

POŽELJNE OSOBINE I STILOVI VODSTVA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU IZ PERSPEKTIVE PRIPADNIKA GENERACIJI Z

Sažetak

SARA SUDAR, mag. oec
Telefon: +385 91 974 9716
E-mail: ds3841@fthm.hr

LORENA DADIĆ FRUK, dr. sc., docentica
Sveučilište u Rijeci
Fakultet za menadžment u turizmu i
ugostiteljstvu
Primorska 46, pp. 97
51410 Opatija
Telefon: +385 51 294 682
E-mail: lorenad@fthm.hr

U današnjem poslovnom okruženju susreću se četiri generacije, svaka sa svojim posebnostima ali i različitim zahtjevima i poimanjima što čini dobrog vođu. Trenutni studenti koji će se ubrzo naći na različitim funkcijama u turizmu i hotelijerstvu, pripadaju generaciji Z. Ova generacija koja odrasta uz nikad brži tehnološki napredak, po mnogim se karakteristikama razlikuje od prethodnih generacija, stoga je i u pogledu vodstva važno istražiti koje osobine bi htjeli da imaju njihovi budući vođe u organizaciji, odnosno koji stil vodstva bi preferirali jednog dana kada se nađu u radnom okruženju. U tu svrhu, provedeno je empirijsko istraživanje uz pomoć online strukturiranog upitnika, na uzorku od 160 studenata studija turizma i hotelijerstva. Rezultati istraživanja ukazuju na to da pripadnici generacije Z najviše kod vođe cijene pouzdanost, jasnoću u komunikaciji i otvorenost prema mišljenjima podređenih. Ujedno, traže cjelovitog vođu, koji je sposoban zadovoljiti njihove potrebe i očekivanja. Kada je riječ o stilovima vodstva, generacija Z preferira demokratski stil koji naglašava važnost uključivanja podređenih u proces donošenja odluka i koji uvažava njihova mišljenja. S druge strane, najmanje preferiraju krajnosti, primjerice laissez-faire gdje imaju potpunu slobodu u kreiranju rasporeda i metoda rada i autokratski stil gdje nema nikakve fleksibilnosti, tj. vođa sve odluke donosi samostalno, bez konzultiranja s drugima.

Ključne riječi stilovi vodstva, osobine vođe, generacija Z, turizam i hotelijerstvo

Prethodno priopćenje
<https://doi.org/10.20867/hk.2.1>

UVOD

U današnjem društvu, dinamika radnog mjesta, socijalni odnosi i kulturalne preferencije, oblikovane su kroz prizmu generacijskih razlika. Svaka generacija sa sobom nosi jedinstvene karakteristike i vrijednosti po kojima se jasno razlikuje od prethodne generacije, kao i od one koja ju slijedi. Ta specifična generacijska obilježja rezultat su svih povijesnih, ekonomskih i društvenih konteksta u kojem je pojedina generacija odrastala.

O generaciji Z se jako puno govori u populističkim člancima, ali i u stručnoj i znanstvenoj literaturi, budući da ta generacija unosi specifične karakteristike u poslovno okruženje, uglavnom oblikovane tehnologijom, globalizacijom i drugačijim pristupom obrazovanju i radu. Temeljna karakteristika koja diferencira generaciju Z od ostalih generacija, odnosi se prvenstveno na tehnologiju, budući da je ta generacija odrasla s tehnologijom i koristi ju kao osnovno sredstvo komunikacije i rada. Promatrano u kontekstu posla, mnogi pripadnici generacije Z žele biti nezavisni i imaju snažan poduzetnički mentalitet, preferiraju fleksibilnost i inovacije u radnom okruženju a istovremenu su spremni preuzeti rizik i istraživati različite poslovne prilike (Lev, 2021). Za razliku od drugih generacija, pripadnici generacije Z očekuju češću i bržu povratnu informaciju o svom radu a isto tako znaju kako učiti iz vlastitih grešaka te na neuspjeh gledaju kao priliku za rast a ne kao prepreku. Isto tako, radna okolina koja nudi dobru ravnotežu između posla i privatnog života igra važnu ulogu u njihovom odabiru poslodavca, budući da izuzetno cijene fleksibilnost u radnom vremenu i mogućnost rada na daljinu (Leslie, et al., 2021).

Navedene karakteristike generacije Z, oblikuju njihove profesionalne preferencije i očekivanja od poslodavca te predstavljaju izazov, ali i priliku za organizacije koje žele privući i zadržati talente iz ove generacije. Samim time, i poimanje vođe kao autoriteta u organizaciji i figure koja će ih usmjeravati prema realizaciji postavljenih ciljeva, zasigurno se razlikuje kod pripadnika ove generacije. Saznanje o tome koje stilove vodstva očekuju pripadnici generacije Z jednog dana kada se nađu u radnom okruženju, korisno je i menadžerima i vođama u različitim područjima djelatnosti, kako bi znali na koji način mogu motivirati pripadnike ove generacije a sve sa ciljem da ih potaknu na maksimalni angažman i iz njih izvuku njihov puni potencijal.

