

# Utjecaj razlika između generacija X, Y i Z u odabiru načina rješavanja sukoba u organizacijama

---

**Kapitanović, Aneta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:338751>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Sveučilišni diplomski studij menadžmenta (jednopedmetni)

**Aneta Kapitanović**

**Utjecaj razlika između generacija X, Y i Z u odabiru načina  
rješavanja sukoba u organizacijama**

**Diplomski rad**

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Sveučilišni diplomski studij menadžmenta (jednoprredmetni)

Utjecaj razlika između generacija X, Y i Z u odabiru načina rješavanja sukoba u organizacijama

Diplomski rad

Studentica:

Aneta Kapitanović

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Ivica Zdrilić

Zadar, 2023.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Aneta Kapitanović**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Utjecaj razlika između generacija X, Y i Z u odabiru načina rješavanja sukoba u organizacijama** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2023.

## **Sažetak**

### **Utjecaj razlika između generacija X, Y i Z u odabiru načina rješavanja sukoba u organizacijama**

Svrha ovog rada je da pruži informacije o upravljanju sukobima u organizaciji s obzirom na generacije zaposlenika koji tamo rade. Na tržištu rada trenutno se nalaze četiri generacije koje pokušavaju zajedno raditi kao tim. Na svaku generaciju utjecali su različiti događaji kroz povijest, ali i različita okolina u kojoj odrastaju. Upravo iz tog razloga svaka generacija ima svoje karakteristike. Različitost generacija važno je za menadžere prepoznati i pozitivno ih iskoristiti. U ovom radu fokus se stavlja na različitosti generacija kada se nađu u sukobu u organizaciji.

Za potrebe rada provedeno je empirijsko istraživanje u kojem je sudjelovalo 308 ispitanika različitih životnih dobi. Cilj je bio utvrditi postoji li razlika među generacijama kod percepcije sukoba, vrste sukoba i načina rješavanja sukoba. Sve tri generacije suglasne su kako je najbolji način rješavanja sukoba pronalazak kompromisa te kako oni najčešće u sukobima nastoje mirno iznijeti svoje mišljenje. Percepcija sukoba je kod generacije X i Y gotovo pa ista, razlika je vidljiva kod generacije Z. Kao najčešći sukob većina ispitanika navela je kognitivne sukobe.

**Ključne riječi:** sukobi u organizaciji, načini rješavanja sukoba, generacija X, generacija Y, Generacija Z

## **Summary**

### **The influence of differences among generations X, Y and Z in the choice of ways to resolve conflicts in organizations**

The purpose of this master's is to provide information on conflict management in an organization with regard to the generations of employees who work there. There are currently four generations on the labor market trying to work together as a team. Each generation was influenced by different events throughout history, but also by the different environment in which they grow up. It is precisely for this reason that each generation has its own characteristics. The diversity of generations is important for managers to recognize and use positively. In this paper, the focus is on the differences between generations when they find themselves in conflict in the organization.

For the purposes of this master's, an empirical research was conducted in which 308 respondents of different ages participated. The goal was to determine if there is a difference between generations in the perception of conflict, the type of conflict and the way to resolve the conflict. All three generations agree that the best way to resolve conflicts is to find a compromise and that they usually try to express their opinion calmly in conflicts. The perception of conflict is almost the same among generations X and Y, the difference is visible among generation Z. The majority of respondents cited cognitive conflicts as the most common conflict.

**Keywords:** conflicts in the organization, ways to resolve conflicts, generation X, generation Y, generation Z

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Sukobi u organizaciji .....	3
2.1. Vrste sukoba .....	4
2.2. Faze i uzroci sukoba.....	7
2.3. Upravljanje sukobima .....	10
2.4. Načini rješavanja sukoba.....	13
3. Generacije.....	18
3.1. Baby boom generacija.....	20
3.2. Generacija X.....	21
3.3. Generacija Y .....	23
3.4. Generacija Z .....	25
4. Empirijsko istraživanje o generacijskim razlikama u odabiru načina rješavanja sukoba u organizaciji .....	30
4.1. Metodologija istraživanja.....	30
4.2. Istraživačka pitanja .....	31
4.3. Rezultati istraživanja.....	31
4.4. Analiza i zaključna razmatranja.....	48
5. Zaključak.....	52
Literatura .....	54
Popis tablica.....	61
Popis grafikona .....	61

## 1. Uvod

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada jest utvrditi postoji li razlika među generacijama kod odabira načina rješavanja sukoba na radnom mjestu. Sukobi su svakodnevica svakog čovjeka, kako u poslovnom, tako i u privatnom životu. Vrlo je važno znati se nositi sa sukobima i pronaći optimalan način kako ih riješiti. To je doista izazovan posao za svakog menadžera. Sukobi su većinom promatrani kao nešto negativno i dugo vremena ih se pokušavalo izbjeći. Međutim, novi menadžment je svjestan kako iz sukoba može izaći i mnoštvo pozitivnih stvari. Na taj način se izmjenjuju ideje, mišljenja, percepcije i sl. U organizacijama se danas mogu naći pripadnici više generacija. Poznato je kako svaka generacija ima svoje opće karakteristike. Generacije se razlikuju u osobnostima, željama, potrebama, željom za timski rad i sl. U ovom radu se fokus stavlja na tri generacije – generaciju X, generaciju Y i generaciju Z.

Glavni cilj ovog rada jest definirati koji su načini rješavanja sukoba i kako se s njima upravlja te istražiti postoji li razlika među generacijama u percepciji i načinu rješavanja sukoba u organizaciji.

Istraživačka pitanja ovog rada su:

1. Koje vrste sukoba postoje?
2. Kroz koje sve faze sukobi prolaze?
3. Koji su načini upravljanja i rješavanja sukoba?
4. Koja su obilježja generacije X, Y i Z?
5. Postoji li razlika među generacijama u percepciji i učestalosti sukoba te u optimalnom načinu rješavanja sukoba?

Kako bi se realizirao postavljeni cilj ovog rada, kao i došlo do odgovora na istraživačka pitanja, za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje. Za potrebe provedbe ovog primarnog istraživanja korištena je kvantitativna metoda. Kako bi se istražila teorijska podloga ovog rada korištena je metoda prikupljanja sekundarnih podataka. Sekundarni podaci prikupljeni su iz knjiga koje su dostupne u Gradskoj knjižnici Zadar, te iz online baza podataka. U radu su kao literatura korišteni stručni i znanstveni članci. Osim toga, kako bi se uspješno definirali pojmovi vezani za sukobe i karakteristike generacija korištena je metoda analize. U radu su također korištene i metoda dedukcije, metoda kompilacije i opisna metoda.



Ovaj diplomski rad podijeljen je u tri cjeline. Prva cjelina objašnjava pojam sukoba. Što su sukobi i kako nastaju. U njoj se objašnjava koje sve vrste sukoba postoje. Također, pojašnjava se kroz koje sve faze sukob prolazi te što sve utječe na nastanak sukoba. Isto tako, kroz prvu cjelinu objašnjava se kako menadžer uspješno upravlja sa sukobima te na koje načine se mogu sukobi riješiti. U drugoj cjelini prikazana su obilježja generacija. Trenutno se razlikuju 4 generacije, i to Baby boom, generacija X, generacija Y i generacija Z. Iako su opisane karakteristike svih četiri generacija, za ovaj rad važne su generacije X, Y i Z. Na koncu, posljednja cjelina objedinjuje rezultate provedenog primarnog istraživanja.

## 2. Sukobi u organizaciji

Sukobi su sastavni dio ljudskih aktivnosti i nemoguće ih je izbaciti (Brahnam et al, 2005, 204). Prema Bahtijarević – Šiber F., Silavica P. i Pološko Vokić N. (2008, 188) oni su sastavni dio privatnog i radnog okruženja svakog čovjeka. Rahim, M. A. (2002, 207) definirao je sukob kao interakciju u kojoj pojedinci, skupina ili organizacija ne pronalaze usklađenost, slaganje i sklad. Većina sukoba nastaje iz razloga što pojedinci ili skupine polaze sa pretpostavkom da ih drugi pojedinci ili skupine pokušavaju onemogućiti u ostvarivanju njihovih ciljeva. (Antonioni, 1998, 336).

U mnogim slučajevima do sukoba dolazi iz razloga što pojedinci ili skupina istomišljenika smatra kako je samo njihov cilj ostvariv, ali ne i cilj onoga koji ne dijeli isto mišljenje. Dugo vremena se na sukobe gledalo kao na nešto negativno i nešto što bi se trebalo izbjeći. Takvo mišljenje je i danas prisutno. Međutim, sukobe se ne mora uvijek promatrati kao nešto loše. Ponekad sukobi mogu donijeti i pozitivne ishode i promjene. (Rijavec, Miljković, 2002, 12)

Sukobi mogu nastati u različitim kontekstima, kao i na različitim društvenim razinama. Pa tako mogu biti u političkom kontekstu, ekonomskom, društvenom ili psihološkom kontekstu te se mogu protezati od osobne razine, preko obiteljske, organizacijske, lokalne, nacionalne do međunarodne razine. Važno je osvijestiti i prihvatiti sukob kako bi on postojao. Dakle, u trenutku kada barem jedna strana primijeti da druga strana nju ugrožava, uznemirava i narušava njezine ciljeve, tada sukob postojte stvaran. (Huczynski, Buchanan, 2016, 15)

Organizacijske sukobe može se opisati kao sukobljavanje pojedinca sa svojim radnim kolegama, sa nadređenom mu osobom, podređenim osobama, poslovnim klijentima, kao i poslovnim partnerima, ali i svima ostalim s kojima se može susreti pri obavljanju svoga posla. (Darlin, Walker, 2001, 230)

Dana D. (2014, 7) opisuje sukob na radnom mjestu kao situaciju kada kolege ovise jedno o drugome, a jedan od njih smatra da bi ovaj drugi trebao snositi krivicu za određeni problem jer je svojim ponašanjem uzrokovao poslovni problem.

Menadžment sukoba objašnjava kakvu sukobi imaju dinamiku, oni se nikada ne pojavljuju odjednom. Sukobi imaju svoje vremensko razdoblje te prolazi kroz nekoliko

faza. (Gonan Božac, Angeleski, 2008, 49). Prema Žitinski M. (2010, 115) sukobljavanje nastupa kada se dvije strane međusobno ne razumiju te ne pronalaze zajednički jezik.

## **2.1.Vrste sukoba**

Prema Bahtijarević – Šiber, F., Sikavici, P. i Pološki Vokić, N. (2008, 191-192) vrste sukoba mogu biti s obzirom na posljedice sukoba, s obzirom na one koji sudjeluju u sukobu te s obzirom na ono što je predmet sukoba. Robbins, S. P., Judge, R.A (2007, 502) uz to nadodali su i sukobe koje se mogu podijeliti s obzirom na uzrok zbog kojeg su nastali.

Kada se govori o sukobima s obzirom na njihov predmet tada se razlikuju kognitivni i afektivni sukobi. Kognitivni sukobi (engl. cognitive, task, thinking, substantive, structural, issue-focused conflict) nazivaju se i sadržajni, strukturni i sukobi koji se vežu za određenu zadaću. U organizacijskom poslovanju do kognitivnih sukoba dolazi kada se dvije strane sukobljavaju zbog zadanim im radnim zadacima. Oni se razilaze u mišljenjima kako određeni posao najbolje odraditi ili koju poslovnu odluku donijeti za dobrobit cijele organizacije (Jehn, 1995, 258).

Prema Schermerhornu, J. R., Jr., (1999, 339) kada dolazi do neslaganja glede ciljeva organizacije, alokacije resursa, sustava nagrađivanja, politike organizacije, radnih zadaća, ideja, mišljenja ili procedura radi se o kognitivnim sukobima. Afektivni sukobi (engl. affective, personal, interpersonal, social, emotional, relationship, people-focused conflict) prema Bahtijarević – Šiber, F., Sikavici, P. i Pološki Vokić, N. (2008, 195-196) nazivaju se još i osobnim, interpersonalni, socijalni ili emocionalni.

Oni nastaju u trenutku kada do sukoba dolazi zbog nekakvih privatnih razloga. Takvi sukobi su na osobnoj razini zbog razlika u ličnostima sudionika u sukobu ili njihovim razlikama u životnim vrijednostima. Među sudionicima sukoba dolazi do napetosti i neprijateljstva. (Schermerhorn, 1999, 339). Dakle, kognitivni sukobi nastaju zbog različitih ciljeva vezanih za poslovne odluke, a afektivni sukobi nastaju zbog međuljudskih odnosa tj. neslaganja. (Robbins, Coulter, 2007, 381)

Kada se promatraju prednosti i nedostaci kognitivnog i afektivnog sukoba, prema Amasonu, A., C., (1996, 128), kognitivni sukob je pozitivan i njega bi se trebalo poticati, dok bi se afektivni sukob trebalo obeshrabriti. Robbins, S., P., i Coulter, M., (2007, 381) ističu kako su istraživanja pokazala kako od afektivnog sukoba nema nikakve svrhe. Oni povećavaju nesklad te smanjuju međusobno razumijevanje između kolega na poslu te na taj način smanjuju i uspješno izvršavanje poslovnih ciljeva organizacije. Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M, Xin, K. E. (1999, 4-5) navode kako, iako postoje značajne razlike između ove dvije vrste sukoba, oni najčešće dolaze zajedno ili jedan nakon drugoga. Sudionici sukoba kognitivni sukob nerijetko takav sukob shvaćaju osobno te nakon njega ubrzo dolazi do afektivnog sukoba. S druge strane, ukoliko prvo dođe do afektivnog sukoba njemu ubrzo uslijedi kognitivni sukob iz razloga što su, zbog afektivnih sukoba, sudionici sukoba skloniji kritiziranju sukobljene strane.

S obzirom na uzrok Robbins, S. P., Judge, R.A (2007, 535), sukobe dijele na sukobe oko radnog zadatka, oko međuljudskih odnosa i oko radnih procesa. Yang, J., i Mossholder, K.W. (2004, 602) proveli su istraživanje kojim su među ostalim utvrdili da gotovo uvijek kada je riječ o sukobima oko međuljudskih odnosa ti sukobi disfunkcionalni jer je prisutna velika razina emocija u takvim konfliktima.

