeme od svojih prethodnika. Analizirajući članak sa web stranice – LIDER,2021. generaciju Z smatra se progresivnom , proaktivnom i samopouzdanijom od prijašnjih generacija te generacijom koja se zaista bori za ono što želi. Ističe se još i kako su pripadnici Generacije Z rođeni u modernom svijetu, okruženi tehnologijom i kako je to najizraženija razlika u odnosu na druge generacije. Od poslodavca traže poštivanje privatnog i poslovnog te im je zbog toga vrlo bitna fleksibilnost. Isto tako, istaknuto je kako su osvješteniji prema održivosti, inovacijama i o dugoročnom utjecaju poslovanja.

### Slika 3.

#### Kakva su Vaša dosadašnja iskustva s njima? Osjeća li se razlika u odnosu na prijašnje generacije?

1 odgovor

Inchoo - Da, osjeća se razlika u odnosu na prijašnje generacije, samopouzadniji su i teže work-life balansu

Deloitte- Da, razlikuju se, ne poznaju život bez interneta, naviknuti su imati sve sad i odmah

A1 - Da, najviše se razlikuju po pitanju snalažljivosti u IT tehnologiji

Holcim - ne vidimo bitnije razlike po pitanju ljudskih i radnih vrijednosti ali se razlikuju po pitanju pogleda na održivost razvoja i po dugoročnom utjecaju poslovanja

Izvor: autorica , <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/iskustva-sto-poslodavci-kazu-o-zaposlenicima-iz-generacije-z-135864>

U članku (LIDER,2021.) izdvojili su prednosti i mane generacije u poslovnom svijetu. Za Generaciju Z kao prednosti istaknute su osobine poput proaktivnosti, zauzimanja stava, direktna komunikacije, informatička pismenost, neizmjerena želja za napretkom te svjež i drugačiji pogled na poslovanje. S druge strane, kao mane istaknute su osobine poput neiskustva, neprihvatanje tuđeg mišljenja. Iz navedenog se može zaključiti kako među ispitanim organizacijama, i dalje smatraju kako Generacija Z glede poslovanja ima više prednosti nego mana što je vrlo pozitivno za buduće poslovanje organizacija. Generacija Z se smatra otvorenijom i komunikativnijom generacijom pa se zbog toga ne ustručavaju izraziti svoje mišljene među naređenima, dok su se prijašnje generacije držale nekih pravila po kojima nisu bili previše otvoreni. Navedena osobina može se smatrati i prednošću, ali i manom što naravno najviše ovisi o poslovnoj situaciji u kojoj se mišljenje ne/iznosi.

#### Slika 4.

### Što biste izdvojili kao njihove najveće prednosti, a što kao mane?

1 odgovor

Inchoo - kao prednost izdvojili bismo proaktivnost, zauzimanje stava, direktnost u komunikaciji a kao mane neiskusno i neprihvatanje feedbacka

Deloitte- prednost im je komunikacija a mana je neslaganje u mišljenju

A1 - kao prednost možemo izdvojiti infomatičku pismenost i neizmjernu želju za napretkom, a kao manu želju za automatizacijom procesa jer je brža od njihove organizacije

Holcim - prednost - svjež i drugačiji pogled na poslovanje, manu ne možemo izvoditi zbog malog broja zaposlenih pripadnika Generacije Z

Izvor: autorica, <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/iskustva-sto-poslodavci-kazu-o-zaposlenicima-iz-generacije-z-135864>

U svakoj se organizaciju isprepliću zaposlenici nekoliko generacija zbog čega dolazi do pojave generacijskog jaza. Niže prikazano anketno pitanje prikazuje mišljenja odabranih generacija kako premostiti generacijski jaz koji se stvara na pojedinim radnim mjestima. Analiziraju odgovore uočeno je kako je upravo komunikacija najveći problem kod pojave generacijskog jaza, stoga su organizacije dale svijet da se spojem organizacije i komunikacije može najbolje premostiti razliku među generacijama. Također, navedeni su i onboarding i organizacijska kultura kao jedan od svijeta. Generacija Z poštuje snagu izravne komunikacije i voli iskomunicirati ono što ih očekuje u radnoj okolini, ali vole i dobivati povratne informacije o svom radu.