Stoga, u ovom radu postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- koje osobine vođe pripadnici generacije Z smatraju poželjnima,
- koji stil vodstva pripadnici generacije Z bi preferirali jednog dana kada se nađu u radnom okruženju,
- postoje li statistički značajne razlike u preferiranom stilu vodstva obzirom na spol ispitanika?

Rad se pored uvoda, sastoji od još tri djela. U prvom djelu prikazan je teorijski okvir, odnosno pregled dosadašnjih istraživanja koja se bave proučavanjem funkcioniranja različitih generacija u poslovnom okruženju, s posebnim naglaskom na istraživanje razlika u preferenciji stila vodstva obzirom na različite generacijske skupine. U drugom djelu opisana je metodologija koja se koristila u svrhu empirijskog istraživanja. U trećem djelu prikazuju se rezultati provedenog istraživanja, dok se u zaključku sumiraju ključni nalazi i preporuke za daljnja istraživanja.

1. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Razumijevanje radnog okruženja i preferencije vodstva pojedine generacije, od iznimne je važnosti za organizacije s ciljem privlačenja, zadržavanja i motiviranja zaposlenika. Trenutno su u radnom okruženju prisutne četiri generacijske skupine (baby boomeri, generacija X, generacija Y i generacija Z), te je važno poznavati njihove karakteristike i kakve stilove vodstva preferiraju.

Generaciji baby boomera pripadaju svi oni rođeni nakon Drugog svjetskog rata, u razdoblju između 1946. i 1964. godine, a ime „baby boomeri“ dobili su zbog naglog porasta nataliteta nakon rata. U poslovnom okruženju, boomeri su poznati po svojoj radnoj etici i velikoj predanosti poslu i općenito su lojalni svom poslodavcu (Yu & Miller, 2005). Što se tiče stila vođenja, boomeri prihvaćaju lanac naredba, dapače, očekuju od svojih menadžera da im daju smjernice i da ih vode prema organizacijskim ciljevima, a općenito ne vole promjene (Raths, 1999).

Dakle, može se reći da boomeri preferiraju tradicionalne stilove vodstva, točnije kombinaciju autokratskog i demokratskog stila vodstva, jer cijene svoju samostalnost, žele sudjelovati u donošenju odluka, ali isto tako žele jasnu hijerarhiju i snažnog vođu.

Rođeni između 1965. i 1980. godine pripadaju generaciji X, a odrastali su u doba društvenih i ekonomskih promjena, globalizacije te tehnološkog razvitka i napretka. Mnogi autori su pripadnike ove generacije opisali i kao poduzetnički nastrojene, pragmatične, vrlo kreativne, sklone timskom radu unatoč njihovoj individualnosti (Murphy, 2007). Generacija X od svog vođe očekuje stalni feedback o svom radu i više ih zadivljuju kompetencije tog vođe nego razina autoriteta koju posjeduje (Hart, 2006). Žele vođu koji se ponaša kao trener ili mentor, a ne nekoga tko je dominantan (Kupperschmidt, 2000). The Society for human resource management (2009), u članku o multigeneracijskoj radnoj snazi dolazi do zaključka da generacija X preferira vođu koji je direktan, kompetentan, iskren, neformalan, prilagodljiv, orijentiran na rezultate i podržava svaku priliku za učenje. Također, ne vole organizacije koje će im nametati stroga pravila jer veći učinak postižu kada ih se pusti da rade svojim tempom i na svoj način. Istraživanja su pokazala da generacija X preferira vođu koji je komunikativan, podupirući, obrazovan i prilagodljiv, što korespondira sa demokratskim stilom vodstva (Karp i sur. 2002; Yadav & Chaudhari, 2024).