S obzirom na osobe koje sudjeluju, sukobi se dijeli na intrapersonalne, interpersonalne, intragrupne, intergrupne, interorganizacijske, interkulture i mješovite sukobe. Intrapersonalni sukobi opisuju se kao posljedica različitosti u vrijednostima pojedinaca koje su u suprotnosti sa ponašanjem koje se očekuje od pojedinca. Interpersonalne sukobe opisuje se kao sukobe nastale zbog neslaganja vezano za ciljeve, vrijednosti, stavove, ponašanje, zbog nemogućnosti pronalaska zajedničkog jezika i sl. Kao intragrupne sukobe navode se sukobi unutar nekakve grupe a uzrok im je neslaganje u razmišljanju, poslu, ponašanju itd. Nadalje intergrupni sukobi nastaju kao posljedica neslaganju dvaju ili više grupa oko ciljeva, pristupa rješavanju problema i sl. Interorganizacijske sukobe opisuje se kao sukobe nastale kada više organizacija međusobno posluje te dođe do neslaganja vezano za zajedničke ciljeve. Interkulturalni sukobi nastaju između različitih nacija, različitih kultura i različitih društava. I na koncu, mješoviti sukobi nastaju kada se određena organizacija sukobi sa potrošačima ili kada se menadžer sukobi sa radnom grupom (Griffin, 2005, 634).

Schermerhorn, J. R., Jr (1999, 339) sukobe s obzirom na posljedice dijeli na funkcionalne i disfunkcionalne sukobe. Funkcionalne sukobe opisuje kao sukobe koji su pozitivni za organizaciju i koji donose pozitivne rezultate. Disfunkcionalne sukobe opisuje kao štetne sukobe koji su destruktivnog karaktera. Funkcionalne karakterizira kao poželjne sukobe, dok disfunkcionalne karakterizira kao nepoželjne sukobe u organizaciji.

Bahtijarević – Šiber, Sikavici i Pološki Vokić (2008, 193) pojašnjavaju kako su zaposlenici nakon funkcionalnih sukoba motivirani za veće radne napore, za bolju suradnju i bolju kreativnost pri obavljanju zadataka. Suprotno je nakon disfunkcionalnih sukoba, jer takvi sukobi izazivaju samodopadnost i manjak ili potpuni izostanak kreativnosti i suradnje.

Jačina intenziteta sukoba i uspješno upravljanje sukobom mogu odrediti granicu između funkcionalnog i disfunkcionalnog sukoba. Postoji razlika između optimalne razine sukoba i disfunkcionalno visoke razine sukobe. Optimalnu razinu sukoba menadžeri smatraju nužnim prilikom učinkovitog odlučivanja. S druge strane kada je u organizaciji prisutna visoka disfunkcionalna razina sukoba, tada menadžeri moraju potrošiti mnogo više resursa kako bi došli do određenih organizacijskih ciljeva. Menadžeri su tada prisiljeni voditi političke bitke a ne bitke za temeljne ciljeve organizacije. Također, provode dosta vremena planirajući osvete oponentima umjesto da smišljaju i donose kvalitetne odluke za dobro poslovanje organizacije (George, Jones, 2006, 786)

Za organizaciju je važno da ima umjerenu razinu sukoba. Ni premalo sukoba, ni nedostatak sukoba ali ni previše sukoba u organizaciji nisu pozitivni niti poželjni. Objašnjenje toga nalazi se u primjerice situaciji kada organizacija ima premalo sukoba dolazi do manje uspješnosti grupe jer se ne koriste prednosti koje donose različita mišljenja i ideje. Isto tako navodi se kako pri nedostatku sukoba u organizaciji menadžment daje važnost istom načinu razmišljanja, umjesto da potakne nove ideje i promjene a sve u svrhu učinkovitog odlučivanja. Previše sukoba u organizaciji dovodi do pada zadovoljstva zaposlenika te njihove posvećenosti, što u konačnici dovodi do pada cjelokupne izvedbe organizacije i poslovanja (George, Jones, 2002, 487).

Wetten, D., A., i Cameron, K., S., (2005, 372) naveli su kako je umjerena razina sukoba poželjna u svakom odnosu, osobito u organizacijskom. Navode kako upravo iz tog razloga nije potrebno potpuno ukloniti sukobe iz organizacije već bi ih samo trebalo održavati na optimalnoj razini.

## 2.2.Faze i uzroci sukoba

Kada je Pondy, L. R. (1967, 300) razvio modele sukoba u organizaciji, naveo je kako se sukobe može razumjeti samo ukoliko ih se promatra kao proces koji se razvija kroz nekoliko faza. Pa je tako Pondy naveo kako svaki sukob u organizaciji prolazi kroz pet faza. U prvoj fazi sukob započinje i to je latentni sukob. Druga faza sukoba jest opažanje sukoba. U trećoj fazi dolazi do osjećanja sukoba. Četvrta faza predstavlja iskazivanje sukoba, dok je posljednja, peta faza, stanje nakon sukoba.

U prvoj fazi se ne očituje otvoreni sukob. Sukob je još uvijek prekriven, ali nazire se njegov mogući početak. U ovoj fazi uzroci sukoba mogu biti zbog ovisnosti organizacijskih jedinica. Kada se organizacija širi onda se dijeli na više manjih specijaliziranih jedinica. Sve te specijalizirane jedinice dužne su zadovoljiti određeni organizacijski cilj, ali to ne mogu postići ako nisu u međusobnoj vezi i komunikaciji sa ostalim specijaliziranim jedinicama organizacije. Prilikom loše komunikacije između specijaliziranih jedinica, rađa se određena potreba za autonomijom jedinice te tada dolazi do proturječja s potrebama koordinacije organizacije. Također kao uzroci sukoba u ovoj fazi mogu biti i razlike u ciljevima i napetost u organizaciji. Ukoliko dođe do pogrešne evaluacije i načina nagrađivanja zaposlenika te ograničenosti resursa u organizaciji također dolazi do pojave sukoba u organizaciji. (Jones, 2004, 431)

Druga faza sukoba jest opažanje sukoba, ili, prema Robbins, S. P., Judge, R.A (2007, 520), spoznaja sukoba. Prema ovim autorima, kako bi došlo do sukoba potrebno je da jedna ili obje sukobljene strane prepoznaju i postanu svjesne latentnog sukoba. U ovoj fazi sukobljene strane počinju percipirati da je među njima došlo do različitih mišljenja u zajedničkim ciljevima ili vrijednostima. Međutim, u ovoj fazi moguće su dvije situacije. Prema autorima, ponekad se sukob u organizaciji percipira iako ga u stvarnosti nema. Do takve situacije dođe kada se dvije strane nisu dovoljno dobro razumjele te je nastao problem u komunikaciji. Druga situacija, kako navode, jest kada je latentni sukob prisutan, ali nije prepoznat od strane sudionika.

Gonan Božac M. i Ageleski I. (2008, 49) treću fazu sukoba opisuju kao personalizacija konflikta. U ovoj fazi dolazi do tenzija, neugodnih osjećaja, anksioznosti i sl., a sve kao rezultat neslaganja u mišljenjima sukobljenih strana i međusobnog nerazumijevanja. Jones, G. R., (2004, 431) objašnjava kako u trećoj fazi, a nakon što se prepozna uzrok

sukoba, dolazi do emotivnih reakcija između sukobljenih strana. U ovoj fazi se sukobljene strane međusobno optužuju i okrivljavaju za sukob te tim svađama sukob postaje još i veći. Nadalje autor navodi kako razlog za početak sukoba možda nije bio velik, ali ako se nije reagiralo na vrijeme i spriječilo ga, u ovoj fazi taj će sukob eskalirati u jako veliki sukob kojim će se poslije jako teško upravljati.

U četvrtoj fazi sukoba, prema Pondy, L. R. (1967, 303), dolazi do utvrđivanja sukoba, odnosno neprijateljskog naboja između dvije strane. Sukobljene strane više ne prikrivaju svoju želju i volju za sprječavanjem ciljeva suprotne strane te se razvija konfliktno ponašanje.

U posljednjoj fazi sukoba Jones G. R. (2004, 432) opisuje stanje nakon sukoba. Stanje može biti poticajno ili neprijateljsko, ovisno o tome kako će sukobljene strane reagirati na sukob. Ukoliko dođe do ranog rješavanja sukoba organizacija može očekivati dobar budući radni odnos, a ako se sukob ne uspije riješiti prije nego što eskalira tada se ne može očekivati da će u budućnosti doći do kooperativnih radnih odnosa. Pondy, L. R. (1967, 305) je ovu petu fazu opisao kao fazu u kojoj se vide koji su rezultati konflikta. Navodi kako u ovoj fazi sukob može biti ili riješen ili još uvijek u rješavanju. Ukoliko je u rješavanju tada se on ponovno vraća u prvu fazu.

Prema Thomas, K., W. (1992, 266), model razvoja faza sukoba također prolazi kroz 5 faza, i to: frustraciju, konceptualizaciju, ponašanje, reakciju suprotne strane i posljedice.

Što je tiče uzroka sukoba, Brajša, P., (1994, 201) je naveo deset mogućih uzroka sukoba i to: različita tumačenja, zamjena komunikacijskih razina, neprikladna emocionalna pratnja, neobaziranje na neverbalno ponašanje, verbalna i neverbalna neusklađenost, bezličnost u komuniciranju, nepotpune poruke, defenzivne ili ofenzivne poruke, suparništvo ili međusobno nadmetanje te fiksiranje pozicije pri komunikaciji.

Huczynski, A.A. i Buchanan, D., A. (2016, 13) sukob su objasnili kao posljedicu vježbanja moći. Prema tim autorima sukob može nastati kao posljedica stila vođenja ili posljedica promjena u strukturi ili kulturi.

Uzroci sukoba mogu se podijeliti prema njegovom nastanku na tri grupe. U prvu grupu ubraja sukobe nastale zbog okoline, odnosno zbog bržeg tempa rada, povećane konkurencije, globalizacije, raznolike radne snage, ograničenih resursa te složene ali i neizvjesne okoline. U drugu grupu svrstavaju se sukobi koji su proizašli iz organizacije.

Do njih dolazi zbog loše preraspodjele rada, nedovoljno dobre komunikacije u podjeli i organizaciji rada, loše preraspodjele odgovornosti i zadataka, nedostupnih informacija, razilaženju u ciljevima, oskudnim resursima, vremenskim ograničenjima u obavljanju zadataka, prilikom lošeg sustava nagrađivanja te neprikladnog stila upravljanja, lošim slaganjem zaposlenika te smanjivanjem broja zaposlenika. U treću skupinu svrstavaju se sukobi nastali na razini pojedinca. U ovoj grupi ističu se različite potrebe zaposlenika, njihove želje, ciljevi, očekivanja i vrijednosti, različite percepcije i karakteristike ličnosti, razlike u statusu zaposlenika i njihove različite demografske karakteristike (Hunsaker, 2005, 249).

Robbins, S. P., (1974, 98) kao najčešće vrste uzroka sukoba u organizaciji navodi komunikacijske, strukturne i osobne uzroke. Pod komunikacijskim navodi međusobno nerazumijevanje, buku u komunikacijskom kanalu, loš odabir komuniciranja te previše ili premalo komunikacije među zaposlenicima. Na strukturne uzroke utječu veličina organizacije, stupanj specijalizacije, raspodjela poslovnih zadataka, loša koordinacija, odabir stila upravljanja, neslaganje oko odabira rješavanja problema, alokacije resursa i sl. Kao osobne uroke sukoba navodi razlike u stupnju obrazovanja, podrijetlu radnika, ponašanju, ranijem iskustvu ili neiskustvu.

Kako bi se uspješno riješio sukob vrlo je važno prepoznati uzrok zbog kojeg je nastao taj sukob. Sukobi kod kojih se uspješno prepozna uzrok nazivaju se konstruktivnim sukobima (Ajduković, Pečnik, 2007, 10). Najčešće sukobi nastaju kao posljedica loše komunikacije te je Leinert Novosel, S., (2015, 156) ponudio određene preporuke kako spriječiti takve sukobe. Prema njima, kako bi razumjeli uzroke sukoba potrebno je prvo komunicirati sa sukobljenim stranama te otkriti koje su njihove želje i interesi, postaviti se u kožu sukobljenih strana te otkriti zašto ne žele prihvatiti neko od rješenja, pokrenuti raspravu o problemu te uključiti sudionike u tu raspravu. Rijavec, M., i Miljković, D., (2002, 41) navode i kako je vrlo čest uzrok sukoba i psihološke prirode. Pa tako navode kako su česti uzroci i temperament, osobine ličnosti i razlike u percepcijama sudionika sukoba.



### 2.3.Upravljanje sukobima

Kako su Earnest, G. W. i McCaslin, N. L., (1994, 19) naveli, upravljanje sukobima je jedan od najneugodnijih i najtežih poslova menadžera u svakoj organizaciji. Kako je već ranije spominjano, sukobi su sastavni dio života pa tako i sastavni dio organizacijskog ponašanja te je vrlo važno posvetiti se pravilnom upravljanju sukoba u organizaciji(Chan, C. C. A, Monroe, G., Ng., J., Tan, R., 2006., 289).

Mintzberg, H. (1975, 50) je pojasnio kako svaki uspješni menadžer treba odvojiti dobar dio svog radnog vremena kako bi se posvetio pronalaženju načina kako riješiti sukobe u organizaciji. Takvu ulogu menadžera nazvao je ulogom pregovarača. Ranije provedena istraživanja dokazala su kako uspješni menadžeri potroše čak 18% svog radnog vremena na rješavanje sukoba te da je 10 godina prije utrošeno vrijeme menadžera na rješavanje sukoba bilo upola kraće. Međutim, ukoliko je menadžment organizacijski sukoba usmjeren samo na pojedinačne sukobe i na interpersonalne ili grupne sukobe u organizaciji, on ne može biti u potpunosti uspješan. U suvremenoj organizaciji je uistinu potreban menadžment sukoba, ali takav menadžment ne podrazumijeva redukciju, eliminiranje ili vremensko ograničavanje nekog sukob, već podrazumijeva kreiranje strategije organizacije koja će umanjiti negativne posljedice sukoba te će povećati pozitivne strane koje mogu proizaći iz sukoba. (Rahim, 2002, 208).