## Slika 5.

### Imate li neke savjete ili trikove koje vi koristite kako premostiti generacijski jaz na radnom mjestu?

1 odgovor

Inchoo - spojiti organizaciju i komunikaciju

Deloitte - spojiti organizaciju i komunikaciju

A1 - onboarding i predstavljanje organizacijske kulture

Holcim - suradnja među generacijama i međusobna umreženost

Izvor: autorica, <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/iskustva-sto-poslodavci-kazu-o-zaposlenicima-iz-generacije-z-135864>

Uzme li se u obzir sve analizirano može se zaključiti kako je Generacija Z zapravo poželjna generacija kao radna snaga na tržištu. Sudeći po odgovorima organizacije koje su do sada zapošljavale pripadnike Generacije Z imaju uglavnom odbra iskustva sa Generacijom. Iz analiziranog također možemo zaključiti kako su pripadnici generacije proaktivniji i brži po pitanju IT tehnologije od ostalih generacija, nemaju problem sa preuzimanjem poslovnih odgovornosti. Sagledavajući generaciju koja sad kreće na tržište rada i njezino obrazovanje, da se uočiti kako se uobičajeni način obrazovanja prekinuo pojavom pandemije COVID-19 te se generacija obrazovala više na teoretski način nego u praksi. Za pripadnike Generacije Z se također može reći kako vole mijenjati posao jer su željni novih iskustva, ne boje se izražavati svoje mišljenje, prilagođavaju se okolini ali nisu vezani za jedno mjesto, odnosno ne vežu se za tvrtku ili organizaciju. Često su direktni i točno znaju što žele, ali s druge strane znaju i točno što ne žele pa se tako ne ustručavaju doći do svog cilja.

Smatra se kako više generacija na jednom mjestu ne može naškoditi niti jednoj organizaciji već se time generacije međusobno nadopunjuju mudrošću, iskustvom te

se time organizacija nadopunjuje novom, svježom i proaktivnijom radnom snagom a to je jedan od puteva ka dobrim idejama za napredak i daljnji razvoj.<sup>29</sup>

Ulazak novih generacija na tržište rada točka je preokreta s jedne strane na generaciju koja ulazi u poslovni svijet, a s druge strane na poslodavce koji se tada moraju suočavati sa novim generacijama i njihovim navikama. Kako bi se prepreke prilikom suočavanja generacije i neke organizacije smanjile, bitno je da obje strane budu pripremljene, da usklade očekivanja i kriterije glede organizacijske kulture te time pruže jedni drugima uzajamno dobro iskustvo.

Mladima je zapošljavanje i stupanje na tržište rada pitanje koji povlači njihovu poslovnu sudbinu, sigurnost i status a time grade svoj radni identitet i stvaraju samopoštovanje.

Većina poslodavaca je kroz svoj radni vijek svjedočila velikom broju generacija, sada je primjerice vrijeme kada „Baby Boomersi“ odlaze u mirovinu i njih zamijenjuje Generacija Z. U tom se slučaju iskustvo, vrijednosti i radno ponašanje ne bi smjelo prepuštati samo slučaju ili vremenu koje slijedi već je neophodno da se organizacija pobrine za programe mentorstva kako bi oblikovali međugeneracijsku suradnju i time postigli međugeneracijsku toleranciju koja će kroz poslovno vrijeme pokazati svoje vrijednosti jer će se generacije međusobno nadopunjavati što je za uspješnost organizacija ali i budućnost generacija vrlo bitno.