Generaciji Y pripadaju rođeni u razdoblju od 1980. do 1995. godine, a zove ih se još milenijalci, digitalna generacija, „feel good“ generacija, Cyberkids, Next generation, net generacija i slično (Sessa et al., 2007). Uzrok takvim imenima je Internet koji je u potpunosti oblikovao ovu generaciju. Obrazovaniji su od svojih prethodnika, poduzetničkog su duha, a obavljanje nekoliko zadataka za njih predstavlja dobar izazov. Od drugih traže mnogo, ali vraćaju istom mjerom i na njih se može osloniti (Glass, 2007). Željni su novih znanja i izazova, često mijenjaju poslove koji ispunjavaju njihove životne vrijednosti i odgovaraju uvjetima koje su postavili. Preferiraju efektivnog vođu koji će njegovati njihove talente, pružiti im odgovarajuću radnu atmosferu, poticati ih na kreativno razmišljanje, inoviranje i ostvarivanje njihovih ideja (Yadav & Chaudhari, 2024). Idealni vođa ove generacije treba biti motivacijski i suradnički nastrojen, pozitivan, obrazovan, organiziran, orijentiran na postignuća i sposoban podučavati (Society for Human Resource Management, 2009) što korespondira s transformacijskim stilom vodstva. Dakle, komunikacija, znanje i mentorstvo odlike su vođe generacije Y prema Yadav i Chaudhari (2024). Osim toga, milenijalci očekuju više osobni odnos sa svojim vođom koji se ostvaruje uklanjanjem komunikacijskih prepreka nametnutih od strane hijerarhijskog poretka (Martin, 2005).

Posljednja generacija koja stupa u radno okruženje i u njega unosi promjene je generacija Z kojoj pripadaju rođeni u razdoblju od 1995. do 2012., a često ih se naziva djecom Interneta, društvenih mreža i velikih promjena. Karakterizira ih brz životni ritam, promjene karaktera, sloboda ponašanja, razmišljanja i izražavanja, upotreba Interneta i modernih tehnologija te zabava (Tabscott, 2009). Pripadnici ove generacije su praktični, nestrpljivi i žive za trenutak (Andrea et al., 2016). Vole raditi u organizacijama gdje su svi na istoj duhovnoj razini, gdje je moguće održavati dobre interpersonalne odnose sa svima, gdje su pitanja dobrodošla i rado će na njih dobiti odgovor i objašnjenje (Havlicek et al., 2018). Rad od kuće i fleksibilno radno vrijeme im je visoko na listi prioriteta pri pronalasku budućeg poslodavca (Ivanova & Ryabinina, 2019). Generacija Z je samostalna i ambiciozna, i želi vođu koji ih može usmjeriti i mentorirati kroz rad (Kubatova, 2016). Od vođe očekuju da im pruži konstruktivne povratne informacije i smjernice za poboljšanje njihovog rada, ali isto tako bitna im je jasno definirana hijerarhija i lanac zapovijedanja. Žele da se njihov glas čuje i da se njihove ideje i mišljenja uvažavaju od strane nadređenih, ali i drugih kolega (Tulgan, 2013; Havlicek et al., 2018; Orkan & Solmaz, 2015). Nadalje, generacija Z cijeni vođu koji će ih nadahnuti, koji ima jasnu viziju i sposobnost donošenja pozitivnih promjena u radno okruženje. Neka istraživanja pokazuju da generacija Z najviše preferira transformacijski stil vodstva (Al-Asfour & Lettau, 2014; McGaha, 2018), odnosno da je generacija Z najučinkovitija vođena transformacijskim vodstvom (Irena & Rusfian 2019).

Mnogi pripadnici generacije Z preferiraju ovaj stil jer cijene vođe koji su vizionari, inspirativni i sposobni pružiti motivaciju i pozitivnu promjenu. Vođeni transformacijskim stilom vodstva, pokazuju veću posvećenost i angažiranost jer se ovim stilom vodstva osjećaju povezani sa vizijom organizacije i imaju osjećaj da doprinose pozitivnim promjenama u organizaciji. Također, cijene transformacijske vođe koji imaju sposobnost nadahnuti druge, izgraditi povjerenje među članovima tima i stvoriti pozitivno radno okruženje koji podržava osobni rast i inovacije (Lakshmypriya & Ramakrishna 2020). Nasuprot tome, stilovi vodstva kao što su: participativni (demokratski) stil vodstva, iako je također popularan, daleko zaostaje za transformacijskim stilom vodstva jer generacija Z želi aktivno sudjelovanje u donošenju odluka i smatraju da njihov glas moraju čuti vođe (Kwartawaty, et al., 2024). Autokratski stil vodstva manje je popularan jer generacija Z općenito preferira suradnički pristup a ne vođe koji previše kontroliraju i ne daju prostora za slobodu mišljenja (Kwartawaty, et al., 2024). Dakle, mnogobrojna istraživanja su pokazala da se generacija Z razlikuje od prethodnih generacija po mnogim obilježjima, pa tako i preferiranom stilu vodstva. Ujedno, istraživanja govore u prilog tome da generacija Z preferira transformacijski stil vodstva za koji je već utvrđeno da je u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom zaposlenika, organizacijskom predanošću i ukupnim radnim učinkom (Judge & Piccolo, 2004).