Kako Bahtijarević-Šiber, Sikavica i dr. (2001, 14) navode, glavna bit upravljanja sukobima u organizaciji je makroekonomska strategija koja se sastoji od tri cilja. Prvi cilj jest što manji broj afektivnih sukoba u organizaciji. Navode kako takvi sukobi rezultiraju nepotrebnim tenzijama, ogorčenosti, ljutnjom, neprijateljskim odnosima, strahom i sl. Takve negativne emocije će naštetiti cijeloj organizaciji i uspješnom poslovanju unutar nje. Ističu kako kod pojave takvih negativnih emocija, članovi organizacije više svoga vremena i energije troše na pokušavanje rješavanja ili ignoriranja sukoba, nego na radne zadatke. Kao drugi cilj autori navode poticanje i održavanje umjerene količine kognitivnih sukoba u organizaciji. Kako se kognitivni sukobi događaju kada se članovi grupe ne slažu oko nekih poslovnih zadataka, tako nerijetko dolazi i do vrlo kreativnih i boljih ideja za organizaciju. Kao pozitivne rezultate kognitivnih sukoba oni navode poboljšanje individualne i grupne izvedbe, jer se prilikom sukoba oko različitih mišljenja može doprinijeti sveukupnoj kreativnosti. Navode kako je važno održati optimalnu razinu

ovakvih sukoba, jer ako postanu prečesti rezultirati će usporavanjem u radu i težoj produktivnosti na poslu. Treći cilj je omogućavanje odabira odgovarajućeg pristupa upravljanju sukobima. Razlikuje se pet načina upravljanja sukobima, a to su: natjecanje, suradnja, kompromis, izbjegavanje i prilagodba. (Robbins, 1995, 511).

U literaturi se stil upravljanja sukobima opisuje i kao određeni način ponašanja osobe a kojim ponašanjem od daje prednost u sukobu. Elsayed-Ekhouly, S. M., Buda, R. (1996, 72) dijele stilove upravljanja sukobom na dvije dimenzije. Prva dimenzija je briga za sebe – asertivnost. Druga dimenzija je briga za ostale –kooperativnost.

Prema tim dvjema dimenzijama razlike se pet stilova upravljanja sukobima u organizaciji, a to su izbjegavanje sukoba, prilagodba sukobu, suradnja, dominacija i kompromis. Izbjegavanje sukoba karakterizira neasertivnost i nekooperativnost, odnosno premalena briga za sebe i druge oko sebe. Osobe koje primjenjuju taj stil upravljanja sukoba opisuju se kao osobe koje se ne uključuju u sukobe, ne izražavaju svoje osjećaje i stavove te izbjegavaju sukobe. Takve osobe odgađaju rješavanje problema ili se povlače iz situacija koje bi mogle uzrokovati sukobom. Za ovaj stil upravljanja sukoba navodi se kako kod njega dolazi do nerješavanja sukoba i niti jedna strana ne iskazuje svoje potrebe te se samim time niti ne zadovoljavaju potrebe nijedne strane (Elsayed-Ekhouly, S. M., Buda, R., 1996, 72-73.)

Nadalje, Elsayed-Ekhouly, S. M., Buda, R. (1996, 75) dominaciju objašnjavaju kao stil u kojem prevladava velika briga za sebe (asertivnost), a premalena briga za druge (nekooperativnost). Osobe koje primjenjuju ovaj stil upravljanja sukobima opisuju kao pojedince koji imaju želju maksimizirati samo svoje potrebe i svoje želje na štetu svih ostalih uključenih strana. Takvi pojedinci usmjereni su na ostvarivanje samo vlastitih potreba i interesa a da pri tome ne razmišljaju kako će se to odraziti na ostale. Autori objašnjavaju kako će ti pojedinci iskoristiti sve raspoložive resurse kako bi oni izašli kao pobjednici, pa im tako nisu strane osobine poput agresivnosti, upornosti, upiranje samo na dokaze koji njima idu u prilog, isticanje moći i sl. Ovakva sukob rješava se na način da zadovoljstvo ima samo jedna strana i to ona strana koja upotrebljava ovaj stil kod upravljanja sukobima.

Treći stil – prilagođavanje okarakteriziran je kao malu briga za sebe (neasertivnost) a veliku brigu za ostale (kooperativnost). Osobe koje odabiru ovaj stil opisao je kao osobe koje žrtvuju vlastite potrebe i želje kako bi zadovoljio potrebe i želje drugih. Ove osobe

karakterizira kao velikodušne i žele drugima dobro. Također, navodi se i kako se ove osobe pokoravaju drugima te prihvaćaju tuđa mišljenja i slušaju naredbe. Radi se o osobama koje žele biti prihvaćene i koje žele da ih drugi odobravaju. Kao rezultat ovog stila upravljanja sukobima, autor navodi rješavanje sukoba na način da se zadovolji potreba samo jedne strane, one koja se nije prilagodila (Pranjić 2017, 18).

Suradnja je četvrti stil upravljanja te taj stil Elsayed-Ekhouly i Buda (1996, 75) opisuju kao veliku brigu za sebe (asertivnost) i veliku brigu za ostale (kooperativnost). Sudionike u ovom stilu upravljanja sukobima opisuju kao osobe koje pokušavaju pronaći rješenje koje će biti prihvatljivo za obje strane. Takve osobe, kako navode, krase osobine kao što su otvorenost, sklonost razmjeni informacija, promišljanje oko razlika između sukobljenih strana radi pronalazjenja optimalnog rješenja koje će zadovoljiti potrebe obje strana. Whetten i Cameron navode kako je ovo najpoželjniji stil upravljanja sukobima jer za rezultat daje pobjednički osjećaj objema stranama, odnosno obje strane iz ovog sukoba izlaze zadovoljne. Međutim navodi i kako ovaj stil zahtjeva i najviše truda te se smatra posebnom vještinom menadžera.

Na koncu Pranjić, D. (2017, 18) navodi da je peti stil upravljanja sukobima kompromis. Autor ovaj stil objašnjava kao stil sa srednjom asertivnosti i kooperacijom, odnosno umjerena briga za sebe i umjerena briga za druge. Ovaj stil opisuje kao stil usredotočen na ublažavanje razlika i na traženje srednjeg idealnog rješenja. Obje strane trebaju žrtvovati nešto kako bi nešto drugo dobili zauzvrat. Autor objašnjava kako je ovaj stil koristan samo u situaciji kada obje sukobljene strane imaju jednak utjecaj i jednaku moć u organizaciji. Pranjić opisuje kompromis kao pozitivan stil jer će se u konačnici postići cilj svih sudionika sukoba te ga se najčešće koristi kada se ne može do rješenja doći nekim drugim stilom upravljanja sukoba. Kao nedostatak ovom stilu navodi to što u konačnici u potpunosti ne zadovolji niti jednu stranu te zaustavlja daljnji napredak kod rješavanja sukob. U ovom stilu rješavanja sukoba sukobljene strane nikada ne izraze u potpunosti svoje zahtjeve, osjećaje i želje.

## 2.4. Načini rješavanja sukoba

Kako bi se efikasno mogli riješiti sukobi u organizaciji, prema Robbinsu, Hunsakeru i Trainingu (2009, 320), vrlo je važno da se svi zaposlenici unutar te organizacije konstantno educiraju. Educiranje zaposlenika vrlo je važno kako bi oni mogli samostalno rješavati, ali i prepoznati, sukobe nastale u organizaciji. Autori navode kako zaposlenici mogu samostalno rješavati sukobe kada su upoznati sa različitim stilovima i načinima rješavanja sukobe te kada su sposobni odabrati najbolji stil upravljanja sukobima koji će u datoj situaciji biti najučinkovitiji. Kako bi pojedinac mogao samostalno upravljati sukobom prvo mora odrediti koji je za njega karakterističan stil upravljanja sukobom. Pojedinac mora procijeniti tko od sukobljenih strana pridonosi rješavanju sukoba, a tko ga sputava. Isto tako, autori navode kako je važno znati prepoznati razliku između nevažnih i važnih sukoba, evaluirati sukobljenu stranu, odrediti koji je razlog odnosno uzrok nastalog sukoba te na koncu donijeti odluku koji je najbolji način rješavanja sukoba.

Rahim, M. A. (2002, 22) je rješavanje sukoba podijelio na četiri koraka. Prvi korak je dijagnoza, drugi korak je intervencija, treći korak je konflikt te posljednji, četvrti, učenje i efektivnost. Rahim navodi kako je u prvom koraku (dijagnozi) potrebno dijagnosticirati uzorke i učinke svih vrsta sukoba koje se pojavljuju u organizaciji. Jehn K.A. i Mannix, E. A. (2001, 241) navode kako se opsežnim dijagnosticiranjem mjeri:

- a) kolika je količina afektivna a kolika kognitivnih sukoba u organizaciji
- b) informacije o odabiru strategije pomoću koje članovi organizacije rješavanju sukobe (kompeticija, suradnja, kompromis, izbjegavanje, prilagođavanje)
- c) traženje uzoraka
- d) stupanj individualnog, grupnog i organizacijskog učenja i uspješnosti.

Rahim, M. A. (2002, 223-224) navodi kako se nakon provedene dijagnoze i analize svih sakupljenih rezultata dolazi do jasnog zaključka da li je uopće potrebna ikakva intervencija oko sukoba u organizaciji. Autor navodi kako se ovaj pristup sukobu razlikuje od Pondyjevog pristupa sukobu u tome što kod Pondyjevog pristupa se sukob restrukturira na razvojne etape i tako se dijagnosticira i kontrolira, dok se ovim pristupom pažnja usmjerava na druge čimbenike. Među te čimbenike spada cjelokupna sukobljena masa, koliko se često pojavljuju sukobi u organizaciji te što je nužno kako bi se

procijenilo da li je potrebna reakcija menadžera na određeni sukob. Kada se ovaj pristup stavi u odnos sa Pondyjevim sekundarnim mišljenjem, ta dva pristupa vrlo su slična. Oba pristupa dovode do zaključka da je sukob nemoguće pratiti kao pojedinačnu epizodu, odnosno nemoguće je reagirati na svaki pojedinačni sukob, ali je moguće i potrebno prikazati strukturu epizoda suradnje u organizaciji.

Drugi korak u rješavanju sukoba u organizaciji je prema Tuckeru, B., A., i Russelu, R., F., (2004, 107.) intervencija. Kako navode intervencija je potrebna kada je u organizaciji prisutno previše afektivnih sukoba ili premalo ili previše kognitivnih sukoba. Isto tako, ističu potrebu za intervencijom i kada pojedinci neuspješno rješavaju nastale sukobe.

Rahim, M. A., (2002, 225) je podijelio intervenciju na dva tipa. Prvi tip je procesni pristup, a drugi tip je strukturni pristup. Procesni pristup opisuje kao pristup koji ima za cilj promijeniti količinu afektivnih i kognitivnih sukoba u organizaciji. Osim toga, cilj pristupa je i educirati zaposlenike organizacije kako pravilno odabrati najbolji način za rješavanje sukoba između sukobljenih strana. Autor navodi i kako prilikom odabira procesnog pristupa vrlo često dolazi i do promjene vodstva u organizaciji, kao i promjene u organizacijskog kulturi. Kod ovog pristupa se treba težiti transformacijskom vodstvu.

Tucker B., A., i Russel R., F., (2004, 107) transformacijsko vodstvo opisuju kao inovativno vodstvo. Takvo vodstvo inspirira ostale i usmjereno je ka promjenama, napretku i razvoju u organizaciji. Masood, S., et al. (2006, 942) za transformacijsko vodstvo navode kako je ono sposobno motivirati i potaknuti zaposlenika da prepoznaje koje su njihove vlastite sposobnosti i samim time poboljšaju svoje izvedbe na poslu. Isti autori navode kako je zaključak jednog od istraživanja bio takav da se došlo do zaključka kako se može identificirati šest različitih načela ponašanja transformacijskog vodstva. Kao glavna načela ponašanja koja se ističu kod transformacijskog vodstva ističu se: sposobnost oblikovanja svima jasne i privlačne vizije, postati primjer podređenima, poticati na prihvaćanje ciljeva organizacije, težiti boljim i većim performansama pojedinaca i grupe, poticati zaposlenike na kreativno, kritično i inovativno ponašanje te na rješavanje problema.

Bahtijarević - Šiber, Sikavica i dr., (2008, 201) ovdje ističu i autentičnog transformacijskog vođu. Takav vođa je onaj kojega karakteriziraju osobine kao što su moralnost i visoki etični standardi Taj vođa će to kao nadređena osoba pokušati prenijeti na zaposlenike i pokušati pozitivno utjecati na ponašanje istih. Navode kako je glavni cilj

njegovog vođenja upravo modeliranje strateških vizija organizacije te utjecaj na zaposlenike da teže ostvarivanju tih vizija. Nadalje, autori navode kako organizacijska kultura sukobima omogućuje da postanu segment organizacijske dinamike. Takva organizacijska kultura podržava eksperimente, poduzimanje rizika, otvorenost, različita mišljena i raspodjelu informacija i znanja po svim razinama organizacije. Bahtijarević - Šiber, Sikavica i dr. (2008, 200) objašnjavaju kako se u takvoj okolini pojedince potiče da preuzmu odgovornost za svoje pogreške. Autori navode i prakticiranje pristupa „učenja uz mrkvu a ne štap“. Ovaj pristup objasnili su kao pristup pogreškama koje se ne sankcioniraju sve dok se iz njih može naučiti nešto.

Drugi pristup kod intervencije, strukturalni pristup jest pristup koji za cilj ima donijeti poboljšanja u strukturi organizacije. Poboljšanje strukture organizacije za cilj će imati bolju provedbu učenja organizacije, veću fleksibilnost organizacije, ali i kvalitetniju prilagodbu same organizacije. Kao glavni cilj ovakvog pristupa intervencije navodi se smanjenje razloga za pojavom afektivnih sukoba, kao i održavanje prihvatljive razine kognitivnih sukoba u obavljanju nerutinskih poslovnih zadaća. (Rahim, 2002, 225).

