

# INOVATIVNI PRISTUPI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA GENERACIJE Z

---

**Mateuš, Ivona**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:869956>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Ivona Mateuš

**INOVATIVNI PRISTUPI UPRAVLJANJA  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA  
GENERACIJE Z**

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2024.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA SOCIOLOGIJU

IVONA MATEUŠ

**INOVATIVNI PRISTUPI UPRAVLJANJA  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA  
GENERACIJE Z**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Erik Brezovec

Zagreb, 2024.

## **Sažetak**

Ovaj rad istražuje suvremene i inovativne metode upravljanja ljudskim potencijalima koje su posebno prilagođene specifičnim karakteristikama generacije Z, oslanjajući se na generacijsku teoriju Karla Mannheim i novija sociološka istraživanja u tom području. Na temelju različitih teorijskih pristupa, rad analizira nove strategije, tehnologije i prakse koje organizacije mogu primijeniti kako bi privukle, zadržale i motivirale članove generacije Z na radnom mjestu. Posebna pažnja posvećena je razumijevanju specifičnih potreba i očekivanja generacije Z, te kako ove spoznaje mogu biti integrirane u suvremene prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Kroz pregled literature i analizu postojećih istraživanja, rad nudi smjernice za razvoj učinkovitih strategija upravljanja koje će omogućiti organizacijama da se uspješno prilagode promjenama na tržištu rada i maksimalno iskoriste potencijal nove generacije zaposlenika.

**Ključne riječi:** upravljanje ljudskim potencijalima, generacija Z, generacijska teorija, strategije, motivacija zaposlenika, promjene na tržištu rada, zadržavanje zaposlenika

## **Abstract**

This paper explores innovative approaches of human resource management, specifically targeting Generation Z, using the theoretical framework of Karl Mannheim's generational theory and recent findings from the sociology of human resource management. Based on various theoretical approaches, this paper analyzes new strategies, technologies, and practices that organizations can implement to attract, retain, and motivate Generation Z members in the workplace. Special attention is given to understanding the specific needs and expectations of Generation Z, and how these insights can be integrated into contemporary HR practices. Through a literature review and analysis of existing research, this paper offers guidelines for developing effective management strategies that will enable organizations to successfully adapt to changes in the labor market and maximize the potential of the new generation of employees.

**Keywords:** human resource management, generation z, generational theory, strategies, employee motivation, workplace adaptation, labor market changes, employee retention

## Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod .....  | 6  |
| 2. Teorija generacija: Karl Mannheim .....               | 7  |
| 4. Generacijske razlike na radnom mjestu.....            | 9  |
| 5. Očekivanja generacije Z na radnom mjestu .....        | 10 |
| 6. Strategije regrutacije generacije Z .....             | 11 |
| 7. Inovativni pristupi upravljanja generacijom Z.....    | 12 |
| 8. Izazovi i rješenja pri upravljanju generacijom Z..... | 14 |
| Zaključak.....   | 15 |
| Literatura .....   | 18 |

## 1. Uvod

Suvremeno radno okruženje predstavlja jedinstven skup izazova i prilika, posebno u području upravljanja ljudskim potencijalima. Pojava generacije Z na tržištu rada donosi potrebu za novim pristupima upravljanja, usklađenim s njihovim specifičnim preferencijama, očekivanjima i vrijednosnim sustavima. Karl Mannheimova (1928) teorija generacija pružiti će sociološki okvir za razumijevanje dinamike različitih generacija unutar društva. Mannheimova (1928) teorija naglašava da su generacije oblikovane kroz zajednička iskustva koja utječu na njihov način razmišljanja, ponašanje i vrijednosti. Ovaj teorijski pristup je koristan za analizu specifičnih potreba i ponašanja generacije Z. Razumijevanje kako povijesni i društveni događaji utječu na generacijske karakteristike pomaže u kreiranju učinkovitih strategija upravljanja koje su prilagođene ovoj grupi. Generacija Z, rođena između sredine 1990-ih i ranih 2010-ih godina, predstavlja jedinstvenu skupinu zaposlenika s karakteristikama oblikovanim njihovim digitalnim porijeklom. Ova generacija teži pronalasku smislenog rada koji nudi ravnotežu između profesionalnih i osobnih obaveza, fleksibilne radne sate ili rad od kuće, te brzo napredovanje u karijeri (Half, 2015). Stoga, kako bi privukli i zadržali talente iz ove grupe, poslodavci moraju prilagoditi svoje prakse upravljanja ljudskim potencijalima u skladu s ovim preferencijama. Prema Mannheimovoj (1928) teoriji, svaka generacija prolazi kroz „svježi kontakt“ s društvom, što znači da svaka nova generacija donosi nove ideje i perspektive koje oblikuju njihovo ponašanje i očekivanja. U ovom radu proučiti će se specifične radne preferencije generacije Z te njihov utjecaj na sveukupno radno okruženje unutar poduzeća. Sveobuhvatan pregled postojeće literature otkriva da tradicionalne prakse upravljanja sve više ne zadovoljavaju potrebe zaposlenika generacije Z. Posljedično, odjeli ljudskih potencijala moraju usvojiti inovativne strategije koje obuhvaćaju integraciju tehnologije, fleksibilne radne aranžmane, personalizirane planove razvoja karijere i snažan fokus na mentalno zdravlje i dobrobit. Integriranjem naprednih digitalnih alata i platformi u svakodnevne zadatke, organizacije mogu kreirati radno okruženje bolje usklađeno s tehnološkim preferencijama i vještinama generacije Z, što rezultira povezanim i produktivnijim radnim mjestom. Mannheim (1928) također ističe važnost „generacijskog položaja“, gdje se generacije razlikuju ne samo u godinama, već i povijesnim te društvenim kontekstima u kojima su odrasli. Ovaj faktor može pomoći objasniti zašto generacija Z ima različite radne preferencije u odnosu na prethodne generacije. Zaključno, upravljanje generacijom Z unutar ljudskih potencijala zahtijeva odstupanje od konvencionalnih praksi prema inovativnijim i fleksibilnijim pristupima. Prihvatanjem tehnologije, poticanjem kontinuiranog učenja i promicanjem inkluzivnosti organizacije mogu učinkovito upravljati i