Mladi se da poslovno budućnost pripremaju od ranih dana, njihova karijera gradi se već početkom školovanja, ulaganjem u vlastito obrazovanje te odabirom struke kojom se žele baviti. Mladi bi se u periodu ulaska na tržište rada ili već odabirom školskog usmjerenja trebali zapitati što vole raditi, što smatraju zanimljivim i dostižnim, odnosno trebali bi se uskladiti s osobnim preferencijama. Možda se mlađe generacije moraju prerano odlučiti što žele raditi u životu, ali se svakako prije svega moraju zapitati o svojim osobnim vrijednostima i kvalitetama. Svaka bi osoba prilikom odabira posla morala znati što smatra vrijednim, koliko poznaje samu/samoga sebe, svoje potencijale, snage ili slabosti. Oni koji navedeno znaju uskladiti, svoje interese, osobnost i preferencije gotovo uvijek odabiru ono što ih ispunjava i istinski uživaju u

---

<sup>29</sup>Iskustva: Što poslodavci kažu o zaposlenicima iz generacije Z, 19. ožujak 2021., <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/iskustva-sto-poslodavci-kazu-o-zaposlenicima-iz-generacije-z-135864>, preuzeto: 20.08.2023.

onome što rade. Takve osobe su u poslovnom svijetu sposobne razviti realističku sliku sebe i na poslu djeluju samopouzdanom što uvelike utječe na prevladavanje poslovnih zapreka, pristupa poslovnim prilikama na poslu ali i u svojoj karijeri.

Generacija Z je jedna od generacija koja kako je i ranije navedeno, ima velika očekivanja i teži ka ostvarenju svojih ciljeva, što mnoge organizacije cijene i poštuju.

S druge strane, oni koji ne uspijevaju u navedenim osobnostima ne stvaraju za svoju budućnost kompetencijski profil na kojeg će se tijekom života moći osloniti.

Naime, mladima često nedostaje potrebna razina osobne ili radne osviještenosti, nekima pak nedostaje samokritičnost ili spremnost na ulaganje potrebnog truda za ostvarivanje željenih ciljeva. U ovom su slučaju poslodavci suočeni sa manjkom kompetencija i radnog ponašanja mladih ljudi pa moraju prilikom selekcije snižavati kriterije, povećati sate educiranja, mentorstva i treninga.

Mladi se danas također suočavaju sa padom motivacije i sa stresom što također utječe na normalnu funkciju poslovanja.

Neke od navedenih kompetencija koje nedostaju Generaciji Z smatraju se u nekim organizacijama neophodnima za uspješno izvršavanje zadanih zadataka i posla u cjelini.

Kao prijedlog rješavanja problema za Generaciju Z i za poslodavce je bolje informiranje o međusobnim očekivanjima, obostrani interes za ulaganjem, spremnost na razvoj povjerenja. Ulaganja u međusobne interese na pošten način će se svakako kroz buduće vrijeme pokazati pozitivnim i jednim i drugima. Mladi u ovom slučaju dobro prihvaćaju programe koji su osmišljeni za uvođenje u odabrani posao, na pripravništva i mentorstvo. Također, mladi bi kroz poslovanje i stečeno iskustvo trebali stvoriti put u karijeri, trebali bi svakako biti i bolje posvećeni sami sebi, pronaći i dobro upravljati svojom radnom pozicijom, trebali bi biti malo više informirani o trendovima na tržištu rada te stvarati što kvalitetnije iskustvo a time će pružiti veliki poticaj poduzeću ili organizaciji u kojoj planiraju raditi što će u konačnici dovesti do obostranog zadovoljstva.

## 11.4 Zaključak prijedloga vrijednosti

Naglasak generacije Z na njihovu svrhu, potaknuo je mnoge tvrtke da preispitaju svoju kulturu radnog mjesta i glas robne marke. Nove generacije dovele su u pitanje tradicionalno shvaćanje da je posao isključivo zarađivanje plaće i zalagale su se za veći osjećaj smisla i društvenog utjecaja u svojim karijerama. Zahtjevi generacije Z za autentičnošću i transparentnošću tjeraju organizacije da premoste jaz između onoga što tvrde i onoga što zapravo rade.