Na koncu je učenje i efikasnost kao posljednji korak ka rješavanju nastalih sukoba. Ovaj korak je ujedno i na prvom mjestu po kriterijima za uspješno vođenje menadžmenta za rješavanje sukoba. On navodi kako se menadžment upravljanja i rješavanja sukoba smatra uspješnim samo ukoliko je sukob donio organizaciji nova znanja koja će se kasnije moći implementirati za dugoročnu efektivnost organizacije. Proces upravljanja sukobima bi se trebao dizajnirati tako da potiče kritičko i inovativno razmišljanje kada se dijagnosticira problem, ali i kada se intervenira kod problema, odnosno sukoba. (Rahim, 2002, 227)

Örtenblad, A. (2004, 134) navodi kako bi se zaposlenicima u organizaciji trebalo omogućiti pristup učenju različitih stilova upravljanja i rješavanja interpersonalnih sukoba, a sve kako bi se oni to mogli samostalno i efektivno primjenjivati u budućim nastalim sukobima u organizaciji. Kada se stavlja u kontekst organizacijski sukobi vrlo je važno spomenuti doubleloop tip organizacijskog učenja, jer taj tip organizacijskog učenja donosi promjene na kognitivnim i bihevioralnoj razini, točnije taj tip učenja dovodi do novih saznanja i spoznaja a koja će u konačnici dovesti do novih načina ponašanja, novih razmišljanja, ali i novih rješavanja problema. Autor navodi da kod uspješnog upravljanja sukobima u makroorganizaciji dolazi do većeg organizacijskog učenja i veće učinkovitosti a što će utjecati na dijagnosticiranje i interveniranje u idućim novim

sukobima. Nadalje, isti autor ističe i kako ovaj pristup nema samo pozitivne konotacije, već ističe i nekoliko negativnih. Pa tako autor kao negativne konotacije organizacijskog učenja ističe kako je to vrlo zahtjevan koncept te takav koncept može vrlo negativno utjecati na privatan život pojedinca. U takvim situacijama se pojedinci ne osjećaju ugodno.

Nakon svega, za spomenuti je i jedan od načina rješavanja sukoba koji je bezbolan i svima prihvatljiv, a to je kompromis. Kada se radi o kompromisu niti jedna sukobljena strana nije u dobitku niti u gubitku, već se prilikom kompromisa interesi obje sukobljene strane stavljaju na vagu te se traži obostrano zadovoljstvo kako bi se na taj način riješio sukob. Prilikom kompromisa sukobljene strane moraju se odreći nečega, kako bi za uzvrat dobili nešto drugo. Osobe koje odabiru ovakav način rješavanja sukoba su osobe koje žele izaći sa minimalnim posljedicama iz sukoba (Rijavec, Miljković, 2002, 32).

Leinert Novosel, S., (2015, 147) opisuje kompromis kao metodu rješavanja sukoba kada se želi zadovoljiti interesi obje sukobljenih strana. Ističu kako je uvjeravanje tehnika koja se koristi prilikom kompromisa. Isti autori kompromis smatraju metodom za rješavanje sukoba koja je pozitivna, ali i poželjna kada se priča o načinima kako riješiti sukob u organizaciji. Uvodić Vranić, Lj., (2011, 187) rješavanje sukoba u organizaciji pomoću kompromisa smatraju igrom bez pobjednika, međutim obje sukobljene strane zadovoljni su sa ishodom takvog sukoba.

Idući način rješavanja sukoba koji su pojasnili Rijavec, M., Miljković, D. (2002, 33) je suradnja. Autori ovaj način rješavanja sukoba opisuju kao otvoreno i izravno suočavanje sa nastalim sukobom kako bi se u konačnici došlo do zadovoljavajućeg rješenja za obje strane. Kod suradnje obje sukobljene strane su pobjednici, za razliku od kompromisa. Nadalje, ovi autori navode kako je za suradnju potrebno odvojiti vrijeme i energiju kako bi dovelo do uspješnog rješavanja sukoba. Rijavec, M., Miljković, D. (2002, 39) izdvajaju suradnju kao najučinkovitiju metodu kod rješavanja sukoba u organizaciji iz razloga što se zadovoljavaju obje strane. Autori navode 5 kriterija koji će pomoći u donošenju odluke da li je suradnja prikladnija metoda od kompromisa za rješavanje sukoba u organizaciji. Ti kriteriji su slijedeći:

1. kod jako važnih pitanja za organizaciju prihvatljiviji način rješavanja sukoba je suradnja od kompromisa
2. kada se želi dobiti uvid u različita mišljenja u organizaciji izabrat će se suradnja

3. u situacijama kada se želi postići prihvaćanje odluke od strane svih u organizaciji kako bi bilo provođenje te odluke efikasnije
4. kod rješavanja napetosti u organizaciji
5. kada je cilj učenje.

Goleman, D., (2000, 175) navodi kako se pri odabiru načina rješavanja sukoba sve više pažnje pruža kreativnom rješavanju sukoba. Isti autor navodi i kako u New Yorku postoji i program za kreativno rješavanje sukoba a vodi ga njegova osnivačica Linda Lantieri. U tom programu fokus je na klasičnim postupcima za smirivanje sukoba. Nadalje autor navodi kako je kod ovog pristupa rješavanju sukoba važno ostati smiren, biti spreman na razgovore, smanjiti svoju agresivnost, pronaći pravedno rješenje za obje strane u sukobu te upotrebljavati neutralni jezik. Ovakav pristup je kombinacija kompromisa i suradnje. Iako su ta dva pristupa načinu rješavanja sukoba dosta različita, oni zapravo imaju i dosta sličnosti. Autor navodi kako su oba načina za rješavanje sukoba usredotočena ka učinkovitom rješavanju sukoba. I kompromis, ali i suradnja, zadovoljavaju obje strane u sukobu.



### 3. Generacije

Generacija se definira kao skupina ljudi rođenih u određenom vremenskom razdoblju. To vremensko razdoblje odnosno generacijski razmak je 20 godina. Dvadesetogodišnji interval je prekid prosječnog ljudskog životnog ciklusa od oko 80 godina u četiri različite faze: mladost, rastuća zrelost, srednji život i starija dob (Howe, Strauss, 2007, 60).

Svaka generacija sastoji se od skupine ljudi koji su doživjeli različite događaje. Obično su ti događaji prethodili njihovom ulasku na tržište rada. Glass, A., (2007, 99) navodi da svaka generacija posjeduje prepoznatu generacijsku osobnost. Takva osobnost je određena njihovom dobi, lokacijom, njihovim zajedničkim uvjerenjima te zajedničkim uvjerenjima. Pripadnici pojedine generacije oblikovani su istim životnim događajima koji ih definiraju kao i kolektivnim iskustvima tijekom ključnih godina odrastanja, od pete do osamnaeste godine. Upravo ta zajednička iskustva koja generacije dijele ih povezuju i pružaju im osjećaj zajedniče osnove.

Iz tih prethodnih iskustava se stvaraju određena uvjerenja i vrijednosti koja ih oblikuju i koja se kasnije kroz život zadrže te utječu na osobnost svake pojedine generacije. Ta iskustva mogu biti traumatski ili formativni događaji kao primjerice atentat na nekog političkog vođu ili ratno vrijeme, dramatična promjena u demografiji koja je ostavila utjecaj na raspodjelu resursa u društvu, povlašteni interval koji povezuje generaciju u krug uspjeha i/ili neuspjeha, stvaranje svetog prostora u kojem se održavaju sveta mjesta, kolektivno pamćenje, mentori svojim radom daju poticaj i glas i formiraju se generacije kroz rad ljudi koji se međusobno poznaju i podržavaju. Dakle, svaka skupina generacija će biti drugačija i na nju će različito utjecati proživljeni događaji s različitim ishodima. Isto tako, određene skupine ne moraju doživjeti baš isto iskustvo, moguće je da i kod proživljavanja sličnih događaja oni rezultiraju sličnim osobnim razvojem. (Ardueser, Garza, 2021, 2)

Ista generacija u konačnici ima zajednička razmišljanja o obitelji, načinu življenja, rodnim ulogama, institucijama, politici, profesijama, društvenom životu, vjeri, stilu života i budućnosti (Howe, Strauss, 2007, 63).

Pojam generacija može se objasniti kao pojam koji obuhvaća one osobe koje su živjele u istom vremenskom razdoblju i koji dijele ista životna načela i gledišta. Generacije se

definiraju na različite načine i po različitom vremenskom intervalu, ovisno o autoru (Prund, 2021, 90).

Autori klasificiraju generacije na četiri generacije. Svaki autor odredio je različiti vremenski interval odnosno različite godine rođenja za pripadnost u pojedinoj generaciji. Isto je prikazano u tablici br 1.

**Tabela 1 Godina rođenja generacija prema autorima**

Autori/ Generacije	Strauss, W. i Howe, N., 1991.	McCrinkle, M., i Wolfinger, E., 2010.	Sezin Baysal, B., 2014.	Ozkan, M., i Solmaz, B., 2015.	Prund, C. (2021.);
Baby boomers	1943.-1960	1946.-1964.	1946.-1964.	1945.-1964.	1944.-1964.
Generacija X	1961.-1981.	1965.-1979.	1965.-1979.	1965.-1979.	1965.-1979
Generacija Y	1982.-.....	1980.-1994.	1980.-1994.	1980.-2000.	1980.-1994.
Generacija Z		1995.-2010.	1995.-.....	2000.-.....	1995.-2015.

Izvor: Izrada autora

Kako slijedi iz tablice, prva generacija zovu se Baby Boomersi. Prema Straussu, W., i Howe, N. Baby Boomersi su rođeni između 1943. i 1960. Zatim slijedi generacija X, rođena između 1961. do 1981. godine. Njima slijedi generacija Y koja je rođena od 1982. pa nadalje. Ovi autori nisu naveli generaciju Z, što ima i smisla jer je njihov rad iz 1991. godine a to je daleko prije rođenja generacije Z.

McCrinkle, M., i Wolfinger, E., (2010.) rođenje generacije Baby boom su svrstali u razdoblje od 1946. do 1964. godine. Generacija X je prema autorima rođena od 1965. do 1979., dok je generacija Y rođena od 1980. do 1994. godine. Generacija Z je rođena od 1995. do 2010. godine.

Isti vremenski interval kao McCrinkle i Wolfinger za godine rođenja generacije ponudio je i Sezin Baysal, B., (2014, 219).

Ozkan, M., i Solmaz, B., (2015, 477) su Baby boom generaciju opisali kao osobe rođene od 1945. do 1964. godine. Generaciju X kao osobe rođene od 1965. do 1979. godine, dok je

generacija Y prema ovim autorima rođena između 1980. i 2000. godine. Generacija Z je ona generacija koja je rođena od 2000. godine pa sve do danas.

Na koncu, Prund, C. (2021, 94) je naveo kako je Baby boom generacija rođena u periodu od 1944. godine do 1964. godine. Generacija X je prema tom članku generacija koja je rođena od 1965. godine do 1979. godine. Generacija Y od 1980. do 1994. godine, a generacija Z od 1995. do 2015. godine.

Iz tablice broj 1. može se zaključiti kako, iako ima više autora koji su dali svoj vremenski interval rođenja generacija, svi ti autori su relativno približno odredili intervale. Točnije, nema neke velike razlike u njihovim vremenskim intervalima, štoviše neki su ponudili identične intervale.

### **3.1. Baby boom generacija**

Baby boomer generacija rođena je između 1946. i 1964. i nusprodukt je tradicionalističke generacije. Definišu se kao lojalni, privrženi su autoritetu, tradiciji i kulturi (Ardueser, Garza, 2021, 3).. Ova generacija zaposlenika opisuje se kao radoholičari koji su samomotivirani i otporni na promjene. Baby boomersi su marljivi radnici i motivirani su boljim položajem na radnom mjestu, boljim prihodima i većim ugledom na radnom mjestu (Harber, 2011, 31). Ova generacija je većinom na višim i višim rukovodećim pozicijama u organizacijama. Okarakterizira ih se kao idealiste, spremne žrtvovati osobni život kako bi postigli profesionalni uspjeh (Glass, 2007, 99). Crumpacker, M., i Crumpacker, J. M., (2007, 350) su Baby Boomere opisali kao kompetitivne osobe koji se izrazito protive lijenosti. Kapoor, C. i Solomon, N. (2011,310) su proveli istraživanje koje ih je dovelo do zaključka kako Baby Boomeri žive da bi radili te su skloni poštovati autoritet i hijerarhiju na radnom mjestu. Objašnjenje za takve osobine autori su pronašli u tome što je ova generacija odrasla u takvom okruženju gdje se poštovala hijerarhija i autoritet. S druge strane, njihovom istraživanju kontradiktorno je ranije istraživanje u kojem su dobiveni rezultati pokazali kako Baby Boomeri preziru tradicionalnu hijerarhiju i ulažu sve moguće napore da se hijerarhija okrene naglavačke. To ranije istraživanje također je pokazalo da Boomeri preferiraju kolegijalni i konsensualni stil. Oni su strastveni i zabrinuti za sudjelovanje i duh na radnom

mjestu. Zalažu se za komunikaciju, dijeljenje odgovornosti i poštivanje međusobne autonomije.

Baby boomeri se smatraju kompetitivnom generacijom uglavnom zbog golemog broja ljudi koje uključuje. Njihovo osnovno pravilo je „živi da bi radio“ i „radi naporno da dođeš do vrha“. Ova generacija je odrastala u vrijeme mnogobrojnih društvenih previranja. Svjedočili su Vijetnamskom ratu, ubojstvu Kennedyja i Kinga, seksualnoj revoluciji i prosvjedima protiv vlasti. Oni su lojalni svojim poslodavcima i vjeruju da bi rad za jednog poslodavca mogao dovesti do velikog uspjeha i stoga im je upravo to poželjan put kojim idu. Baby boomeri motivirani su zahvalnošću, novcem (plaćom i bonusima), prestižem i statusnim simbolima. Krasi ih snažna želja da postignu svoje osobne ciljeve, ali isto tako su svjesni i vrijednostima koje donosi timski rad. Ova generacija je imala poteškoća u usklađivanju posla i obiteljskog života i zaslužna je za to stvarajući termin „radoholičar“ (Berkup, 2014, 220).

### **3.2. Generacija X**

Generacija X, rođena između 1965. i 1979., kroz odrastanje susrela se sa puno više tehnologije od svojih prethodnika. Njih se opisuje kao raznolikije, samodefiniranima, ciničnijima i s manjkom odanosti poslodavcima od njihovih prethodnih generacija. Rado se prilagođavaju društvenim normama i podržavaju tradicionalne vrijednosti, poput poštivanja autoriteta i hijerarhijskog reda (Cox, Hannif, Rowley, 2014, 5).

Generaciju X motiviraju prilike za suradnju, diversifikacija i pozitivne promjene. Ova se generacija ponekad naziva generacijom Echo Boomer jer se ponašaju i imaju stavove vrlo slične njihovoj prethodnoj generaciji - generaciji Baby Boomer. Jedino u čemu su velika razlika od Baby Boom generacije jest što im izostaje natjecateljskog duha. Umjesto natjecateljskog duha ovu generaciju krasi želja i potreba za suradnjom (Ardueser, Garza, 2021, 3).