zadržati talente generacije Z (Chillakuri, 2020). Ovaj rad doprinosi području upravljanja ljudskim potencijalima pružajući sveobuhvatan okvir za razumijevanje i implementaciju strategija koje odgovaraju jedinstvenim potrebama generacije Z, osiguravajući njihovu uspješnu integraciju u modernu radnu snagu.

## **2. Teorija generacija: Karl Mannheim**

Karl Mannheimova teorija generacija predstavlja sociološku perspektivu razumijevanja dinamike različitih generacija unutar društva. Mannheimova teorija se temelji na nekoliko osnovnih koncepata koji objašnjavaju kako se generacije formiraju i kako utječu na društvene procese. Mannheim naglašava da generacije nisu samo biološke grupe već socijalno konstruirane skupine koje dijele zajednički povijesni i kulturni kontekst. Prema Mannheimu, generacije se formiraju kroz „identitet lokacije“, što znači da pojedinci unutar iste generacije dijele slične društvene i povijesne uvjete koji oblikuju njihove svjetonazore i ponašanja (Mannheim, 1928, pp. 299-300). Jedan od bitnih aspekata Mannheimove teorije je pojam kontinuiranog generacijskog prijenosa. On tvrdi da društveni procesi uključuju neprestano stvaranje novih sudionika u kulturnom procesu dok se prethodni sudionici povlače. Ova dinamika omogućuje stalnu obnovu kulturnih vrijednosti i ideja, što doprinosi društvenom razvoju (Mannheim, 1928, pp. 293.-294). Još jedan od ključnih pojmova u Mannheimovoj teoriji je „svježi kontakt“. Svaka nova generacija dolazi u dodir s postojećom kulturnom baštinom na novi način, što rezultira promjenom u odnosu prema toj baštini. Ovaj proces osigurava da svaka generacija donosi nove perspektive i inovacije koje obogaćuju društvo (Mannheim, 1928, pp. 294-295). Mannheim također ističe razliku između „generacijskog položaja“ i „generacije kao aktualnosti“. Generacijski položaj odnosi se na zajedničke društvene uvjete u kojima pojedinci jedne generacije odrastaju, dok generacija kao aktualnost uključuje zajedničko sudjelovanje u specifičnim povijesnim događajima i društvenim pokretima (Mannheim, 1928, pp. 304). Generacija Z, koja je odrasla u eri digitalne revolucije i globalizacije, ima jedinstven generacijski položaj koji utječe na njihove radne preferencije. Na primjer, njihova potreba za fleksibilnim radnim uvjetima, tehnološkom integracijom i ravnotežom između posla i privatnog života proizlazi iz njihovog svježeg kontakta s digitalnom tehnologijom i globalizacijom. Ova generacija ima očekivanja koja su različita od prethodnih generacija jer su odrastali u svijetu brzih promjena i stalnog napretka tehnologije, što ih čini sklonima multitaskingu, brzim povratnim informacijama i inovacijama. Unutar