Dok generacija Z traži organizacije koje istinski utjelovljuju njihove vrijednosti, tvrtke su bile ponukane da poboljšaju svoj brend poslodavca kako bi privukle i zadržale ovu talentiranu generaciju. Vjerojatnije je da će se mlađi zaposlenici pridružiti i ostati u tvrtkama koje daju prioritet raznolikosti i uključenosti, društvenoj i ekološkoj odgovornosti te dobrobiti zaposlenika. Kao odgovor na to, korporacije su morale procijeniti svoje politike, prakse i vrijednosti kako bi stvorile radno okruženje koje je u skladu sa načinom razmišljanja generacije Z.

Kako bi Generacija Z odigrala ključnu ulogu u poboljšanju kulture tvrtke, organizacije bi trebale pomoći pripadnicima generacije Z da nauče vještine koje žele, na način na koji oni žele.

Online učenje druga je priroda generacije Z, koja je tijekom svoje akademske karijere doživjela veliki pomak prema digitalnom učenju. To se odražava i u ponašanju koje pokazuju i u slobodno vrijeme, uz veliku uključenost u mikro-učenje putem raznih aplikacija i društvenih medija.

Kao rezultat poboljšane ravnoteže između poslovnog i privatnog života u kombinaciji s porastom fleksibilnog rada, hibridnog rada i rada na daljinu, mlađim će generacijama biti ugodnije unositi više svojih osobnosti na posao.

Prilike za razvoj koje omogućuju osobni rast mogu biti jednako važne kao i rast karijere za utjecaj na poslovne rezultate poput kulture i zadržavanja.

Kada inicijative za osobno učenje i razvoj karijere idu ruku pod ruku, organizacije ne samo da njeguju okruženje koje podržava individualni rast, već i povećavaju vjerojatnost zadržavanja više svojih radnika. Omogućujući zaposlenicima generacije Z da slijede svoje strasti i osobne interese u kontekstu svog profesionalnog putovanja.

Organizacije bi također trebale pronaći i istražiti načine da osobno učenje i razvoj karijere idu ruku pod ruku što će se pozitivno reflektirati da će se pripadnici generacije Z vratiti po još.

Budući da će generacija Z na tržištu rada biti sve učestalija radna snaga, bitno je da organizacije porade na razumijevanju novih „učenika“ i izrade programe i mogućnosti mentorstva koji zadovoljavaju potrebe najmlađe radne generacije, generacije Z.

Voditelji pojedinih organizacija će morati poraditi na udruživanju funkcije ljudskih resursa kako bi povezali programe učenja s karijerama, ugradili osobni razvoj u preglede učinka i izgradili kulturu učenja koja vodi snažnom zadržavanju zaposlenika. Ukoliko organizacije to prihvate, i učine dobro biti će na pravom putu ka pomaganju da njihova organizacija bude spremna za budućnost.

Za Generaciju Z kažemo kako su po prirodi vrlo inovativni i više se fokusiraju na usklađivanje poslovnog i privatnog života - stoga im je od organizacije u kojoj rade bitno da im daju priliku da stvore način za razmišljanje i da dolaze do rješenja. Radije pronalaze zabavni element na radnom mjestu kako bi ostali angažirani, tako da se može vidjeti da današnje organizacije imaju politiku mentalnog zdravlja, privlačnu i svijetlu atmosferu, interijere, fleksibilno radno vrijeme. Generacija Z više voli učiti iskustvom odnosno više voli učiti dok radi ili putem živog primjera te naučiti u detalje i implementirati.

Kako bi organizacije zadržale generaciju Z kao radnu snagu trebalo bi osmisliti praksu otvorenog dijaloga bez ikakvog osuđivanja. Dijeljenje otvorenih povratnih informacija generaciji Z je vrlo bitno. Oni vole raznolikost, ne vole se dugo zadržavati u jednoj ulozi i spremni su dati sve od sebe. Kontinuirano učenje, učenje novih stvari i rast ključni su elementi koje mladi vole iskusiti u organizaciji.



Oni su više kolektivni katalizatori promjena, koji se mogu koristiti za uvođenje strateških i kulturnih promjena. Organizacije bi, u ovom slučaju trebale, umjesto da osuđuju, iskoristiti te osobine kako bi se one i dalje mogle razvijati u organizacijskog kulturi i daljnjem razvoju.