DelCampo, R.G., Haggerty, L.A., & Knippel, L.A., (2010, 16) smatraju da je generacija X obično poštena, kompetentna i izravna. Generacija X ne poštuje autoritet kao što su to činile prošle generacije. Ova generacija odabire biti u svakom odnosu izravna te se nadaju pozitivnim promjenama u kojima će moći brže napredovati. Zaštitni znak ove generacije je brutalna iskrenost.

Neki od događaja koji su oblikovali Generaciju X bili su Vijetnamski rat, Watergate, talačka kriza u Iranu, epidemija AIDS-a i pad Berlinskog zida. Ova generacija odrastala je u razdoblju financijske nesigurnosti, mnogima su roditelji ostali bez posla, svjedočili su slabljenju Amerike kao globalne sile. Kroz njihovo odrastanje došlo je do smanjenja broja zaposlenih kao i do stagniranja plaća. Oni su bili prva generacija za koju se predviđalo da će zarađivati manje od njihovih roditelja (Goessling, 2017, 5).

Generacija X opisuje se kao manje kompetitivnom generacijom koja razmišlja na globalnoj razini. Također, opisuje ih se kao kreativnijom generacijom koja tolerira raznolikosti. Za razliku od prethodne im generacije oni smatraju ravnotežu između posla i obitelji važnom istoga oni „rade da bi živjeli“. Njihov radni cilj je unaprijediti svoju karijeru, a nisu lojalni koliko i Baby Boomersi te lako mogu promijeniti poslodavca kako bi povećali svoju priliku za postizanje tog cilja (Berkup, 2014, 222).

Zaposlenici Generacije X otvoreniji su za promjene od svojih prethodnika. Svoje radno mjesto vide kao mjesto za učenje i razvijanje. Žele da njihovo radno mjesto bude ugodno i slobodno. Priželjkuju radno okruženje koje im u potpunosti odgovara, ukoliko to ne pronađu oni će ga sami sebi stvoriti. Za razliku od starijih generacija koje provode puno radnih sati na svojim poslovima kako bi postigli uspjeh, ova generacija radi mudro i ostavlja dovoljno vremena i za privatni život. Najbolji način da s motivira zaposlenika Generacije X bilo bi objasniti detalje i očekivanja od posla, a zatim ih ostavite na miru da ga obave (Berkup, 2014, 222).

Zaposlenici generacije X očekuju da će sa svojim poslovnim obvezama moći održati dobru ravnotežu između svog posla i svog obiteljskog života. Oni neće raditi dugo samo kako bi im to donijelo novac ili titule i promaknuća. Ova generacija nema potrebu kao njena prethodna generacija ostajati na poslu dulje od radnog vremena i ne smatra da im je šef glavni životni faktor. Za njih je to ipak njihova obitelj. Oni se radije bave poslovima koji su slabijeg tempa ali koji im ne oduzimaju previše slobodnog vremena. Ova generacija radi da bi živjela, za razliku od svojih prethodnika koji su živjeli da bi radili. Generacija X ne smatra da je njihov rad prikaz vlastite vrijednosti te oni sebe smatraju vrlo izravnima, neovisnima i pragmatičnima (URL1, 2014).

### 3.3. Generacija Y

Generacija Y naziva se još i Milenijalcima. Rođeni su između 1980. i 1994. Ova generacija preferira pristojan odnos s autoritetom te vođe koji uspijevaju okupiti ljude koje ih vole, slijede i poštuju. Ova generacija vjeruje u kolektivnu akciju i želju da se stvari promijene. Istraživanja o zaposlenicima koji pripadaju generaciji Y pokazuju da se ova generacija značajno razlikuje od prethodnih generacija, osobito u višem samopoštovanju, asertivnosti i narcisoidnosti od ranijih generacija (Deal, Altman, Rogelburg, 2010, 197).

Generacija Y je opisana kao generacija koja više prihvaća različitosti, orijentirani su na tim, sposobni su s naprednom tehnologijom i vješti su za obavljanje više zadataka od jednom (Farrell, Hurt, 2014, 51). Martin T. i Otterman R. (2016, 95) kao vrijednostima generacije Y ističu njihovu ambicioznost u radu i želju da se tim radom osigura ugodan život. Ova generacija je pokazala veći interes za učenje novih vještina od svojih prethodnika. Također su za razliku od prethodnika opisani kao osobe koje su kreativne, prilagodljive i sposobne obavljati više zadataka od prethodnika.

Oni su djeca Baby Boomera i rasli su u vrijeme neprekidnih ekonomskih i globalnih promjena kao što je porast žena vođa, programi uključivanja za etničku i kulturnu raznolikost, porast ekološke i društvene ravnodušnosti, tehnološka i digitalna revolucija te globalizacija. Što se tiče njihovog pozicioniranja kao zaposlenika, proživjeli su nestabilnost radne snage početkom 90-ih, te nesigurnost u gospodarstvu i radnoj. Ova generacija uživa u konkurenciji na radnom mjestu i očekuje rad u konkurentskom okruženju. Zaposlenici Y žele se istaknuti u korporaciji za koju rade i preferiraju individualni rad uz mentorstvo. Mentora želi čak 75% zaposlenika ove generacije. Njih 80% očekuje povratnu informaciju od rukovoditelja (Goessling, 2017, 6).

Kako je ova generacija opisana kao generacija koja osporava autoritet i hijerarhiju, kako bi je se uspješno motiviralo, potreban im je menadžer koji vjeruje u njih i koji ih podupire. Oni jako cijene zabavu na radnom mjestu i stvaranje ugodnog radnog okruženja. Generacija Y također očekuje i brzo unapređenje na radnom mjestu, a mnogi to opisuju kao karakteristika njihove netolerantne osobnosti. Oni nemaju problem da promijene posao ukoliko nisu zadovoljni ili ukoliko nisu unaprijeđeni a po njihovom mišljenju su trebali biti. Ova generacija otvorena je za promjene te oni nemaju poteškoća u prilagodbi na novim poslovima. Njima više nije glavni motivacijski kriterij novac već naglasak stavljaju i na druge

stvari, kao npr. na ugodnu radnu atmosferu, mogućnost usklađivanja privatnog i poslovnog života i sl. (Naumovska, Milenkovska, 2017, 280).

Naumovska, L., & Novkowska, B. (2018, 71) su generaciju Y opisali kao generaciju razvijenih društvenih i komunikacijskih stilova. Prema njima ova generacija je odrasla i živi zajedno sa informacijskim i komunikacijskim tehnologijama. Žive u globaliziranom svijetu i za razliku od prethodnih generacija puno više putuju. Takav način života autori su opisali kao život bez prepreka. Ova generacija podigla je interes za međunarodne ideje, volji su i željni upoznati i učiti različite kulture u svijetu. Također, ova generacija je uvelike poboljšala globalno poslovanje. Oni su generacija koja može ići ukorak s globalnim društveno-ekonomskim promjenama. Poštuju različitosti u rasama, spolovima, etničkom podrijetlu, kulturnim vrijednostima i seksualnim izborima. Koriste društvene mreže za svakodnevnu komunikaciju i zabavu te kao repozitorij informacija u svom poslovanju.

Generacija Y (milenijalci) svjedočila je raspadu Sovjetskog Saveza, terorističkom napadu 11. rujna, smrti princeze Diane i ratu na Bliskom istoku. Oni su rođeni u tehnologiji, koja je dio njihovog svakodnevnog života i idu ukorak sa razvojem tehnologije. Doživljavaju ih se kao nestrpljive osobe koje imaju visoku sposobnost prilagodbe i otvoreni su za, ili čak očekuju, promjene. Poput generacije X, generacija Y također smatra radno mjesto mjestom za učenje i rast. Žele da ih na poslu vodi mentor, očekuju povratnu informaciju i žele raditi individualni rad i biti podržani mentorstvom (Goessling, 2017, 5-6).

Da bi zadovoljilo njihove kriterije, radno mjesto im mora pružiti odgovarajuću ravnotežu između posla i obitelji. Oni žele sudjelovati u operativnom procesu i žele stvoriti nešto smisljeno. Generacije X i Y oboje preferiraju lagano radno okruženje usmjereno na njihov osobni razvoj i autonomiju u ostvarivanju zadataka. Generacija Y je samouvjerenija i jako društvena. Općenito su manje neovisni, više orijentirani na zajednicu i traže osjećaj značenja u širim kontekstima. Ova generacija očekuje više nadzora i više povratnih informacija na radnom mjestu. Pokreće ih tehnologija, preferiraju jasne ciljeve i strukturu. Zaposlenici generacije Y vješti su u multitaskingu i vole koristiti svoju kreativnost. Uživaju u procesu otkrivanja novih rješenja i prednosti, a motivirani su pripadnošću zajednicama koje smatraju značajnim kao i osjećaj svrhe. Generaciju Y privlače tvrtke i poslovi koji prihvaćaju tehnologiju na isti način kao i oni. Ovoj generaciji vrlo je važno da pronađu sreću i na radnom mjestu ali i u privatnom životu (Wiedmer, 2015, 52).

Za razliku od generacije Z koju većinom odgaja samohrani roditelj, generacija Y odgajana je u obitelji sa oba roditelja. Generacija Y dobivala je pozornost i smjernice od svojih roditelja kroz odrastanje; stoga su više okrenuti sebi i trebaju mikromenadžment. Generacija Y je poznata kao egocentrična, spremna na izazove, spremna na rizik, optimistična i motivirana. Oni su jako zahtijevani i imaju visoka očekivanja u usporedbi s generacijama prije ili u usporedbi s generacijom Z. Za Baby boomere se može reći da su generacija koja je odrastala uz TV, za generaciju X se može reći da su odrastali kada su računala počela evoluirati, dok je odrastanje generacije Y obilježila eksplozija interneta. Dakle, generacija Y je prva generacija koja je bila jako izložena internetu, stoga su jako dobro upoznati sa tehnologijom. Takvi uvjeti odrastanja doveli su do velikih promjena u njihovim ponašanjima i stilu života stoga to generaciju Y izdvaja u odnosu na prethodne generacije (Dwidienawati et al., 2021, 2-3).

### **3.4. Generacija Z**

Generacija Z, rođena od 1995. i najmlađa je generacija u radnoj snazi i tek počinje ulaziti na tržište rada. Ova generacija ima vlastiti skup karakterističnih osobina. Identificirani su kao ljudi koji se oslanjaju, imaju slobodu, individualizam, ovisnost o tehnologiji i brzini. Njihove karakteristike se sastoje od multitaskinga, učinkovitog korištenja tehnologije, individualizma, nedostatka želje za radom ili sudjelovanjem u timovima u radnom okruženju, kreativnosti, globalnog gledišta i sklonosti nestandardnom i personaliziranom radu (Berkup, 2014, 224).

Također su okarakterizirani kao oni koji su orijentirani na postignuća, imaju veće ekonomsko blagostanje, više su obrazovani te su etnički i raso raznolikiji od bilo koje druge generacije. Međutim, pripadnici ove generacije su osobe koji su usporedno sa prethodnim generacijama imali najmanju potrebu za radom u radnoj mladosti (Schroth, 2019, 6).

Prema Ardueser, C., & Garza, D. (2021, 4) generacija Z negira raznolikost u širem smislu, od njih se očekuje da ostanu u tvrtci kraće od milenijalaca i imaju veća očekivanja od etičkog ponašanja poslodavaca.

Generaciju Z nazivaju i djecom interneta, digitalnom generacijom, medijskom generacijom, .com generacijom, iGen F88 ili Instant Online (Levickaite, 2010, 173). Generacija Z, poznata i kao „Net generacija“ i „Digital natives“, od posebnog je interesa za istraživače zbog svojih specifičnosti koje proizlaze iz promjena koje nove tehnologije izazivaju u svakodnevnom



životu. Poznato je da je ova generacija vrlo ranjiva na ekonomske i socijalne rizike, ovisno o karakteristikama društva u kojem žive (Novkowska, Serafimović, 2018, 32).

Najtipičnije osobine generacije Z su samopouzdanje, sloboda, individualizam, ovisnost o tehnologiji i ažurnost (Stojanova et al., 2015, 568). Procjene koje se provode u vezi s generacijom Z ne mogu ići dalje od pretpostavki jer su u vrijeme istraživanja većinom bili maloljetni, karakterno nesazreli i nije bilo poznato koji bi događaji mogli utjecati na njih u godinama koje dolaze. Od rođenja su opremljeni tehnološkim uređajima i stoga je razvoj tehnologije najizrazitije obilježje Z generacije. Aplikacije, igre i mobilni uređaji vrlo su važan dio njihova života. Procjenjuje se da bi društvene mreže ostavile utjecaj i izazvale ovisnost kod pripadnika Z generacije. Pripadnici ove generacije koji na Internetu pristupaju svim potrebnim informacijama trebali bi biti najpovezanija generacija ikada rođena. Ova generacija, koja želi da se sve dogodi odmah zbog utjecaja koji stvara napredak tehnologije, nestrpljiva je baš kao i generacija Y Naumovska, L., Novkowska, B. (2018, 71).

Njihov raspon pažnje je vrlo kratak. Jedna od pozitivnih osobina koju je ovoj generaciji pridonijela internetska tehnologija je da se mogu zanimati za više od jednog predmeta u isto vrijeme. Z-ovi vole aktivnosti i igre koje dopuštaju kreativnost. Njihove najizrazitije osobine su druženje putem Interneta, brza konzumacija, interaktivnost, učinkovitost, gamifikacija i trenutno zadovoljstvo. Za razliku od generacije Y, od njih se očekuje da će živjeti pod boljim životnim standardom, dulje i biti bogatiji od prethodnih generacija zahvaljujući naprednoj tehnologiji (Stojanova, et al., 2015, 570).