svake generacije postoje „generacijske jedinice“. To su podgrupe koje dijele specifične reakcije na zajedničke povijesne uvjete. Te jedinice imaju vlastite kulturne stilove i vrijednosti koje mogu biti različite od drugih jedinica unutar iste generacije (Mannheim, 1928, pp. 305). Ovaj koncept može se primijeniti na generaciju Z koja, iako dijeli zajedničke karakteristike, također pokazuje raznolike interese i pristupe radu. Organizacije bi trebale prepoznati ove unutarnje podskupine i prilagoditi svoje strategije upravljanja kako bi se što bolje prilagodile specifičnim potrebama različitih grupa unutar generacije Z. Na primjer, dok neki članovi generacije Z preferiraju poduzetničke aktivnosti i inovacije, drugi mogu biti više orijentirani na stabilnost i sigurnost u karijeri. Ovakvi izazovi u upravljanju generacijom Z mogu se učinkovito riješiti integriranjem Mannheimovih koncepata u prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Razumijevanjem specifičnih generacijskih karakteristika i njihovih uzroka, organizacije mogu razviti fleksibilnije i prilagodljivije strategije koje će zadovoljiti potrebe generacije Z, čime će se povećati njihova angažiranost i produktivnost. Mannheimova teorija također naglašava važnost tempa društvenih promjena. Brže društvene i kulturne promjene mogu rezultirati jasnijim razlikama između generacija, dok sporiji tempo promjena može omogućiti glatku tranziciju između generacija bez značajnih sukoba (Mannheim, 1928, pp. 310). Integracija Mannheimove teorije generacija može pomoći u boljem razumijevanju radnih preferencija i ponašanja generacije Z. Na primjer, svježi kontakt generacije Z s digitalnom tehnologijom i globalizacijom može objasniti njihovu preferenciju za fleksibilne radne uvjete i naglasak na ravnotežu između posla i privatnog života.

### **3. Karakteristike generacije Z**

Generacija Z, još poznata i kao „*Internet generacija*“ je prva generacija koja bi mogla doživjeti 22. stoljeće. Karakteristični su po svojoj otvorenosti, prihvaćanju različitosti, ambicioznosti te vjerovanju u ravnopravnost spolova, prava istospolnih parova na brak i slobodu nenasilnog govora (Aggarwal et al., 2020). U literaturi i javnosti za pripadnike ove generacije često se koriste još i nazivi poput *Generacija I*, *Gen Tech* ili *Gen Wii*, s obzirom na njihovu duboku povezanost s elektroničkim i digitalnim okruženjima (Singh & Dangmei, 2016). Zahvaljujući ranom i intenzivnom izlaganju digitalnim tehnologijama, pripadnici generacije Z posjeduju iznimnu tehnološku pismenost i sposobnost brze prilagodbe na nove digitalne alate i platforme, što ih čini izrazito tehnološki kompetentnima (Gaidhani et al., 2019). Generacija Z jedinstvena je po tome što su njezini pripadnici odrasli potpuno okruženi digitalnim tehnologijama. Kao prva generacija koja nije iskusila život bez pristupa internetu i suvremenim komunikacijskim alatima, generacija Z pokazuje visoku razinu tehničke

pismenosti i sposobnosti obavljanja više zadataka u isto vrijeme, što im omogućuje ubrzano primanje i obradu velikog opsega podataka (Iorgulescu, 2016). Rođeni u vremenu iznimne povezanosti, s pristupom internetu od ranog djetinjstva, održavaju stalnu digitalnu prisutnost i težnju ka dijeljenju informacija i životnih iskustava unutar svojih društvenih mreža (Lazányi & Bilan, 2017). Skloni su prihvaćanju novih tehnologija te preferiraju vizualne i grafičke prikaze informacija, za razliku od tekstualnih prikaza koje preferiraju starije generacije (Šimunić Rod, 2020). Generacija Z izrazito je samouvjerena i optimistična prema svojoj profesionalnoj budućnosti te sklona poduzetništvu, kreativnosti i inovacijama (Iorgulescu, 2016). Ova generacija karakterizirana je još kao praktična, inteligentna i sklona preuzimanju inicijative. Imaju stalnu potrebu za novim izazovima te su uvijek „na mreži“, bez prekida. Njihova komunikacija uglavnom je virtualna, a često se oslanjaju na internet za rješavanje problema (Bencsik et al., 2016). Uz prirodnu tehničku vještinu i samopouzdanje proizašlo iz urođenog poznavanja računalnih tehnologija, generacija Z iskazuje sklonost stalnom usavršavanju kroz samostalno učenje, što im omogućuje veću autonomiju i podržava poduzetničke težnje, posebno u modernim radnim okruženjima. Pripadnici generacije Z preferiraju neformalan, direktan i individualan pristup komunikaciji, pri čemu društveni mediji zauzimaju značajnu ulogu u njihovim životima. Cijene transparentnost i detaljne informacije prije nego što započnu zadatke, te imaju visoka očekivanja od radnih okruženja, zahtijevajući fleksibilne radne prakse i mogućnosti za razvoj karijere (Chillakuri, 2020).