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se dobio uvid u to koje osobine vođe generacija Z smatra poželjnima kao i kakav stil vodstva preferiraju, provedeno je empirijsko istraživanje uz pomoć online strukturiranog anketnog upitnika. Ciljna skupina istraživanja bili su studenti studija turizma i hotelijerstva, koji su ujedno i pripadnici generacije Z, tj. rođeni su u razdoblju od 1995. do 2006. godine. Istraživanje se ograničilo na studente studija turizma i hotelijerstva obzirom da se radi o uslužnoj, radno-intenzivnoj, dinamičnoj djelatnosti, stoga se i preferirani stil vodstva možda razlikuje od nekih drugih djelatnosti, odnosno studenti nekih drugih studija i područja djelatnosti možda žele vođu sa potpuno drugačijim osobinama i stilom vodstva. Stoga, cilj je bio dobiti uvid u preferencije vodstva od strane studenata koji će jednog dana biti na ključnim pozicijama u hrvatskom turizmu. Prva faza prikupljanja podataka odvijala se tijekom mjeseca lipnja 2024., a druga faza se odvijala tijekom rujna 2024. godine. Ukupno je prikupljeno 160 potpuno i ispravno ispunjenih upitnika. Anketni upitnik sadržavao je ukupno 35 pitanja podijeljenih u tri cjeline. Prva cjelina odnosila se na sociodemografske podatke. Ispitanici su morali unijeti godinu rođenja i spol. Drugi dio upitnika odnosio se na procjenu osobina koje vođa treba imati. Odnosno, od ispitanika se tražilo da zamislite za njih idealnog vođu, te da na Likertovoj ljestvici od 1 do 5 (1= uopće nije važno, 5=jako važno) za ukupno 10 tvrdnji procijene važnost osobina koje treba posjedovati za njih idealni vođa. U posljednjem pitanju u ovoj cjelini ispitanici su morali po važnosti poredati pet središnjih osobina vođe, tako da je 1=najvažnija, a 5=najmanje važna osobina. Treća cjelina sadržavala je pitanja o stilovima vodstva. Postavljeno je 20 tvrdnji koje su se odnosile na pet stilova vodstva. Cilj ovog djela upitnika bio je utvrditi preferira li generacija Z više autokratski, demokratski, laissez-faire, transakcijski ili transformacijski stil vodstva. Ispitanike se upitalo da na Likertovoj ljestvici od 1 do 5 (1=uopće nije važno, 5= jako važno) ocijene svaku od 20 tvrdnji koja se odnosi na pojedini stil vodstva.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Sociodemografski profil ispitanika prikazan je u tablici u nastavku.

Tablica 1: Sociodemografski profil ispitanika

Spol	Broj ispitanika (n=160)	Udio
Muški	66	41%
Ženski	94	59%
Godina rođenja	Broj ispitanika (n=160)	Udio
1995. – 1996.	7	4%
1997. – 1998.	13	8%
1999. – 2000.	15	9%
2001. – 2002.	48	30%
2003. – 2004.	67	43%
2005. – 2006.	10	6%

Izvor: obrada autora

Od ukupno 160 ispitanika, njih 94 (59%) je ženskog spola dok je njih 66 (41%) muškog spola. Promatrano po godinama rođenja, najveći broj ispitanika rođen je između 2001. i 2004. godine, njih 115, odnosno 72%, što ujedno odgovara prosjeku godina rođenja studenata koji se nalaze na prijediplomskim i diplomskim studijima. Nešto manji je broj onih rođenih između 1995. i 2000. godine, pretpostavka je da se tu radi uglavnom o izvanrednim studentima koji u prosjeku i jesu nešto stariji od njihovim kolegama sa redovnog studija.

Ispitanike se upitao da kroz set od deset tvrdnji procijene važnost pojedine osobine koju bi za njih trebao posjedovati idealni vođa. Za svaku tvrdnju, ispitanici su trebali označiti na Likertovoj ljestvici od 1 do 5, koliko je pojedina osobina za njih važna (1-uopće nije važno, 2- od male važnosti, 3-prosječno važno, 4- važno, 5- jako važno). Rezultati su prikazani u tablici u nastavku.

Tablica 2: Poželjne osobine vođe

Osobina	Za mene idealan vođa:	Prosječna ocjena
Pouzdan	je vođa u kojeg se mogu pouzdati	4,88
Jasan	uspješno komunicira sa timom	4,84
Otvoren	uvažava mišljenja i prijedloge članova tima	4,79
Samopouzdan	vjeruje u sebe i svoje sposobnosti	4,66

Osobina	Za mene idealan vođa:	Prosječna ocjena
Samouvjeren	siguran je u sebe i ne sumnja u svoje odluke	4,56
Ustrajan	ispunjava svaku odluku koju donese	4,51
Odlučan	ima čvrst stav	4,48
Povjerljiv	je vođa koji potiče povjerenje i ponaša se uvjerljivo	4,45
Perceptivno osjetljiv	oštrouman je i pronicljiv	4,43
Prijateljski	prema članovima svoga tima odnosi se prijateljski, pokazuje toplinu i ljubaznost	4,38