Generacija Z je tehnološki najnaprednija generacija. Individualizam, sloboda i ovisnost o tehnološkoj brzini osobine su ove skupine mladih ljudi. Premda su odrastali u korak s Facebookom, proizvodima tvrtke Apple i Twitterom, pretpostavlja se da će društveni mediji igrati značajnu ulogu u životima ovih generacija. Očekuje se da će ova generacija biti slična generaciji Y u tome što će biti nestrpljivi, a tehnologija će biti sastavni dio njihovih života. Pretpostavlja se da će generacija Z imati najveću motoričku sinkronizaciju ruku, oko i uho u povijesti čovječanstva i od njih se očekuje da budu bolji u multitaskingu, kreativni, te preferiraju nestandardno i personalizirano radno mjesto. Iako se njima možda neće uspješno upravljati starijim strategijama, tvrtke se mogu prilagoditi njihovim zahtjevima i omogućiti mlađim generacijama da iskoriste svoje znanje o tehnologiji te će na taj način postići osobni rast kroz tvrtku dok pomažu u formiranju vrijednosti tvrtke, i možda postati velesila budućnosti (Berkup, 2014, 223)

Generacija Z tek počinje ulaziti u radnu snagu. Na njih se gleda kao na osobito tehnički potkovane, pokazali su viši IQ rezultate od prethodnih generacija. Oni prihvaćaju različitosti i ostaju povezani sa svojim vršnjacima kroz različite oblike društvenih medija. Generacija Z je uvjeren u svoje sposobnosti korištenja tehnološke stručnosti za postizanje rezultata. Oni neće biti tip radnika koji će provoditi 40 sati tjedno u uredu, bit će im potrebna fleksibilnost i smatrat će se stručnjacima u onome što rade (URL2, 2013)

S vremenom se smanjuje značaj rada, kako sa starenjem postojećih radnika, tako i sa novim, mlađim zaposlenicima dolaze i nova radna mjesta. Zaposlenici žele da ih se tretira kao vrijedne članova društva, a ne samo kao materijalna sredstva. Traže zaposlenje na radnim mjestima koja ih čine sretnima. Radnici žele imati prilike za rast i oni se žele osjećati cijenjenima i cijenjenima. Mnoge prakse za promicanje zadržavanja radne snage mogu se primijeniti jednostrano među generacijama, jer pripadnici različitih generacija dijele slične razloge za ostanak na svome radnom mjestu. Važno je za organizacije da pokažu spremnost za stvaranje okruženja koje ide u prilog željama zaposlenika da se uravnoteže radni ciljevi sa osobnim ciljevima zaposlenika, kako bi im se povećala kvaliteta života. Takvo poželjno okruženje podrazumijeva fleksibilan rad, tjedne rasporede, dnevnu skrb i sl. (Goessling, 2017, 12).

Generacija Z naziva se i globalnom generacijom. Ova generacija dijeli interese za hranu, modu, jezik i načinom izražavanja. Generacija Z je najobrazovanija generacija među svim do sada generacijama. Oni odrastaju s liberalnim skupom stavova i otvorenosti prema društvenim trendovima. Došavši do dvadesete godine, neki iz generacije Z počinju ulaziti na radna mjesta. Za ovu se generaciju predviđa da će imati vrlo veliku potrošačku moć. Očekuje se da će ova novija generacija snažno utjecati na maloprodajno tržište i sa strane tehnološkog gledišta, kao i gledišta specifičnog proizvoda. Generacija Z je generacija koja odrasta u različitim globalnim ekonomskim i društvenim iskustvima u odnosu na Generacija Y. To ovu generaciju čini takvom da ima prepoznatljivu karakteristiku u usporedbi s generacijom Y. Generacija Z odrasta u recesiji i ekonomskoj neizvjesnosti. Ova generacija je svojim očima gledala kako se njihovi roditelji i ljudi koje poznaju bore i gube svoje radnih mjesta i domova tijekom krize. Takvi ekonomski uvjeti oblikovali su Generaciju Z da bude realističnija u usporedbi sa prethodnom joj generacijom Y koja je vrlo optimistična. Generacija Z je opreznija u pogledu svoje dugoročne i kratkoročne budućnosti. Generacija Z nije tako zahtjevna i ima mnogo manja očekivanja u usporedbi s ranijom joj generacijom Y. Također u

usporedbi sa generacijom Y, generacija Z je samouvjerena, ali oprezna.(Dwidienawati et al., 2021, 4).

Generacija Z također se naziva 'Facebook generacija', net generacija i i-generacija iz razloga što je ova generacija stalno povezana online putem i putem društvenih mreža. Generacija Z u prosjeku dnevno provede 6,5 sati ispred mobitela, laptopa, tableta i sl. Dnevno napišu i prime 109,5 tekstova. Pripadnici ove generacije smatraju kako su im pametni telefoni jako važan dio njihovog života. Njihov raspon pažnje je vrlo kratak u stvarnom svijetu. Međutim, provodeći sate ispred zaslona ne čini generaciju Z nedruštvenom. S napretkom tehnologije, oni preferiraju interaktivnost komunikacija kao što je facetime, interaktivne video igre i više društvenih mogućnosti u usporedbi sGeneracija Y. Uvjeti u kojima je odrastala generacija Z odredila je njihove osobine. Generacija Z sastoji se od ljudi koji su odrasli u svijetu interneta. Vrijeme tehnološkog razvoja u kojem je odrastala generacija Z donijelo je toj generaciji osjećaj opuštenosti pri korištenju novih tehnologija. (Dwidienawati et al., 2021, 7).

Generacija Z je tehnički tečna, povezana na web, ugrađujući tehnologiju u sve aspekte njihovih života. Predstavnici ove generacije žive istovremeno u dva svijeta – stvarnom i virtualnom. Neki istraživači idu dalje i tvrde da su za Generaciju Z virtualni i stvarni svijet isti. Predstavnici Generacije Z cyberprostor tretiraju na isti način kao i stvarnost. To rezultira nedostatkom oklijevanja prilikom dijeljenja osobnih podataka o sebi na Internet. Internet ruši barijere komunikacije, i mreža jamči kontaktiranje ljudi diljem cijelog svijeta. Upravo to pruža priliku za rad od kuće na bilo kojem radnom mjestu, bilo gdje u svijetu, bilo kada i bilo kojeg dana u tjednu, bez obzira na vremensku zonu. Međutim, pretežna komunikacija virtualnim putem sa ostalim pripadnicima generacije Z uzrokuje nedostatak međuljudskih vještina i probleme u području uspostavljanja kontakata i odnosa sa drugim ljudima. Isto tako, virtualna komunikacija ovu generaciju čini lošim slušateljima kod nevirtualne komunikacije. Pripadnici ove generacije se često izjašnjavaju kako imaju prijatelje diljem svijeta koje nikada nisu vidjeli licem u licem. To su prijatelji koje su isključivo upoznali online putem te se njihov odnos bazira samo na porukama i video pozivima. (Bieleń, Kubiczek, 2020, 89).

Predstavnici generacije Z su samouvjereni, otvoreni i kreativni. Radije biraju rad u grupi nego pojedinačni rad. Želja im je postići brzi uspjeh na poslu i izgraditi svoju karijeru i poziciju u kratkom vremenu. Ovu generaciju je stalna povezanost sa tehnologijom i internetom oblikovala u osobe sa vještinom multitaskinga, te su sposobni istovremeno obavljati nekoliko

datih im zadataka. Isto tako, ova generacija okarakterizirana je generacija koja posjeduje mobilnost i znanje stranih jezika (Fratrièová, Krichmayer, 2018, 35).

Predstavnici generacije Z cijene poštovanje i spremni su izraziti svoje mišljenje o bilo kojoj temi. Oni su također energični i rado koriste svoju kreativnostna poslu. Pripadnici generacije Z su predani u radu te poslodavci od toga mogu imati koristi. Međutim ukoliko se pojave neki problemi, ova generacija ne voli dobivati savjete i kritike, te radije biraju samostalno rješavanje problema i traženje rješenja na raznim platformama. Oni traže informacije o njima bitnim stvarima i temama na Internetu i vole raditi stvari sami te pronalaziti vodiče na internetu koje ih uče kako nešto odraditi sam. Generacija Z ne voli hijerarhijsku strukturu organizacije i njihove rutine. Za njih je spremnost na traženje različitosti važnije od stabilnosti na poslu. Zbog svojih generacijskih karakteristika očekuju i promjenu stava poslodavaca. Raznolikost generacija na tržištu rada predstavlja izazove u upravljanju timovima organizacije. Poslodavci se suočavaju s izazovima u uvjetima zapošljavanja novog osoblja i upravljanja postojećim. Najveći izazov za poslodavce privlači zaposlenike koji najviše blisko odgovara politici određene. Želja za razvojem poduzeća stvara nova radna mjesta. Smjena generacija tjera suvremene poslodavce da promijene pristup novom zapošljavanju, a prije svega da budu više fleksibilni. (Bieleń, Kubiczek, 2020, 90- 91).

## **4. Empirijsko istraživanje o generacijskim razlikama u odabiru načina rješavanja sukoba u organizaciji**

U ovom radu provedeno je empirijsko istraživanje kako bi se utvrdilo da li opisane prethodne karakteristike generacija X, Y i Z utječu na sukobe na radnom mjestu. Istraživanjem se nastojalo utvrditi da li karakteristike koje su specifične za pojedine generacije utječu na njihovo ponašanje na radnom mjestu. Konkretno, utječu li te karakteristike na učestalost i vrstu sukoba sa kojima se susreću. Također, nastojalo se istražiti i da li te karakteristike generacija utječu na odabir načina kako uspješno rješavaju sukobe.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Kako bi se istražile razlike u načinu rješavanja sukoba na radnom mjestu između tri generacije (X, Y i Z) provedeno je primarno istraživanje. Osim toga, ovim istraživanjem nastoji se utvrditi postoji li razlika među generacijama u percepciji sukoba, razlogu zbog kojeg stupaju u sukobe, te načina ponašanja na radnim mjestima koji također mogu dovesti do sukoba. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika te se koristila kvantitativna metoda. Kao instrument provedbe istraživanja korišten je anketni upitnik koji su ispitanici anonimno ispunjavali. Taj upitnik je u formi Google obrasca. Rezultati istraživanja prikupljali su od 12. srpnja do 5. kolovoza 2023. godine, točnije 20 dana, te je prikupljeno ukupno 308 odgovora raznih generacija. Prikupljeni su odgovori Baby boom generacije, generacije X, generacije Y te generacije Z. Iako je ovo istraživanje prvenstveno usmjereno na generacije X, Y i Z, sakupljeno je i 12 odgovora Baby boom generacije te su i ti odgovori obrađeni.

Ispitanicima je anketni upitnik bio dostupan putem online platformi, i to WhatsApp-a, Facebook-a, putem mail-a i Skype-a. Anketni upitnik je objavljen u nekoliko Facebook grupa u kojima su članovi raznih generacija.

Anketni upitnik podijeljen je u tri dijela. Prvi dio pitanja odnosi se na osobna pitanja ispitanika. Koji je spol ispitanika, koja im je dob te koja je razina obrazovanja ispitanika. Nadalje, drugi dio upitnika je usmjeren na pitanja oko ispitanikove percepcije sukoba, razloga zbog kojih dolazi u sukobe, ali i načina kako riješiti sukobe na radnom mjestu. Treći dio anketnog upitnika sastoji se od niza tvrdnji na koje su ponuđeni odgovori na skali od 1 do 5,

tako da 1 podrazumijeva odgovor „u potpunosti se ne slažem“, pa sve do 5 što podrazumijeva „u potpunosti se slažem“. U ovom dijelu upitnika od ispitanika se tražilo da iskreno odaberu tvrdnje s kojima se slažu/ne slažu. Na koncu, kao program za obradu prikupljenih podataka, korišten je excel.

#### **4.2. Istraživačka pitanja**

Glavni cilj provođenja ovog empirijskog istraživanja bio je ispitati postoji li razlika među generacijama kada se govori o sukobima na radnom mjestu. Postoji li razlika među trima generacija kada se govori o njihovoj percepciji sukoba, njihovom doživljaju sukoba i odabiru načina na koji će riješiti sukobe.

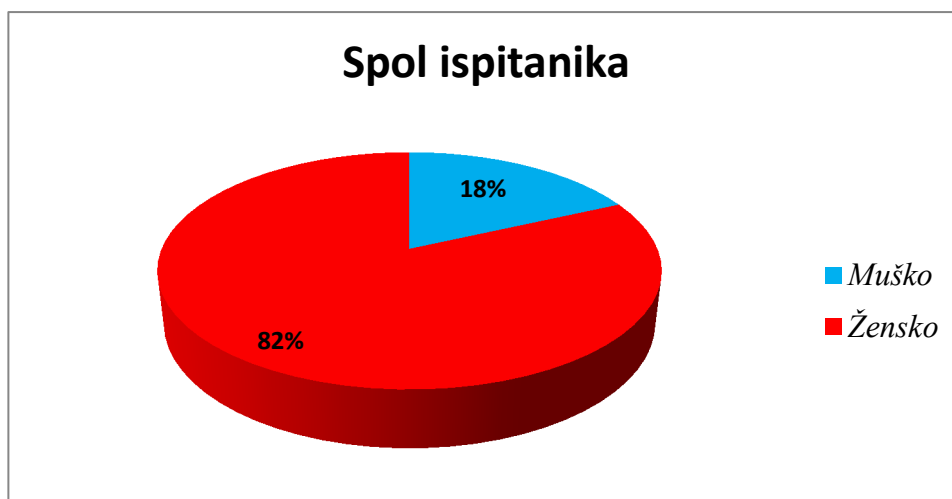
U ovom empirijskom istraživanju odgovorit će se na istraživačka pitanja:

- 1: Postoji li razlika među generacijama kada se govori o predmetu sukoba (kognitivnom ili afektivnom sukobu).
- 2: Postoji li razlika među generacijama i njihovoj percepciji sukoba kao negativnim.
- 3: Postoji li razlika među generacijama u odabiranju kompromisa kao najčešćeg načina rješavanja sukoba na radnom mjestu.

#### **4.3. Rezultati istraživanja**

U prvom dijelu anketnog upitnika prikupljeni su opći podaci o ispitanicima. Pod općim podacima ispitanika u ovom istraživanju spadaju spol, godina rođenja te razina obrazovanja. U ovom istraživanju sudjelovalo je ukupno 308 ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika njih 56 (18%) je muškog roda, dok je njih 252 (82%) ženskog roda. Podjela po spolu ispitanika prikazana je na Grafikonu 1.