Kao i kod ostalih generacija koje su nekad vladale tržištem rada, Generacija Z danas pomno ulazi na tržište rada na kojemu im je preostao samo odabir pri ulasku u svijet informacija i mogućnosti, a na vremenu preostaje samo prikazati u kojem smjeru i na koji način će njime vladati. Podrška, snažan osjećaj i svrha uloge i organizacije privlači pripadnike generacije Z jer oni su ti koji razbijaju stereotipna razmišljanja i donose potpuno novi koncept mijenjajući pritom izgled organizacije u cjelini.

Kako bi se poslodavci što volje „suočili“ sa dolaskom nove generacije, trebali bi prije svega procijeniti karakteristike generacije Z koje bi mogle utjecati na poslovanje, stoga su u nastavku prikazane karakteristike i moguća rješenja za poslodavce kako bi što bolje razmijeli što generacija Z želi.

- Kratak raspon pažnje

Odrastajući u brzom digitalnoj eri, generacija Z razvila je kraće raspone pažnje u usporedbi s prethodnim generacijama. Zbog toga može biti teško uhvatiti i zadržati njihov fokus na radnom mjestu. Kako se to nebi učestalo događalo, organizacije moraju osigurati sažetu i zanimljivu komunikaciju, koristiti interaktivne metode obuke i razvoja te rastaviti zadatke na manje dijelove kojima se lakše upravlja.

- Komunikacijske preferencije:

Generacija Z preferira brze, neformalne i digitalne komunikacijske kanale, kao što su aplikacije za razmjenu trenutnih poruka i platforme društvenih medija. To može predstavljati izazov za organizacije koje se uvelike oslanjaju na tradicionalne metode komunikacije, kao što su duge e-pošte ili osobni sastanci. Kako bi učinkovito uključile generaciju Z, organizacije bi trebale prihvatiti navedene preferirane kanale, poticati otvorenu i transparentnu komunikaciju i istražiti nove načine suradnje, kao što su alati za upravljanje projektima ili virtualni radni prostori.

- Multitasking

S tehnologijom na dohvat ruke, generacija Z je vješta u multitaskingu, ali ih se lako može omesti. Organizacije bi trebale stvoriti povoljno radno okruženje koje minimalizira distrakcije, a istovremeno potiče fokus i produktivnost. Postavljanje jasnih očekivanja i pružanje redovitih povratnih informacija o učinku također može pomoći zaposlenicima generacije Z da ostanu na pravom putu.

- Mijenjanje posla i dvosmislenost u karijeri:

Generacija Z ima drugačiji pristup karijeri u usporedbi s prethodnim generacijama. Cijene zadovoljstvo, osobni razvoj i rad usmjeren prema svrsi. To može dovesti do veće sklonosti „skakanju“ za poslom, budući da aktivno traže prilike koje su u skladu s njihovim vrijednostima i pružaju osjećaj ispunjenja. Kako bi odgovorile na ovaj izazov, organizacije bi se trebale usredotočiti na stvaranje pozitivne radne kulture, nudeći prilike za razvoj vještina i napredovanje te jasno predstavljati svrhu i učinak svog rada kako bi angažirale i zadržale talente Generacije Z.

- Ravnoteža između poslovnog i privatnog

Generacija Z stavlja snažan naglasak na ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Prioritet im je fleksibilnost u rasporedu rada, kao što su mogućnosti rada na daljinu, fleksibilno radno vrijeme i slobodno vrijeme zbog osobnih obveza. To može predstavljati izazov za organizacije koje imaju tradicionalnije radne strukture. Kako bi se prilagodile, organizacije mogu implementirati fleksibilne radne politike, osigurati alate i tehnologije koje omogućuju daljinsku suradnju i njegovati podržavajuću i uključivu kulturu koja cijeni ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

Prepoznavanjem i rješavanjem ovih izazova, organizacije mogu stvoriti okruženje koje učinkovito integrira i iskorištava potencijal generacije Z, što dovodi do povećane produktivnosti, inovativnosti i zadovoljstva zaposlenika.