Izvor: obrada autora

Generacija Z svog budućeg vođu vidi kao osobu u koju se mogu pouzdati te je pouzdanost kao osobina ocijenjena s najvećom prosječnom ocjenom od 4,88. Također, veoma im je bitno da je vođa jasan odnosno da uspješno komunicira s timom (ocjena 4,84), da je otvoren tj. da uvažava mišljenja i prijedloge članova tima (ocjena 4,79) i da je samopouzdan (ocjena 4,66). Od najmanje važnosti im je da je vođa perceptivno osjetljiv, tj. da je oštrouman i pronicljiv (ocjena 4,43) te da se prema njima odnosi prijateljski (ocjena 4,38). Zaključno se može reći da je za generaciju Z važno da njihov vođa posjeduje svaku od osobina i zapravo su male razlike između one s najvećom i one sa najmanjom prosječnom ocjenom. Iz toga bi se moglo zaključiti da ova generacija zahtijeva „cjelovitog“ vođu koji će moći zadovoljiti sve njihove potrebe i doseći njihova očekivanja.

U idućem se pitanju ispitanike pitalo da na ljestvici od 1 do 5 (1-uopće nije važno, 2- od male važnosti, 3-prosječno važno, 4- važno, 5- jako važno) ocjene svaku od 21 tvrdnji koja se odnosi na pojedini stil vodstva. Ispitanicima nije bilo poznato koja tvrdnja pripada kojem stilu vodstvu, već su tvrdnje bile navedene izmiješanim redoslijedom. Tvrdnje grupirane po pojedinom stilu vodstva sa pripadajućim prosječnim ocjenama, navedene su u idućoj tablici.

Tablica 3: Poželjni stilovi vodstva

Stil vodstva	Za mene idealan vođa je onaj koji:	Prosječna ocjena
AUTOKRATSKI STIL VODSTVA (3,78)	odluke donosi samostalno bez konzultiranja sa drugima	2,30
	utvrđuje jasne smjernice i očekivanja za obavljanje zadataka	4,73
	kontrolira sve aspekte rada svog tima	3,33
	usmjerava svoj tim kada je to potrebno	4,77
DEMOKRATSKI STIL VODSTVA (4,56)	od članova svog tima traži inpute i ideje prije donošenja odluke	4,26
	je otvoren/a za povratne informacije i prijedloge članova svog tima	4,70
	vjeruje u poticanje suradničkog okruženja u kojem se cijeni svačiji doprinos	4,51
	komunicira otvoreno i transparentno sa svojim timom	4,79
LAISSEZ-FAIRE STIL VODSTVA (3,67)	inspirira i motivira svoj tim za postizanje zajedničke vizije i ciljeva	4,58
	pušta da članovi tima sami obavljaju zadatke bez stalnog nadzora	3,36
	često delegira poslove i odgovornosti drugima	3,27
	članovima tima daje slobodu za kreiranje vlastitog stila i načina rada	4,32
TRANSAKCIJSKI STIL VODSTVA (4,28)	pušta članove svog tima da sami određuju svoj raspored i metode rada.	3,76
	često daje nagrade i poticaje za dostignute ciljeve	4,24
	uživa u mentorstvu i nastoji da njegov tim dosegne svoj puni potencijal	4,47
	postavlja visoke standarde i očekivanja za svoj tim	3,76
TRANSFORMACIJSKI STIL VODSTVA (4,31)	osigurava resurse i pomoć kako bi njegov tim postigao svoje ciljeve.	4,67
	često izaziva „status quo“ i potiče inovacije unutar svog tima	4,02
	je voljan mijenjati svoj stil vodstva prema potrebama svog tima i situacije	4,32
	nagrađuje izniman rad i javno obznanjuje postignuća drugih	4,35
	inspirira i motivira svoj tim za postizanje zajedničke vizije i ciljeva	4,58