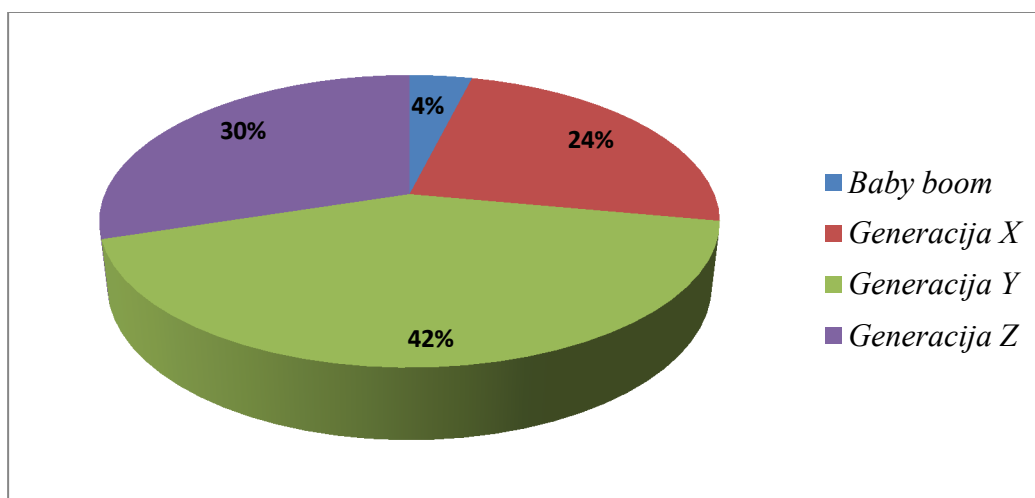
**Grafikon 1 Spol ispitanika**



Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

U ovom istraživanju sudjelovali su ispitanici iz četiri generacije, i to Baby boom generacije, Generacije X, Generacije Y i Generacije Z. Od ukupno 308 ispitanika njih 12, odnosno 4% su pripadnici Baby boom generacije. Njih 74, tj. 24% pripadaju Generaciji X. Najviše ispitanika je ipak iz Generacije Y i to njih 130, odnosno 42%. Najmlađi ispitanici su pripadnici Generacije Z i njih čini 30% od ukupnog broja ispitanika, odnosno njih 92. Pripadnika generacije X među ispitanicima ima 24% točnije 74. Na koncu, u ovom istraživanju sudjelovali su i pripadnici Baby boom generacije (4%). Ovi podaci su grafički prikazani u Grafikonu 2.

**Grafikon 2 Dob ispitanika**



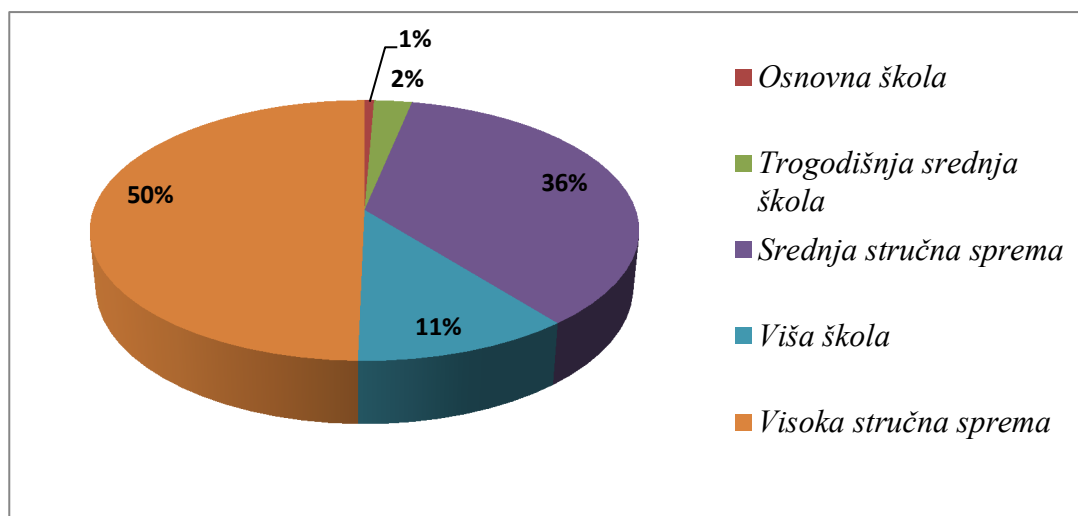
Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

U grafikonu 3. prikazane su razine obrazovanja ispitanika. Pa tako najveći broj ispitanika, čak njih 50%, točnije njih 153, je kao razinu obrazovanja navelo visoku stručnu spremu. S druge strane samo 1% ispitanika je sa završenom osnovnom školom te samo 2% ispitanika sa završenom trogodišnjom srednjom školom. Srednju stručnu spremu ima 36% ispitanika, odnosno 111 ispitanika. Njih 34 je završilo višu školu te to čini ukupno 11% ispitanika.

Iz rezultata je vidljivo kako je veći broj ispitanika sa višim obrazovanjem (50% visoka stručna sprema i 11% viša škola), dok je jako mali broj ispitanika, ukupno njih 3%, završilo najnižu razinu obrazovanja.



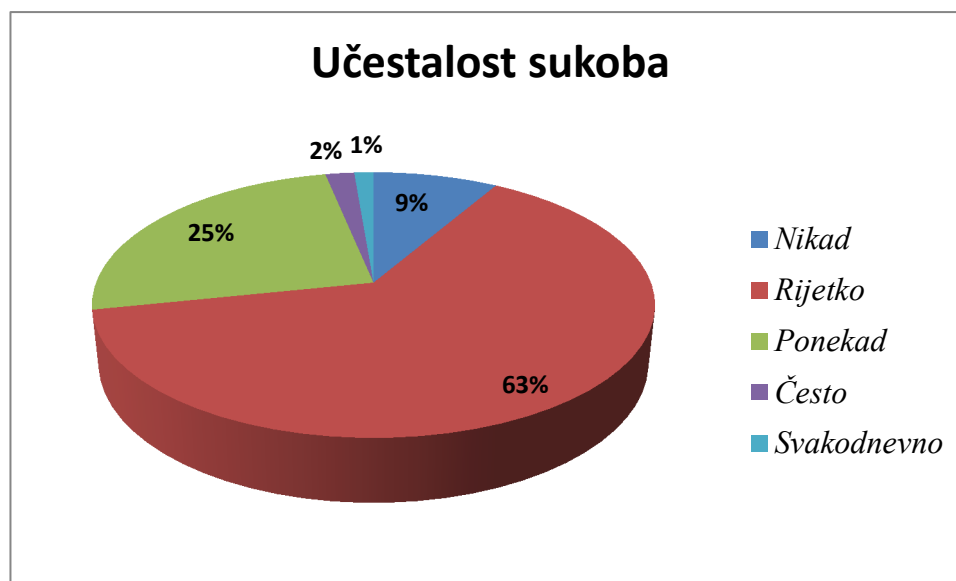
**Grafikon 3 Razina obrazovanja**



Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

Ostatak anketnog upitnika ovog istraživanja usmjeren je na pitanja koja se odnose na sukobe proizašle na radnom mjestu i na njihovu učestalost, način rješavanja i suočavanja ispitanika sa njima. Na pitanje koliko često se sukobljavaju na poslu, većina ispitanika, i to čak njih 63%, je odgovorilo kako rijetko uopće i dolaze u sukobe na radnom mjestu. Njih 25% se izjasnilo kako se oni ipak ponekad pronađu u situaciji u kojoj dođe do sukoba. Do sukoba na radnom mjestu nikad ne dolazi 9% ispitanika. S druge strane 2% od ukupnih ispitanika dolazi često u skobe, dok se 1% ispitanika svakodnevno suočava sa sukobima na radnom mjestu. Ovi podaci su prikazani na Grafikonu 4.

**Grafikon 4 Učestalost sukoba**



Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

Za potrebe ovog istraživanja odgovori na pitanje o učestalosti sukoba analizirani su detaljnije kako bi se dobili rezultati koliko se svaka od generacija često suočava sa sukobima na radnom mjestu. Najveći broj ispitanika koji pripadaju Baby boom generaciji naveo je kako rijetko dolaze u sukobe na radnom mjestu (83,33%), dok je 16,67% ispitanika te generacije navelo kako ponekad dolaze u sukobe na radnom mjestu. Od ukupnog broja ispitanika koji su pripadnici Generacije X, njih 6 odnosno 8,11% odgovorilo je kako oni nikada ne dolaze u sukobe na radnom mjestu. Od ukupnog broja ispitanika koji su pripadnici generacije Y njih 8, tj. 6,15% je navelo kako nikad ne dolaze u skobe na radnom mjestu, a od ukupnog broja ispitanika pripadnika generacije Z njih 12 (13,04%) također nikad ne ulaze u sukobu na radnom mjestu. Čak 59,46%, 44 ispitanika, koji pripadaju generaciji X navode kako u rijetkim situacijama ipak ulaze u sukobe na svom radnom mjestu. Što se tiče generacije Y, njih čak 65,38% (85) od ukupnog broja ispitanika pripadnika te generaciji u sukobe na radnom mjestu dolazi rijetko. Na koncu, 60,87 % pripadnika generacije Z također rijetko dolazi u sukobe na radnom mjestu. Ponekad u sukobe na radnom mjestu dolazi 22 (29,73%) ispitanika koji pripadaju generaciji X, 34 (26,15%) ispitanika pripadnika generaciji Y te 19, (20,65%) ispitanika koji pripadaju generaciji Z. Svega 2 (2,70%) ispitanika generacije X dolazi često u sukobe na radnom mjestu, samo 1 (0,77%) ispitanik generacije Y te 3 (2,17%) ispitanika generacije Z. Sa svakodnevnim sukobima na radnim mjestima se ne suočava niti

jedan ispitanik pripadnik generacije X, ali se svakodnevno sa sukobom suočava 2 ispitanika pripadnika generacije Y i 2 ispitanika pripadnika generacije Z. Ovi podaci prikazani su u tabeli 2. Prema rezultatima ovog istraživanja može se zaključiti kako svaka od ove tri generacije ipak najčešće dolazi rijetko u sukobe na radnom mjestu.

**Tabela 2 Učestalost sukoba na radnom mjestu prema generacijama**

Opis	Koliko često ulazite u sukobe na radnom mjestu?							
	Baby boom		Generacija X		Generacija Y		Generacija Z	
	n	Udio u generaciji	n	Udio u generaciji	n	Udio u generaciji	n	Udio u generaciji
Nikad	0	0,00%	6	8,11%	8	6,15%	12	13,04%
Rijetko	10	83,33%	44	59,46%	85	65,38%	56	60,87%
Ponekad	2	16,67%	22	29,73%	34	26,15%	19	20,65%
Često	0	0,00%	2	2,70%	1	0,77%	3	3,26%
Svakodnevno	0	0,00%	0	0,00%	2	1,54%	2	2,17%
Ukupno:	12	100%	74	100%	130	100%	92	100%

Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

Na pitanje s kim najčešće dolaze u sukobe ispitanici su mogli označiti više ponuđenih odgovora. Među odgovorima su mogli izabrati nadređene osobe, kolege, podređene osobe, klijente/kupce te pod ostalo navesti ukoliko se radi o nekom trećem. Na ovo pitanje najveći broj ispitanika, njih 117 odgovorio je kako do sukoba najčešće dolaze sa svojim kolegama. Ukupno 50 ispitanika navelo je kako se najčešće sukobljavaju sa klijentima ili kupcima. Njih 43 ipak će se na radnom mjestu najviše sukobiti sa svojim nadređenima, dok će se njih 19 sukobiti najčešće sa podređenim osobama. Neki od ispitanika, njih 18, navelo je kako se najčešće sukobljavaju i sa kolegama, ali i sa nadređenima, dok se njih 17 najviše sukobljava sa klijentima/kupcima ali i sa kolegama. Ukupno 8 ispitanika navelo je kako najveću količinu sukoba imaju sa klijentima i kupcima te sa nadređenim osobama. Njih 5 je navelo kako se ne svađaju ni sa kim.

Odgovori i na ovo pitanje analizirani su detaljnije kako bi se utvrdilo koja generacija s kim najčešće dolazi u sukobe na radnom mjestu. Kod generacije X najveći broj ispitanika iz te generacije, 49,43 % točnije njih 43, odgovorilo je kako se oni najčešće sukobljavaju sa kolegom. Sa nadređenom osobom najčešće se sukobljava 24,14 % tj. 21 ispitanik pripadnik generacije X, dok se njih 12, odnosno 13,79 % iz generacije X najviše sukobljava sa podređenim im osobama na radnom mjestu. Najmanje pripadnika generacije X, njih 12,64% odnosno 11 u sukobe na radnom mjestu najčešće dolaze sa klijentima ili kupcima.

I milenijalci se najčešće sukobljavaju sa kolegama na radnom mjestu, njih 39,60% točnije 59. Nakon kolega, najviše ispitanika pripadnika generacije Y (26,85%) najčešće u sukobe dolaze sa klijentima odnosno kupcima. 24,16% generacije Y odgovorilo je kako se najčešće sukobljavaju sa nadređenim osobama. A najmanji broj ispitanika iz generacije Y u sukobe na radnom mjestu dolaze sa podređenim osobama.

Ko i starije generacije, i ispitanici iz generacije Z najčešće se sukobljavaju sa kolegama, njih 42,48% odnosno 48 ispitanika. Njih 29,20% odnosno 33, odabralo je klijente odnosno kupce kao najčešće osobe za sukob. Nadređene osobe je odabralo 21,24% od ukupno ispitane generacije Z, a njih 7,08% je navelo podređenu osobu kao odgovor na ovo pitanje.

Sve tri generacije su suglasne kako se najčešće pronađu u sukobu sa kolegom, ali generacija X navodi nadređenu osobu kao drugu osobu s kojom se najviše sukobljavaju, dok mlađe generacije ipak odabiru klijente i kupce kao druge po redu. Ispitanici pripadnici generaciji Baby boom u najvećoj mjeri (njih 46,67%) navelo je kako se najviše svađaju sa kolegom, te su i oni, kao dvije najmlađe generacije, naveli klijente/ kupce kao drugi najčešći odgovor (33,33%).