#### **4. Generacijske razlike na radnom mjestu**

Na radnom mjestu danas po prvi puta rade četiri generacije zajedno: Baby Boomers, Generacija X, Milenijalci i Generacija Z. Svaka generacija ima različite vrijednosti, stilove rada, očekivanja i ambicije. Baby Boomersi doživljavaju rad kao osobno ispunjenje, vole timski rad, ali su manje tehnološki pismeni. Generacija X balansira između privatnog i poslovnog života, tehnološki su pismeni, neovisni i pragmatični. Milenijalci integriraju rad i privatni život, visoko su tehnološki potkovani, traže fleksibilnost i autonomiju te imaju visoku potrebu za mentorstvom i povratnim informacijama (Bennett et al., 2012). Razlike u radnim vrijednostima i očekivanjima mogu dovesti do nesporazuma i tenzija među generacijama (Šimunić Rod, 2020). Generacija Z iznimno cijeni tehnologiju, dok starije generacije mogu imati tradicionalnije pristupe i metode rada (Aggarwal et al., 2020). Starije generacije također preferiraju hijerarhijsku strukturu, dok Generacija Z teži većoj autonomiji. Ove razlike mogu

dovesti do sukoba, ali također pružaju priliku za međusobno učenje i prilagodbu unutar organizacije (Chillakuri, 2020). Generacija Z ima drugačiji pristup radu i radnom okruženju. Manje su motivirani novcem, a više orijentirani na poduzetništvo, povjerenje i toleranciju. Njihova sklonost neformalnoj i individualnoj komunikaciji te korištenje društvenih mreža može izazvati sukobe s generacijama koje preferiraju tradicionalnije metode komunikacije (Singh & Dangmei, 2016). S obzirom na prisutnost više generacija na radnom mjestu, moguće su razlike i sukobi zbog različitih radnih stilova, komunikacijskih barijera i različitih očekivanja u pogledu radnih procedura i autoriteta. Prijenos znanja između generacija ključan je za uspjeh organizacija. Mentorstvo je jedan od najboljih načina za osiguranje prijenosa znanja. Programi mentorstva omogućuju starijim generacijama da pruže podršku, smjernice i resurse mlađim generacijama. Organiziranje zaposlenika u timove smanjuje hijerarhijsku kontrolu i povećava osjećaj odgovornosti i inicijative kod svih zaposlenika. Suradnja u manjim timovima također potiče razmjenu informacija i ideja, mentorstvo, učenje i podršku među generacijama (Bennett et al., 2012). Prepoznavanje i prilagodba na razlike između generacija ključno je za osiguranje skladnog radnog okruženja. Otvorena komunikacija i razumijevanje mogu značajno smanjiti sukobe i povećati suradnju među generacijama (Tulgan, 2013). Dizajn radnog mjesta također igra ključnu ulogu u upravljanju višegeneracijskim timovima. Fleksibilni radni prostori prilagođeni različitim aktivnostima, otvoreni prostori, sobe za sastanke i neformalni prostori za suradnju omogućuju zaposlenicima različitih generacija da rade zajedno i učinkovito. (Bennett et al., 2012).

## **5. Očekivanja generacije Z na radnom mjestu**

Generacija Z ima specifična očekivanja od poslodavaca, uključujući jasnu komunikaciju, mogućnosti za profesionalni razvoj i napredovanje, te dodatne beneficije uz plaću. Oni cijene mogućnost rada na daljinu i fleksibilno radno vrijeme, što im omogućava ravnotežu profesionalnih obaveza s privatnim životom. Preferiraju neformalno radno okruženje koje potiče kreativnost i suradnju. Također, žele raditi u organizacijama koje dijele njihove vrijednosti i društvenu odgovornost (Bennett et al., 2012). Generacija Z cijeni slobodno vrijeme i ne žele slijediti primjere svojih roditelja koji su često žrtvovali svoje slobodno vrijeme zbog posla te očekuju da će pronaći poslove koji ih ispunjavaju i čine sretnima (Lazányi i Bilan, 2017). Prioriteti pri odabiru posla uključuju mogućnosti napredovanja, visoku plaću i sigurnost radnog mjesta. Istraživanje koje je provela Iorgulescu (2016)

pokazuje da većina članova ove generacije preferira rad u velikim međunarodnim korporacijama ili srednje velikim tvrtkama, dok manji postotak preferira rad u start-up kompanijama ili kao samostalni poduzetnici. Iako ambiciozni, često su zabrinuti zbog nezaposlenosti i mogućnosti stagnacije u karijeri. Ova generacija očekuje karijeru koja je u skladu s njihovim interesima i ima intrinzičnu motivaciju (Bencsik et al., 2016). Prema Half (2015), ova generacija često ima nerealna očekivanja u pogledu plaće, što može biti izazov za poslodavce. Njihova očekivanja uključuju mogućnost izražavanja ideja te želju za kontinuiranim povratnim informacijama i profesionalnim razvojem. Mnogi pripadnici ove generacije ulaze na tržište rada s idealiziranim pogledima na posao, očekujući zanimljive i smislene zadatke te menadžere koji će cijeniti i implementirati njihove ideje. Generacija Z također cijeni pozitivne radne odnose i jasno postavljene ciljeve, što može smanjiti razinu stresa i povećati produktivnost (Schroth, 2019). Singh & Dangmei (2016) zaključuju kako preferencije i očekivanja generacije Z u radnom okruženju uključuju fleksibilnost, informiranost i da njihovi doprinosi budu uvaženi i prepoznati. Oni cijene brz i detaljan povratak informacija te preferiraju učenje putem tehnologije i praktičnih iskustava (Chillakuri, 2020). U konačnici, generacija Z očekuje fleksibilne radne prakse, jasne i pravedne sustave nagrađivanja, mogućnosti za kontinuirani razvoj karijere te redovitu i konstruktivnu povratnu informaciju. Također su skloni volonterskom radu i traže radna okruženja koja podržavaju njihove vrijednosti i tehnologiju. Njihovo zadovoljstvo poslom pozitivno utječe na radni učinak i organizacijsku predanost (Aggarwal et al., 2020).