Izvor: obrada autora

Iz tablice je vidljivo da su najvećom prosječnom ocjenom ocijenjene tvrdnje koje se odnose na demokratski stil vodstva. Za generaciju Z od najveće je važnosti da s vođom imaju otvorenu i transparentnu komunikaciju, da vođa daje povratne informacije i uvažava prijedloga i mišljenja podređenih kao i da inspirira i motivira svoj tim za postizanje zajedničke vizije i ciljeva. S druge strane, pripadnici generacije Z najmanje su skloni laissez-faire stilu vodstva, u kojemu vođa često delegira poslove i odgovornosti drugima te pušta da članovi tima sami obavljaju zadatke bez stalnog nadzora i da sami određuju svoj raspored i metode rada. Iako generacija Z voli dozu samostalnosti i želi iskazati svoju kreativnost i sudjelovati u donošenju odluka, ipak stil vodstva koji je previše fleksibilan uglavnom im ne odgovara. Također, nisu skloni ni autokratskom stilu koji je uz laissez-faire stil, ocijenjen najnižom prosječnom ocjenom. Unutar seta pitanja koje se odnose na autokratski stil vodstva, nalazi se tvrdnja koja je ocijenjena najslabijom prosječnom ocjenom, a odnosi se na to da vođa donosi odluke samostalno bez konzultiranja sa drugima (prosječna ocjena 2,30), što je u potpunosti u suprotnosti sa očekivanjima generacije Z, koja želi imati osjećaj da sudjeluje u donošenju odluka i da se njihovi prijedlozi cijene. Ono što generaciju Z odbija od autokratskog stila jest vođa koji ima potrebu za pretjeranom kontrolom i koji sve odluke donosi sam. Takav pristup onemogućava iskorištavanje punog potencijala podređenih i ne dopušta razvoj kreativnosti i inovativnosti. Posljednja dva stila vodstva, transformacijski i transakcijski, po dobivenim ocjenama nalaze se na drugom i trećem mjestu. Vođa koji se prema podređenima ponaša kao mentor, osigurava im potrebne resurse za ostvarivanje ciljeva, vođa koji inspirira i motivira svoj tim te nagrađuje postignute rezultate neke su od najcijenjenih karakteristika iz perspektive generacije Z.

Dakle, može se zaključiti da generacija Z najviše preferira vođu čiji je stil vodstva demokratski. Žele vođu koji će uvažavati njihova mišljenja i uključivati ih u proces donošenja odluka. U kategoriju umjerene preferencije spadaju transakcijski i transformacijski stil vodstva. Žele biti nagrađeni za dobro obavljen posao, a od svog vođe očekuju da ih usmjerava, inspirira i pomaže im ostvariti njihov puni potencijal. Nisku preferenciju imaju prema autokratskom stilu vodstva kojeg obilježava potpuna kontrola vođe, a najmanje poželjan stil vodstva za ovu generaciju je laissez-faire, što daje naslutiti da ova generacija voli imati strukturu, jasno postavljene ciljeve i zadane zadatke. Potrebna im je figura autoriteta na koju se mogu osloniti.

Kako bi se utvrdilo postoji li statistički značajna razlika u poželjnom stilu vodstva obzirom na spol, proveden je t-test. Rezultati su prikazani u idućoj tablici.

Tablica 4: **Rezultati t-testa**

T-test			
Stil vodstva	Levene's test Sig.	T-test	Sig.
Autokratski	.748	1.574	.084
Demokratski	.744	1.978	.004*
Laissez-faire	.625	1.225	.300
Transakcijski	.558	1.975	.006**
Transformacijski	.525	2.334	.025*

Izvor: obrada autora

*pouzdanost na razini značajnosti od 99%

**pouzdanost na razini značajnosti od 95%

Rezultati t-testa pokazuju da postoje značajne statističke razlike između studenata muškog i ženskog spola u ocjeni/preferencije pojedinog stila vodstva. Statistički značajna razlika prisutna je kod demokratskog i transformacijskog stila vodstva, na razini značajnosti od 99% ($p < 0.01$), dok je kod transakcijskog stila vodstva razlika prisutna na razini značajnosti od 95% ($p < 0.05$). Također, vidljivo je da nije prisutna statistički značajna razlika između muških i ženskih studenata u ocjeni varijabli koje se odnose na autokratski i laissez-faire stil vodstva.

DISKUSIJA

Generacija Z predstavlja mlade ljude koji većinom tek ulaze na tržište rada ali s jasnim preferencijama za stilove vodstva koji su u skladu s njihovim jedinstvenim vrijednostima i očekivanjima. Dosadašnja istraživanja uglavnom su pokazala da generacija Z preferira transformacijske stilove, stilove treniranja i uslužnog vođenja, koji potiču osjećaj zajedništva i osobni razvoj na radnom mjestu (Zehetner-Hirtenlehner, 2023; Schroth, 2019; Nabahani & Riyanto, 2020). I rezultati ovog istraživanja idu u tom smjeru, s malom razlikom koja ide u korist demokratskog stila vodstva te ga svrstava na prvo mjesto, a na drugom mjestu se nalazi transformacijsko vodstvo (prosječna ocjena 4,56 za demokratski i 4,31 za transformacijski stil). Transformacijsko vodstvo posebno je privlačno generaciji Z jer potiče inovacije i osobni rast. Vođe koji primjenjuju ovaj stil nadahnjuju članove svog tima stvarajući viziju budućnosti i motivirajući ih da ostvare svoj potencijal, a što je u skladu sa željom generacije Z za smislenim radom i prilikama za razvoj, budući da traže uloge koje im ne samo predstavljaju izazov, već i doprinose njihovu osobnom i profesionalnom rastu (Nabahani & Riyanto, 2020.). Navedeno se nadovezuje i na poželjne osobine vođe, pa tako rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da pripadnici generacije Z najviše cijene pouzdanost kod vođe, kao i uspješnu