## 12. Zaključak

U ovom su radu bila prikazana glavna istraživačka pitanja o generaciji Z, njihovim poslovnim interesima, stavovima i očekivanjima od budućih poslodavaca. Iz rada se može zaključiti kako su pripadnici generacije Z vrlo ambiciozni po pitanju pronalaska posla i pronalaska odgovarajućeg poslodavca. Kako je i u radu navedeno, generacija Z je generacija koja zna što želi, ali isto tako i dobro zna što ne želi, stoga je bitno zaključiti kako će se poslodavci morati dobro pripremiti za njihov dolazak na tržište rada.

U radu je analizirano istraživanje čiji rezultati prikazuju kako je većina ispitanih pripadnika generacije Z visokoobrazovana ili je još uvijek na fakultetu, ali isto tako, većina ih je već sad zaposlena sa stečenom srednjom stručnom spremom što znači da su ti pripadnici već aktivni na tržištu rada i već mogu analizirati pojedine prednosti i mane kod poslodavca. Od ukupnog broja ispitanih, većina ispitanih još uvijek ne zna što želi raditi u životu, iz čega se može zaključiti kako su pripadnici koji se još uvijek obrazuju, ali je i veliki broj onih koji žele otvoriti svoj obrt ili poduzeće.

U radu je nekoliko puta navedeno kako generacija Z više teži društvenim vrijednostima i dobrim uvjetima na poslu nego financijskim sredstvima, međutim, sudeći po istraživanju velikoj je većini plaća jedan od najbitnijih motivatora kod odabira poslodavca. Naravno, svi znamo da su nam financijska sredstva nužna za život ali generacija Z zato teži visokoškolskom obrazovanju kako bi jednog dana kod odabranog poslodavca mogla objediniti sve željeno. Generaciji možemo pripisati kako oni žele biti uspješni u životu i kako se trude ostvariti svoje ciljeve što se iz istraživanja može i zaključiti.

Među već spomenute društvene vrijednosti na poslu, svakako možemo ubrojiti radnu atmosferu koja je u stvaranju zdrave poslovne okoline vrlo bitna. Naime, radna atmosfera ključan je faktor u zadovoljstvu pojedinca ali tako i cjelokupnog tima na poslu. Istraživanje je pokazalo kako je radna atmosfera generaciji Z izrazito bitna, jednako koliko im je bitan i timski rad.

Generacija Z se među ostalim generacijama također ističe i po brizi za okoliš. Na postavljeno anketno pitanje većina ispitanika odgovorila je kako ima je bitno da

poduzeće vodi brigu o okolišu, čime su iskazali veliku prednost i pokazali savjesnost prema budućnosti za koju će s aspekta poslovanja biti zaslužni upravo oni.

Iz istraživanja predstavljenog ovim radom može se zaključiti kako generacija Z atraktivnošću smatra upravo ono na što su oni naučeni. Sudeći po globalnoj situaciji izazvanoj zbog pojave virusa COVID – 19, Z generacija naučila je svoje obaveze prilagoditi sebi i rješavati stvari na daljinu, jednako koliko im nije strana ni komunikacija na daljinu. Uzevši u obzir rezultate ankete, generaciji je bitno fleksibilno radno vrijeme, što nije bilo neočekivano s obzirom da su naučeni prilagoditi stvari svojim potrebama, isto tako, bitna im je i mogućnost rada od kuće zbog čega nema sumnje da će biti jednako proaktivni kao i na poslu s obzirom da su se tijekom pandemije priviknuli na mnoge aktivnosti koje su obavljali iz udobnosti svojih domova.

Nakon što je zaključeno koji su čimbenici koji privlače generaciju Z prilikom odabira poslodavca te koje uvijete oni žele, ostaje samo na poslodavcima da se pripreme i prihvate njihove načine razmišljanja i rada. Generacija Z će uskoro preuzeti većinski dio tržišta rada te će i ostale generacije morati biti pripremljene prihvatiti i surađivati sa „modernim“ generacijama.