## **6. Strategije regrutacije generacije Z**

Kako bi privukle talente iz generacije Z, organizacije moraju koristiti inovativne strategije regrutacije. To uključuje aktivno prisustvo na društvenim mrežama, korištenje digitalnih platformi za zapošljavanje i stvaranje pozitivnog brenda poslodavca. Generacija Z također cijeni transparentne i brze procese zapošljavanja, kao i prilike za internetske intervju i virtualne obilaskе radnog mjesta. Organizacije koje nude mogućnosti za daljnje obrazovanje, mentorstvo i profesionalni razvoj imat će prednost u privlačenju ove generacije (Bennett et al., 2012). Da bi privukli i zadržali talentirane članove generacije Z, organizacije trebaju također razumjeti njihove karakteristike i preferencije. Generacija Z preferira radno okruženje koje podržava mentorstvo, učenje i profesionalni razvoj te omogućuje fleksibilne rasporede i korištenje tehnologije za komunikaciju i rad (Gaidhani et al., 2019). Tulgan (2013) navodi da bi poslodavci učinkovito regrutirali pripadnike generacije Z, trebaju koristiti digitalne

platforme i društvene mreže. Transparentnost u procesu zapošljavanja i mogućnost brzog napredovanja ključni su faktori koji privlače ovu generaciju. Međutim, Chillakuri (2020) naglašava da takav proces mora biti brz i prilagođen potrebama novih zaposlenika kako bi se smanjila njihova nesigurnost i povećala njihova angažiranost od prvog dana. Također, strategije za privlačenje i zapošljavanje generacije Z uključuju ponudu fleksibilnih radnih uvjeta, atraktivne pakete naknada i beneficija, mogućnosti za razvoj karijere te sustave za prepoznavanje i nagrađivanje. Ova generacija je vrlo sklona mijenjati poslove ako njihova očekivanja nisu ispunjena, stoga je važno osigurati da radna okruženja odgovaraju njihovim vrijednostima (Aggarwal et al., 2020). Realističan prikaz posla kroz intervju može pomoći smanjenju nerealnih očekivanja i fluktuacije zaposlenika. Dodatno, naglašavanje mogućnosti za rast i razvoj unutar tvrtke te korištenje tehnologije za interne komunikacije može biti ključno za privlačenje ove generacije (Schroth, 2019). Poslodavci moraju biti spremni na angažiranje generacije Z koristeći inovativne metode komunikacije i integracije u organizacijsku kulturu. Ova generacija očekuje da će ih poslodavci efikasno uključiti u radnu sredinu i omogućiti im rad u digitalnom okruženju. To je još jedan od razloga zašto je bitno koristiti prilagođene alate za zapošljavanje kao što su digitalni alati i društvene mreže. Za regrutaciju generacije Z, važno je iskoristiti i preporuke prijatelja, jer oni često uzimaju u obzir mišljenja svojih prijatelja prilikom traženja posla. Kompanije bi trebale stvoriti zajednice ili se pridružiti onima gdje prijatelji dijele svoja iskustva o poslodavcima (Lazányi i Bilan, 2017). Generacija Z ima izraženiji poduzetnički duh u usporedbi s drugim generacijama. Kako bi se privukli i zadržali talenti iz generacije Z, stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima trebaju promicati kulturu koja podržava inovacije, autonomiju i vlasništvo nad projektima. Iako su stalno povezani, ova generacija preferira osobnu komunikaciju kada se radi o povratnim informacijama i vođenju. Kombinacija digitalnih alata za angažman s osobnim pristupom može biti ključna za uspješnu regrutaciju i zadržavanje (Lanier, 2017).

## **7. Inovativni pristupi upravljanja generacijom Z**

Upravljanje generacijom Z zahtijeva inovativne pristupe koji uključuju stvaranje radnog okruženja koje podržava mobilnost, suradnju i korištenje tehnologije. Organizacije bi trebale dizajnirati radne prostore koji omogućuju fleksibilno korištenje, uključujući otvorene prostore i neformalne zone za sastanke. Tehnologija bi trebala biti integrirana kako bi se olakšala mobilnost i povezanost među zaposlenicima (Bennett et al., 2012). Menadžeri bi trebali