komunikaciju s timom, tj. da je otvoren za mišljenje i ideje drugih, i da daje povratne informacije. Navedeni nalaz u skladu je i s prethodnim istraživanjima koja su pokazala da su povratne informacije i podrška koju dobivaju od svojih vođa ključni elementi uspješnog vodstva iz aspekta generacije Z (Chillakuri, 2020.; Kirpik, 2020.).

Rezultati istraživanja također ukazuju na to da postoje razlike u preferencijama stila vodstva obzirom na spol. Statistički značajne razlike prisutne su kod transformacijskog i demokratskog vodstva što je u skladu sa istraživanjima autora Andreescu i Vito (2010.) koji naglašavaju da žene preferiraju transformacijsko vodstvo, koje karakterizira interaktivno i uvjetno nagrađivanje, u usporedbi s njihovim muškim kolegama koji često pokazuju veću sklonost transakcijskom stilu vodstva. I rezultati autora Sudha, Shah Nawaz i Farhat (2016) djelomično potvrđuju isto, gdje se primjećuje da žene pretežno usvajaju stilove vođenja koji su usmjereni na brigu za druge i zadatke, ali i da muškarci favoriziraju autoritativan i djelom participativan stil, što ovo istraživanje nije pokazalo. Upravo suprotno, rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da nema statističke razlike između muškaraca i žena kada se govori o autoritativnom vodstvu, naime, oba spola se slažu da je to najmanje poželjan stil vodstva.

ZAKLJUČAK

Dobar vođa temelj je uspješne organizacije, a odlika dobrog vođe je da poznaje svoje podređene i zna se prilagoditi njihovim potrebama. Uprkos različitim stilovima vodstva, za današnjeg vođu gotovo je nemoguće njegovati samo jedan stil vodstva. Razlog tome su četiri generacije koje čine radni kolektiv, svaka sa različitim zahtjevima i poimanjima što čini dobrog vođu. Generacija Z ima specifične preferencije kada su u pitanju stilovi vodstva i osobine vođe. Najviše kod vođe cijene pouzdanost, jasnoću u komunikaciji i otvorenost prema mišljenjima podređenih. Oni traže cjelovitog vođu, koji je sposoban zadovoljiti njihove potrebe i očekivanja. Kada je riječ o stilovima vodstva, generacija Z preferira demokratski stil koji naglašava važnost uključivanja podređenih u proces donošenja odluka i koji uvažava njihova mišljenja. Iz toga se može zaključiti da ova generacija ne želi biti samo vođena, već želi vođu koji će s njima aktivno surađivati i tako im omogućiti da se osjećaju važno, cijenjeno i uključeno. Nasuprot tome, autokratski i laissez faire stilovi vodstva za ovu generaciju bi imali suprotan učinak. Ovakvi nalazi donekle su u suprotnosti sa istraživanjima opisanima u teorijskom djelu rada, gdje je prikazano da generacija Z preferira transformacijski stil vodstva, a demokratski stil je na drugom mjestu. U ovom istraživanju, gledano po prosječnim ocjenama ispitanika, iako su razlike u prosječnim ocjenama malene, demokratski stil je ocijenjen kao najpoželjniji stil vodstva a transformacijski stil je na drugom mjestu.

Ograničenje ovog istraživanja ogleda se prvenstveno u veličini uzorka. Anketirani su samo studenti studija koji se tiču turizma i hotelijerstva, te na temelju toga nije moguće donijeti znanstveno utemeljen zaključak koji bi se odnosio na sve pripadnike generacije Z.

Znanstveni doprinos rada ogleda se u sistematizaciji dosadašnjih istraživanja o preferencijama stila vodstva pripadnika generaciji Z, kao i empirijskim nalazima koja su potvrdila teorijske pretpostavke, a koja su većinom u skladu s dosadašnjim istraživanjima na navedenu temu.

Ovaj rad nastoji dati podlogu za buduća istraživanja na ovu temu. U Republici Hrvatskoj, gdje je istraživanje provedeno, nedostaju istraživanja koja se tiču generacije Z u poslovnom okruženju. Poznavanje funkcioniranja različitih generacija u poslovnom okruženju, može biti od velike koristi menadžerima i vođama kako bi ih lakše razumjeli kao ljude i kao zaposlenike. Budućim istraživanjima bilo bi korisno obuhvatiti studente pripadnike generacije Z prema različitim područjima studiranja te utvrditi postoje li razlike obzirom na prirodne, društvene, humanističke znanosti i sl. Također, korisno bi bilo napraviti komparativnu analizu sa pripadnicima generacije Z iz drugih zemalja u okruženju.