## Sažetak

U generaciju Z spadaju pripadnici „modernog doba“ koji su odrasli zajedno sa brzorastućim napretkom tehnologije. Kako bi se tržište rada i poslodavci mogli pripremiti na dolazak generacije Z važno je razumjeti i istražiti što oni zapravo žele i što očekuju od poslodavca, dok je poslodavcima izuzetno bitno da posjeduju atraktivnosti koje njih privlače. U ovom su radu istraženi čimbenici koji utječu na atraktivnosti poslodavaca sa gledišta generacije Z, te je kao prijedlog vrijednosti istraženo kako bi se poslodavci trebali postaviti i pripremiti kako bi svojim poduzećima mogli pružiti uspješnu budućnost. Karakteristike koje pripadnici generacije Z posjeduju, svakako su pozitivne po pitanju poslovanja, međutim, uspješnost poduzeća u kojem djeluju iziskuje vrijeme i proces prilagodbe.

## Summary

Generation Z includes members of the „modern age“ who have grown up together with the development of technology. To prepare the labor market and the employers for the arrival of generation Z, it is important to understand and research what they actually want and what they expect from the employers, while it is important for employers to possess the attractiveness that generation Z wants from them. In this graduation thesis, factors affecting the attractiveness of the employer are investigated, and as a value proposition, it was investigated how employers should set themselves up and prepare in order to provide their companies with a successful future. The characteristics of members of generation Z are certainly positive in terms of business, however, the success of the company they operate in requires time and a process of adjustments.

## Literatura

### Knjige:

1. Kesić, T, *Ponašanje potrošača*, Zagreb. Adeco, 1999.
2. Schiffman G. L., L. L. Kanuk, *Ponašanje potrošača*, sedmo izdanje, Mate, 2004.
3. Solomon R.M., G. Bamossy, S. Askegaard, K.H. Margaret, *Ponašanje potrošača, europska slika*, 4. izdanje, Mate, 2015.

### Članci u on-line bazama podataka:

1. Brendiranje poslodavca kao strategija privlačenja, zapošljavnja i zadržavanja talenta, 2020., [https://ff.unsa.ba/files/zavDipl/19\\_20/psi/Saira-Pejkovic.pdf](https://ff.unsa.ba/files/zavDipl/19_20/psi/Saira-Pejkovic.pdf), preuzeto: 15.08.2023.
2. Digitalno gospodarstvo i stanje na tržištu rada Republike Hrvatske, <https://hrcak.srce.hr/file/314157>, preuzeto: 16. srpnja 2023.
3. Generacija Z: neki novi ekološki osviješteni klinci koji vole „ster“ filmove i usamljeniji su nego što mislimo, 16. veljače 2021., <https://www.ziher.hr/generacija-z/>, 25. srpnja 2023.
4. Istraživanje utjecaja kulture i običaja na poduzetničke aktivnosti, 2020. <https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:4812/datastream/PDF/view>, preuzeto: 25. srpnja 2023.
5. Iskustva: Što poslodavci kažu o zaposlenicima iz generacije Z, 19. ožujak 2021., <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/iskustva-sto-poslodavci-kazu-o-zaposlenicima-iz-generacije-z-135864>, preuzeto: 20.08.2023.

6. Objavljeni rezultati popisa stanovništva, 21. siječnja 2022., EDUS, tehnologija Lexpera, <https://www.edusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/objavljeni-sluzbeni-rezultati-popisa-stanovnistva-1-49166>, preuzeto: 16. srpnja 2023.
7. Priroda marketinga, <https://studentski.hr/system/materials/s/78b454424feabb68122f1624b148bd03e08ee454.zip?1439380495>, preuzeto: 20. srpnja 2023.
8. Tržište rada, sve o zaposlenosti i nezaposlenosti, 15. veljače 2022., <https://ekonomskabaza.hr/makro/trziste-rada/>, preuzeto: 15. srpnja 2023.
9. Tržište rada u Hrvatskoj –nezaposlenost mladih, obrazovanje, radni vijek, prosinac 2015., <https://www.hgk.hr/documents/trziste-rada-nezaposlenost-mladih-obrazovanje-radni-vijek-final-12201557b6ebf8a8c13.pdf> , preuzeto: 15. srpnja 2023.
10. Značaj poticanja dugoročne usmjerenosti trgovačkih društava u suvremenim uvjetima poslovanja, 2018., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:2271/datastream/PDF/download>, preuzeto 10. lipnja 2023.