ulagati u team building aktivnosti i socijalizaciju kako bi potaknuli jače društvene veze među zaposlenicima generacije Z. Važno je omogućiti zaposlenicima generacije Z da se osjećaju cijenjeno zbog svojih znanja i vještina (Lazányi i Bilan, 2017). Mentorstvo i kontinuirana povratna informacija su ključni. Programi obrnutog mentorstva, gdje mlađi zaposlenici dijele svoje znanje s iskusnijim kolegama, mogu biti posebno učinkoviti. Poslodavci trebaju stvoriti radno okruženje koje potiče kreativnost i inovativnost kako bi motivirali ovu generaciju (Iorgulescu, 2016). Kako bi se učinkovito upravljalo generacijom Z, organizacije moraju prilagoditi svoje metode rada, uključujući uvođenje fleksibilnog radnog vremena, rada na daljinu i korištenje napredne tehnologije. Uspješna suradnja i dijeljenje znanja ključni su faktori za uspjeh kompanije, a za to je potrebno izgraditi povjerenje i kulturu suradnje unutar organizacije (Bencsik & Machova, 2016). Personalizirani pristup koji uključuje redovite povratne informacije i jasne putokaze za napredovanje u karijeri može značajno poboljšati zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika iz generacije Z (Chillakuri, 2020). Prilagodba tradicionalnih menadžerskih pristupa te uvođenje novih strategija koje odgovaraju potrebama generacije Z ključni su za uspjeh (Singh & Dangmei, 2016). Inovativne prakse poput navedenih pomažu u povećanju zadovoljstva poslom, što pozitivno utječe na radne performanse i organizacijsku predanost. Implementacija fleksibilnih radnih praksi, korištenje digitalnih tehnologija za komunikaciju i rad te stvaranje okruženja koje podržava učenje i razvoj pomažu u privlačenju i zadržavanju generacije Z (Chillakuri, 2020). Pichler et. al. (2021) sugeriraju pristup kroz model DITTO koji može pomoći organizacijama da bolje iskoriste jedinstvene karakteristike i vještine generacije Z, te poboljšaju cjelokupnu učinkovitost i dobrobit svojih zaposlenika. DITTO obuhvaća diverzitet, individualizam i timski rad, tehnologiju i organizacijsku podršku. Kao inovativni pristup organizacije trebaju usvojiti politike koje promoviraju različitost i inkluzivnost kako bi privukle i zadržale talente iz generacije Z. Razvoj programa socijalizacije pomoći će radnicima da se prilagode timskom radu i osjećaju pripadnost organizaciji. Zatim, organizacije bi trebale implementirati digitalna rješenja koja omogućuju virtualne interakcije i virtualne komunikacijske alate. Pružanje formalnih i neformalnih oblika podrške, uključujući programe pomoći zaposlenicima i podršku nadređenih, može značajno poboljšati psihološko stanje i produktivnost zaposlenika generacije Z. Primjena ovih pristupa kroz okvir DITTO omogućit će organizacijama da bolje iskoriste jedinstvene karakteristike generacije Z i poboljšaju ukupnu učinkovitost i dobrobit zaposlenika.

## **8. Izazovi i rješenja pri upravljanju generacijom Z**

Upravljanje generacijom Z donosi mnogobrojne izazove. Kako bi se prilagodilo radno okruženje njihovim očekivanjima, rješenja uključuju stvaranje okruženja koje podržava njihov profesionalni razvoj i korištenje tehnologije za poboljšanje učinkovitosti i angažmana. Poslodavci trebaju biti spremni na stalne promjene i prilagodbe kako bi zadovoljili potrebe ove dinamične generacije (Tulgan, 2013). Glavni izazovi upravljanja generacijom Z prema radu Aggarwal et al. (2020) uključuju održavanje njihovog zadovoljstva poslom i zadržavanje u organizaciji. Rješenja uključuju prilagodbu politika odjela za upravljanje ljudskim potencijalima kako bi se zadovoljile njihove potrebe za fleksibilnošću, pravednom kompenzacijom, povratnom informacijom i mogućnostima za volonterski rad. Također, važno je osigurati pristup modernim tehnologijama i alatima koji će im omogućiti da budu produktivni i zadovoljni. Važno je također osigurati fleksibilne uvjete rada koji omogućuju balans između poslovnog i privatnog života. Kako je već spomenuto, generacija Z ima visoka očekivanja u pogledu fleksibilnosti i transparentnosti u radu. Rješenja uključuju stvaranje radnog okruženja koje omogućuje prilagodbu, jasno definirane strukture i poštene lidere. Organizacije koje uspješno prilagode svoje politike i kulturu potrebama generacije Z mogu očekivati poboljšanje produktivnosti i angažiranosti zaposlenika (Gaidhani et al., 2019). Njihova sklonost kratkom rasponu pažnje zbog stalne povezanosti i brzog konzumiranja informacija zahtijeva posebne strategije. Rješenja uključuju osmišljavanje dinamičnih i tehnološki naprednih načina obuke i razvoja koji odgovaraju njihovim potrebama. Razumijevanje njihove potrebe za privatnošću i sigurnošću može pomoći u oblikovanju politika koje će ih privući i zadržati. Stvaranje radnog okruženja koje potiče raznolikost i pruža prilike za stabilnu karijeru također je ključno (Lanier, 2017). Singh & Dangmei (2016) slažu se sa argumentom da generacija Z ima sklonost kratkom rasponu pažnje koja predstavlja izazov za poslodavce. Stoga, organizacije trebaju razviti strategije koje će zadržati njihov interes i motivaciju, kao što su angažiranje u projektima koji imaju jasan utjecaj na zajednicu i okoliš. Transparentnost, priznavanje doprinosa i stvaranje radnog okruženja koje potiče inovacije ključni su za zadržavanje talentiranih članova generacije Z. Generacija Z je također sklona obavljanju više zadataka istovremeno i potrebi za brzim povratnim informacijama što također može biti izazov pri upravljanju. Uspostavljanje jasnih komunikacijskih kanala, redovito pružanje povratnih informacija i usmjeravanje njihovih digitalnih vještina prema produktivnim zadacima smatra se učinkovitim rješenjem. Također, osiguravanje prostora za kreativnost i inovacije te podrška njihovim poduzetničkim idejama može dodatno motivirati