PRIZNANJE

Ovaj rad proizašao je iz istraživanja studentice Sare Sudar za potrebe izrade diplomskog rada pod nazivom „Poželjne osobine vođe i stilovi vodstva iz aspekta pripadnika generacije Z“.

REFERENCE

- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 11(2), 58e69.
- Andrea, B., Gabriella, H. C., & Timea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. doi: 10.7441/joc.2016.03.06.
- Andreescu, V., Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: The opinions of American police managers. *International journal of police science & management*, 12(4), 567-583. doi: 10.1350/ijps.2010.12.4.207.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. doi: 10.1108/JOCM-02-2020-0058.
- Glass, A., (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. doi: 10.1108/00197850710732424.
- Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: Finding common ground. *Medical Laboratory Observer*, 38(10), 26–27.
- Havlicek, J., Domeova, L., & Hlavaty, R. (2018). Gen Z in the workplace: Expectations, communication and relationships. In *Proceedings of the 15th International Conference Efficiency and Responsibility in Education 2018 (ERIE)*, Prague, Czech Republic, 76–82.

- Irena, L., & Rusfian, E. Z. (2019). Style relationships leadership transformational and internal communication with member performance Generation Z at tech company. *Journal of Communication*, 11(2), 223-250. <https://doi.org/10.24912/jk.v11i2.5635>
- Ivanova, O. E., & Ryabinina, E. V. (2019). Assessing Work Values of Generation Z Representatives and their Impact on a Person's Organizational behaviour. *Revista Espacios*, 40(18), 1-15.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Karp, H., Fuller, C., Sirias, D., (2002). Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Kirpik, G. (2020). Entrepreneurship, professionalism and leadership intention of generation Z: The case of Kahta. *SEISENSE Journal of Management*, 3(2), 58-72. doi: 10.33215/sjom.v3i2.319.
- Kubatova, J. (2016). Work related attitudes of czech generation Z: International comparison. *Central European Business Review*, 5(4), 61–70. doi: 10.18267/j.cebr.167.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76. doi: 10.1097/00126450-200019010-00011.
- Kwartawaty, N. N., Ismail, M. H., & Martadi, N. S. D. (2024). Most Effective Leadership Styles for Generation Z: A Review. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(9), 3321-3338. doi: 10.55927/fjmr.v3i9.11009.
- Lakshmypriya, K., Ramakrishna G. (2020). Leading the Gen Z workforce—Analogy on communicative and transformational leadership principles from the Bhagavad Gita. *IPE Journal of Management* 10(1). 88-100.
- Leslie, B., et al. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employ Respons Rights*, 33, 171–187. doi: 10.1007/s10672-021-09366-2.
- Lev, T. A. (2021). Generation Z: Characteristics and challenges to entering the world of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 107-115.
- Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44. doi: 10.1108/00197850510699965.
- McGaha, Kristina K. An interpretive phenomenological study of america's emerging workforce: exploring generation z's leadership preferences. University of Phoenix, 2018.
- Murphy, Susan A. (2007). Leading a multigenerational workforce. Washington, DC: AARP
- Nabahani, P. R., Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234-240. doi: 10.46799/jss.v1i5.39
- Orkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees—Generation Z and their perceptions of work (A study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00876-X.
- Raths, D. (1999). Bridging the generation gap. *InfoWorld*, 21(45), 84-90.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *Psychologist -Manager Journal*, 10(1), 47 -74. doi:10.1080/10887150701205543
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18. doi:10.1177/000812561984100
- Society for Human Resource Management (2009). The Multigenerational Workforce: Opportunity for Competitive Success. *SHRM Research Quarterly*.
- Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G., Farhat, A. (2016). Leadership styles, leader's effectiveness and well-being: Exploring collective efficacy as a mediator. *Vision*, 20(2), 111-120. doi: 10.1177/0972262916637260
- Tabscott, J. (2009). *Grown up digital: how the net generation is changing your world*. New York, McGraw-Hill Professional.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. Rain-maker Thinking Inc.
- Yadav, R., & Chaudhari, S. (2024). Do leadership behaviour preferences differ among generations? A qualitative study of Gen X, Y, and Z in India. *Asian Business & Management*, 23(2), 337-365. doi: 10.1057/s41291-024-00266-5.
- Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50. doi: 10.1108/01437730510575570.
- Zehetner-Hirtenlehner D. (2023). Formation of leadership style of Generation Z. *Actual problems of innovative economy and law*. No. 3, pp. 79-84.