## Prilozi

### Grafikoni:

1. Grafikon 1. Stanje tržišta rada u Hrvatskoj, Državni zavod za statistiku, <https://ekonomskabaza.hr/makro/trziste-rada/>, preuzeto: 15. srpnja 2023.
2. Grafikon 2. Broj nezaposlenih osoba po županijama u RH, Državni zavod za statistiku, <https://ekonomskabaza.hr/makro/trziste-rada/>, preuzeto: 15. srpnja 2023.



3. Grafikon 3. Dobna struktura ispitanika, izvor: autorica, 2023.
4. Grafikon 4. Razina obrazovanja ispitanika, izvor: autorica, 2023.
5. Grafikon 5. Iskustvo rada ispitanika, izvor: autorica, 2023.
6. Grafikon 6. Preference ispitanika pri zapošljavanju, izvor: autorica, 2023.
7. Grafikon 7. Plaća kao motivator, izvor: autorica, 2023.
8. Grafikon 8. Važnost mogućnosti napredovanja, izvor: autorica, 2023.
9. Grafikon 9. Radna atmosfera, izvor: autorica, 2023.
10. Grafikon 10. Sloboda izbora odijevanja, izvor: autorica, 2023.
11. Grafikon 11. Timski rad, izvor: autorica, 2023.
12. Grafikon 12. Očuvanje okoliša, izvor: autorica, 2023.
13. Grafikon 13. Rad od kuće, izvor: autorica, 2023.
14. Grafikon 14. Fleksibilno radno vrijeme, izvor: autorica, 2023.
15. Grafikon 15. Poštivanje privatnog života i slobodnog vremena, izvor: autorica, 2023.
16. Grafikon 16. Ključna obilježja branda,

Izvor: autorica (2023.) ,[https://ff.unsa.ba/files/zavDipl/19\\_20/psi/Saira-Pejkovic.pdf](https://ff.unsa.ba/files/zavDipl/19_20/psi/Saira-Pejkovic.pdf), preuzeto: 15.08.2023.

Slike:

1. Slika 1. Generacije po broju godina, Preuzeto:  
[https://www.linkedin.com/posts/tudor-cojocariu\\_want-to-retain-gen-z-employees-look-to-learning-activity-7102196262766030848-b8xY?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_ios](https://www.linkedin.com/posts/tudor-cojocariu_want-to-retain-gen-z-employees-look-to-learning-activity-7102196262766030848-b8xY?utm_source=share&utm_medium=member_ios) , 2023.
2. Slika 2. Koliko zapošljavate pripadnika Z generacije?  
Izvor: autorica (2023.), <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/iskustva-sto-poslodavci-kazu-o-zaposlenicima-iz-generacije-z-135864>
3. Slika 3. Kakva su Vaša dosadašnja iskustva sa njima? Osjećali se razlika u odnosu na prijašnje generacije?  
Izvor: autorica (2023.), <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/iskustva-sto-poslodavci-kazu-o-zaposlenicima-iz-generacije-z-135864>
4. Slika 4. Što biste izvojili kao njihove najveće prednosti, a što kao mane?  
Izvor: autorica (2023.), <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/iskustva-sto-poslodavci-kazu-o-zaposlenicima-iz-generacije-z-135864>
5. Imate li neke savjete ili trikove koje vi koristite kako premostiti generacijski jaz na radnom mjestu?  
Izvor: autorica (2023.), <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/iskustva-sto-poslodavci-kazu-o-zaposlenicima-iz-generacije-z-135864>