pripadnike generacije Z (Šimunić Rod, 2020). Kao još jedan od ključnih izazova u upravljanju generacijom Z Chillakuri (2020) navodi njihovu sklonost visokoj anksioznosti. Rješenja uključuju uspostavu strukturiranih programa mentorstva i pružanje jasnih, detaljnih informacija o zadacima i ciljevima. Mentalno zdravlje generacije Z je velik izazov, s visokom razinom anksioznosti i depresije. Prema radu Schroth (2019), organizacije bi trebale investirati u programe podrške za mentalno zdravlje kako bi pomogle zaposlenicima da se nose sa stresom. Dodatno, razvoj komunikacijskih vještina putem radionica može pomoći generaciji Z da se bolje integrira u radne timove i razvije učinkovite međuljudske odnose. Potreba generacije Z za stalnim razvojem i napredovanjem također predstavlja izazov. Ako poslodavci ne mogu pružiti prilike za rast, postoji velika vjerojatnost da će članovi generacije Z tražiti nove poslove. Rješenja za ovakav izazov uključuju implementaciju programa kontinuiranog razvoja i edukacije te redovitu i konstruktivnu povratnu informaciju. (Iorgulescu, 2016). Lazányi i Bilan (2017) ističu da nisko povjerenje generacije Z prema radnim kolegama i nadređenima zahtijeva posebnu pažnju. Rješenja uključuju stvaranje pozitivne radne atmosfere kroz socijalizaciju i team building aktivnosti te promoviranje kulture otvorenosti i dijeljenja informacija. Upravljanje generacijom Z zahtijeva prilagodbu radnog okruženja i organizacijske kulture kako bi se zadovoljile njihove potrebe. Uspostavljanje programa mentorstva koji povezuju mlađe zaposlenike s iskusnijim kolegama, timski rad koji promiče suradnju i razmjenu znanja te korištenje tehnologije za poboljšanje komunikacije samo su neke od bitnih strategija koje mogu pomoći u povećanju zadovoljstva i produktivnosti zaposlenika (Bennett et al., 2012).

## **Zaključak**

Ovaj rad istražio je inovativne pristupe upravljanja ljudskim potencijalima, s posebnim naglaskom na specifične karakteristike, potrebe i očekivanja generacije Z. Mannheimova teorija generacija pruža sociološki okvir koji omogućuje dublje razumijevanje kako se generacije oblikuju pod utjecajem povijesnih i društvenih događaja, te kako te promjene utječu na radne preferencije i ponašanja. U kontekstu generacije Z, važno je prepoznati da su njihovi pogledi na rad i karijeru uvelike oblikovani digitalnom revolucijom, brzim tehnološkim napretkom i globalizacijom. Ova generacija donosi sa sobom jedinstvene izazove, ali i prilike koje zahtijevaju prilagodbu tradicionalnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima. Ključni elementi uspješnog upravljanja generacijom Z uključuju korištenje napredne tehnologije, uvođenje fleksibilnih radnih aranžmana, razvoj personaliziranih



planova karijernog razvoja, te promicanje mentalnog zdravlja i dobrobiti na radnom mjestu. Generacija Z, kao prva generacija koja je odrasla u potpuno digitaliziranom svijetu, ima visoka očekivanja u pogledu tehnološke integracije u svakodnevne radne procese. Oni očekuju da će imati pristup najnovijim tehnologijama koje im omogućuju veću produktivnost i efikasnost u obavljanju poslova. Stoga, organizacije koje žele privući i zadržati talente iz ove generacije moraju kontinuirano ulagati u digitalne alate i platforme koje će podržati njihove radne procese. Fleksibilnost je još jedan ključni aspekt koji generacija Z visoko cijeni. Očekuju radne uvjete koji im omogućuju ravnotežu između profesionalnih obaveza i privatnog života, što uključuje mogućnost rada na daljinu, fleksibilne radne sate, i personalizirane radne zadatke koji odgovaraju njihovim individualnim interesima i sposobnostima. U tom kontekstu, organizacije moraju preispitati svoje tradicionalne radne strukture i uvesti fleksibilnije modele koji će zadovoljiti te potrebe. Personalizacija u pristupu karijernom razvoju također je od velike važnosti. Generacija Z želi jasne putokaze za profesionalni napredak, prilagođene njihovim specifičnim interesima i vještinama. Očekuju redovite povratne informacije od svojih nadređenih i mogućnosti za kontinuirano učenje i razvoj, što ih motivira da ostanu angažirani i predani svom poslu. Mannheimova teorija generacija pokazuje se kao ključna u razumijevanju kako povijesni i društveni događaji oblikuju generacije. U slučaju generacije Z, njihova digitalna pismenost, težnja ka fleksibilnosti i ravnoteži između posla i privatnog života, te sklonost inovacijama i poduzetništvu, mogu se izravno povezati s njihovim generacijskim položajem i svježim kontaktom s tehnološkim napretkom. Ovi aspekti čine generaciju Z specifičnom i zahtijevaju da organizacije prilagode svoje prakse upravljanja kako bi iskoristile njihove jedinstvene prednosti. Daljnja primjena Mannheimovih ideja može dodatno obogatiti pristup upravljanju generacijom Z, omogućujući organizacijama da prepoznaju i odgovore na raznolike potrebe unutar ove generacije. Na primjer, koncept "generacijskih jedinica" pomaže u razumijevanju unutarnjih podskupina unutar generacije Z, što omogućuje još preciznije prilagodbe strategija upravljanja, čineći ih učinkovitijima. Unutar generacije Z postoje različite podskupine s različitim preferencijama, što znači da bi organizacije trebale razviti raznovrsne strategije koje odgovaraju tim specifičnim potrebama. Neke podskupine možda preferiraju poduzetnički stil rada s visokim stupnjem autonomije, dok druge više cijene stabilnost i sigurnost u karijeri. Prepoznavanjem tih razlika, organizacije mogu izgraditi prilagođene pristupe koji će zadovoljiti različite skupine unutar generacije Z.

Zaključno, upravljanje generacijom Z zahtijeva inovativne i fleksibilne pristupe koji omogućuju uspješnu integraciju ove dinamične generacije u radno okruženje. Organizacije koje prihvate ove promjene bit će u boljoj poziciji da iskoriste sve prednosti koje generacija Z donosi sa sobom, osiguravajući time svoj dugoročni uspjeh i konkurentnost na tržištu. Uz to, važno je napomenuti da uspješno upravljanje ovom generacijom nije samo pitanje prilagodbe tehnologiji i radnim uvjetima, već i prepoznavanja dubljih generacijskih dinamika koje oblikuju njihove stavove, očekivanja i ponašanja na radnom mjestu. Implementacijom prilagođenih strategija koje odražavaju te dinamike, organizacije mogu ne samo privući, nego i zadržati talentirane članove generacije Z, maksimalno iskoristivši njihov potencijal za inovacije i napredak.

## Literatura

1. Aggarwal, A., et al. (2022) 'Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment', *Journal of Public Affairs*, 22(3), p. e2535.
2. Bennett, J., Pitt, M. and Price, S. (2012) 'Understanding the impact of generational issues in the workplace', *Facilities*, 30(7/8), pp. 278-288.
3. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. and Juhász, T. (2016) 'Y and Z Generations at Workplaces', *Journal of Competitiveness*, 8(3).
4. Chillakuri, B. (2020) 'Understanding Generation Z expectations for effective onboarding', *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), pp. 1277-1296.
5. Gaidhani, S., Arora, L. and Sharma, B.K. (2019) 'Understanding the attitude of generation Z towards workplace', *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), pp. 2804-2812.
6. Iorgulescu, M.-C. (2016) 'Generation Z and its perception of work', *Cross-Cultural Management Journal*, 18(01), pp. 47-54.
7. Lanier, K. (2017) '5 Things HR professionals need to know about generation Z: thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future', *Strategic HR Review*, 16(6), pp. 288-290.
8. Lazányi, K. and Bilan, Y. (2017) 'Generetion Z on the labour market: do they trust others within their workplace?', *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), pp. 78-93.
9. Mannheim, K. (1928) 'The sociological problem of generations', *Essays on the Sociology of Knowledge*, Routledge & Kegan Paul, pp. 276-322.
10. Pichler, S., Kohli, C. and Granitz, N. (2021) 'DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation', *Business Horizons*, 64(5), pp. 599-610.
11. Schroth, H. (2019) 'Are you ready for Gen Z in the workplace?', *California Management Review*, 61(3), pp. 5-18.
12. Singh, A.P. and Dangmei, J. (2016) 'Understanding the generation Z: the future workforce', *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), pp. 1-5.
13. Šimunic Rod, V. (2020) 'Nova generacija poduzetnika; generacija Z', *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 10(1), pp. 7-23.
14. Tulgan, B. (2013) 'Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort', *Rainmaker Thinking*, 125(1), pp. 1-13.