**Tabela 3. Najčešći sudionici u sukobu**

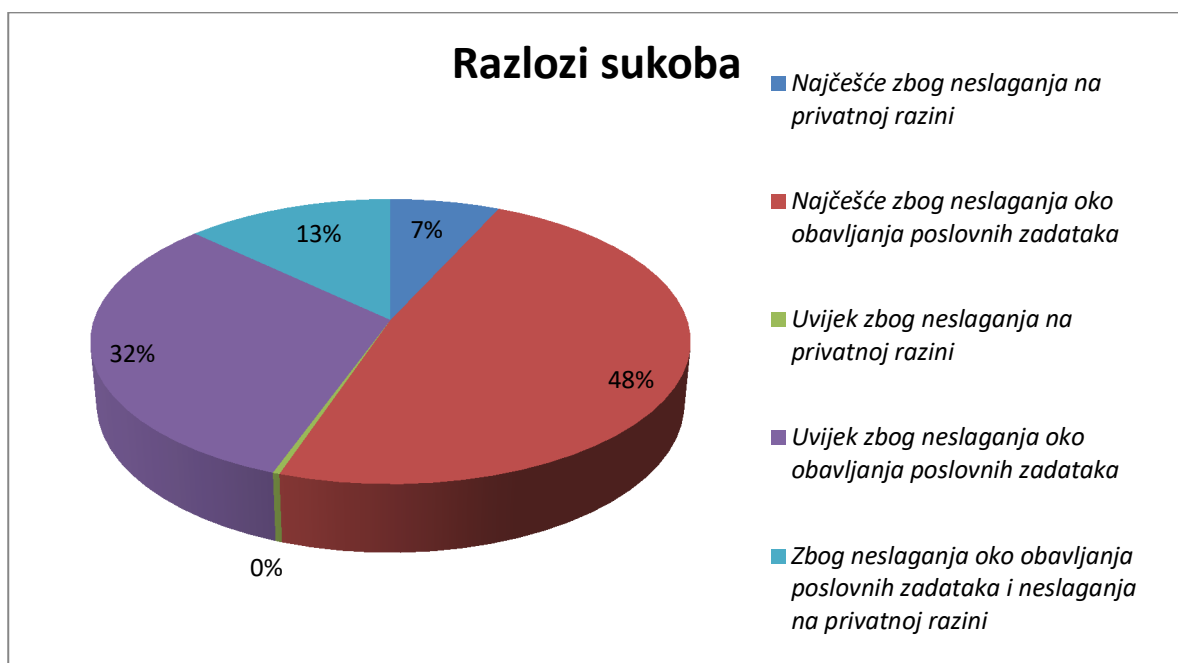
S kim najčešće dolazite u sukobe?								
	Baby boom		Generacija X		Generacija Y		Generacija Z	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nadređenom osobom	2	13,33%	21	24,14%	36	24,16%	24	21,24%
Kolegom	7	46,67%	43	49,43%	59	39,60%	48	42,48%
Podređenom osobom	1	6,67%	12	13,79%	14	9,40%	8	7,08%
Klijentima/kupcima	5	33,33%	11	12,64%	40	26,85%	33	29,20%
Ukupno:	15	100%	87	100,00%	149	100%	113	100,00%

Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

Pitanje o razlozima sukoba na radnom mjestu bilo je usmjereno ka vrsti sukoba prema njegovom predmetu. Da li su češće prisutni kognitivni sukobi na radnom mjestu ili afektivni sukobi. Prema podacima iz predmetnog istraživanja najveći broj ispitanika, njih 149, tj. 48% od ukupnog broja ispitanika izjasnilo se kako najčešće dolaze u sukobe na radnom mjestu zbog neslaganja oko obavljanja poslovnih zadataka. Nadalje, 32% ispitanika točnije njih 97 baš uvijek dolaze u sukobe na radnom mjestu zbog neslaganja oko obavljanja poslovnih zadataka. Njih 13% navelo je da u sukobe dolaze i zbog neslaganja oko poslovnih zadataka,

ali i zbog neslaganja na privatnoj razini. Samo 7 % ispitanika, točnije njih 21 najčešće dolaze u sukobe zbog neslaganja na privatnoj razini, a niti jedan ispitanik se nije izjasnio kako u sukobe uvijek dolazi zbog neslaganja na privatnoj razini. Ovi podaci prikazani su u grafikonu 5. Iz njih se jasno da zaključiti kako ipak većina ispitanika u sukobe dolazi zbog kognitivnih sukoba, odnosno neslaganja koja su proizašla zbog nesuglasica oko obavljanju radnih zadataka, a znatno manji broj ispitanika u sukobe na radnom mjestu dolazi zbog privatnih razloga odnosno u afektivne sukobe.

**Grafikon 5 Razlozi sukoba**



Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

Dobiveni rezultati detaljnije su analizirani kako bi se odgovorilo na prvo istraživačko pitanje **1: Postoji li razlika među generacijama kada se govori o predmetu sukoba (kognitivnom ili afektivnom sukobu)**. Prvo su u odnos stavljeni ispitanici prema generacijama koji su kao odgovor na pitanje o razlozima sukoba na radnom mjestu odabrali „Najčešće zbog neslaganja oko obavljanja poslovnih zadataka“ te oni koji su dali odgovor „Uvijek zbog neslaganja oko obavljanja poslovnih zadataka“. Iz rezultata u tabeli broj 4 slijedi kako se kognitivnim sukobima izlaže 60 ispitanika od ukupnog broja ispitanika iz generacije X, to ih čini 81,08 % pripadnika generacije X koji ulaze u kognitivne sukobe na

radnom mjestu. Kada se promatra generacija Y, 106 ispitanika te generacije također ulazu u kognitivne sukobe, odnosno njih 81,54% od ukupnog broja ispitanih iz te generacije. Promatrajući odgovore generacije Z proizlazi da njih 69, odnosno 75%, ulazi u kognitivne sukobe na radnom mjestu. Za primijetiti je kako se gotovo jednak postotak ispitanika pripadnika generacije X i generacije Y najčešće susreće sa kognitivnim sukobima, dok su rezultati za generaciju Z u nešto manjem broju nego odgovori starijih generacija.

Nadalje, što se tiče afektivnih sukoba, 6 ispitanika pripadnika generacije X je navelo kako najčešće dolazi u sukobe vezane za privatne razloge, to ih čini svega 8,11 % te generacije. Generacija Y ima 10 (7,69%) ispitanika koji se sukobima izlažu zbog privatnih razloga. Kada se promatra generacija Z, rezultati su slični, samo 6 ispitanika iz generacije Z navelo je kako najčešće u sukobe dolaze zbog neslaganja na privatnoj razini, to ih čini 6,52% od ukupnog broja ispitanih pripadnika generaciji Z. Za primijetiti je kako su rezultati sve tri promatrane generacije kod afektivnih sukoba slični, te se ne može pronaći razlika u odgovorima ispitanika kada se radi o afektivnim sukobima.

Dakle, odgovor na prvo istraživačke pitanje je negativan, točnije ne postoji razlika među generacijama kada se govori o predmetu sukoba (kognitivnom ili afektivnom sukobu), jer u ovom istraživanju nije pronađena razlika u odgovorima između generacija na pitanje o najčešćim razlozima zbog kojeg dolaze u sukobe na radnom mjestu. Kada se analiziraju rezultati Baby boom generacije vidljivo je da je čak 91,67% te generacije navelo da najčešće ulaze u kognitivne sukobe, a samo 8,33% njih u afektivne.

**Tabela 4 Razlozi sukoba**

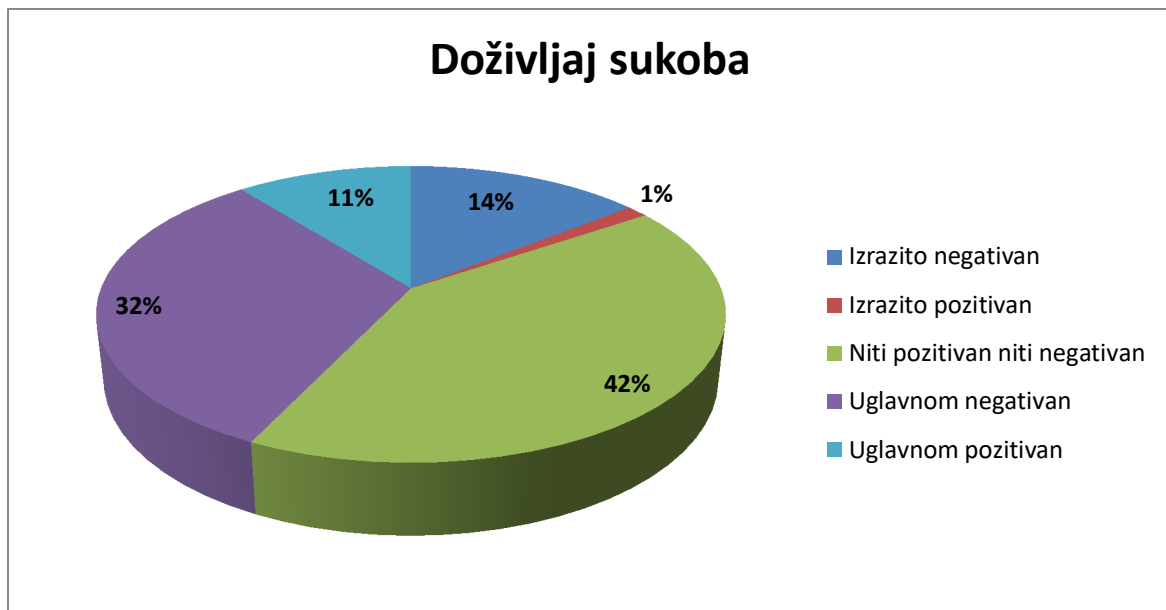
	Kognitivni		Afektivni	
	n	%	n	%
Baby boom	11	91,67%	1	8,33%
Generacija X	60	81,08%	6	8,11%
Generacija Y	106	81,54%	10	7,69%
Generacija Z	69	75,00%	6	6,52%

Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

Kao odgovori na pitanje kakav im je osobni doživljaj sukoba ispitanici su kao ponuđene odgovore imali izrazito negativan, uglavnom negativan, niti pozitivan niti negativan, uglavnom pozitivan i izrazito pozitivan. Najveći broj ispitanika ovog istraživanja, njih 128 ili

42% odgovorilo je kako oni sukob ne doživljavaju niti pozitivnim niti negativnim. Od ukupnog broja ispitanika, njih 99 ili 32% odgovorili su kako je za njih sukob uglavnom negativno iskustvo. Za 44 ispitanika tj njih 14% sukobi su izrazito negativni. Sukobi su uglavnom pozitivno iskustvo za svega 33 ispitanika, odnosno njih 11% od ukupnog broja, a samo 1% ispitanika, točnije njih 4, doživljava sukobe kao izrazito pozitivnima. Ovi rezultati prikazani su u grafikonu 6.

**Grafikon 6 Doživljaj sukoba**



Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

Kako bi se odgovorilo na istraživačko pitanje **2: Postoji li razlika među generacijama i njihovoj percepciji sukoba kao negativnim**, odgovori na pitanje vezani za osobni ispitanikov doživljaj sukoba obrađeni su detaljnije i to na način da se istražilo kako je koja generacija odgovorila.

Najveći broj ispitanika X generacije, njih 31 tj. 41,89%, odgovorilo kako je za njih sukob uglavnom negativan. U generaciji Y ipak najveći broj ispitanika (53 ispitanika, 40,77%) ne smatra sukobe niti negativnima, niti pozitivnima. Isto je i kod generacije Z. Najveći broj ispitanika pripadnika te generacije, njih 49 – 53,26%, također je navelo kako za njih sukob nije niti pozitivan, niti negativan.

Međutim, za potrebe ovog istraživanja promatrano je postojanje razlike među generacijama u odabirima kao odgovore: „uglavnom negativan“ i „uglavnom pozitivan“

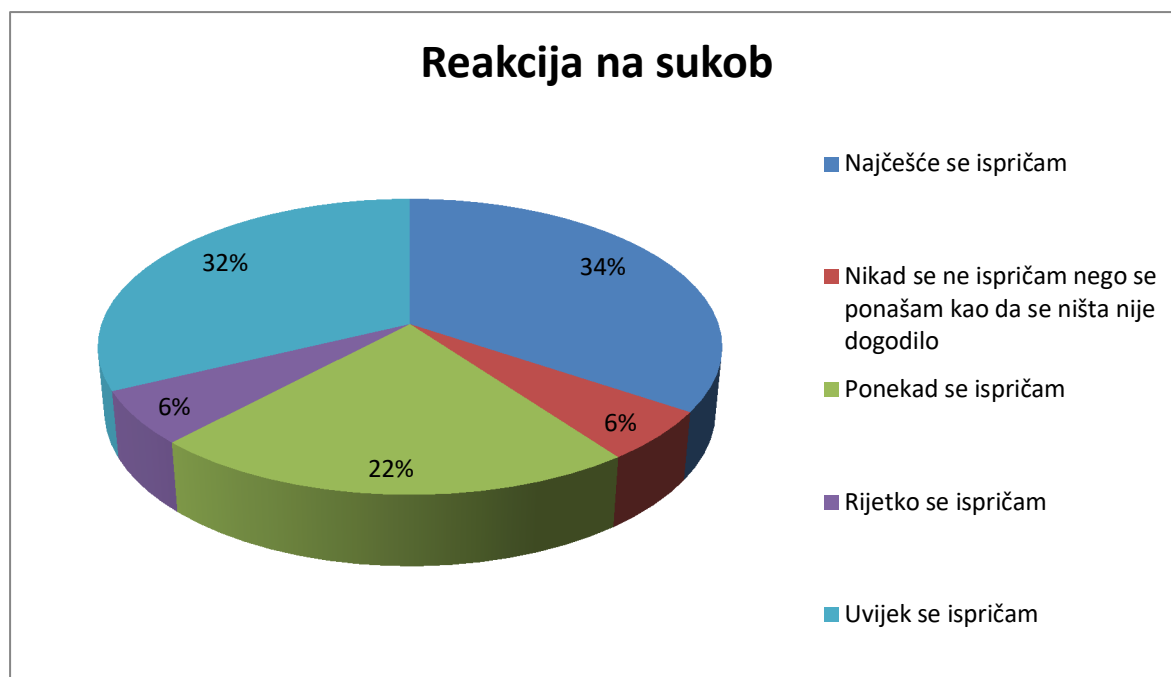
Kako je već navedeno prethodno najveći broj ispitanika iz generacije X smatra sukobe uglavnom negativnim iskustvom (41,89%). Kada se promatra generacija Y vidljivi su slični rezultati. Od ukupnog broja milenijalaca njih 45, tj. 35,38% sukobe smatra uglavnom negativnima. Na koncu, kod pripadnika generacije Z se 17 ispitanika, tj. 18,48% od ukupnog broja, izjasnilo kako su za njih sukobi uglavnom negativno iskustvo.

Za primijetiti je kako, iako su rezultati generacije X i generacije Y približni, doživljaj sukoba kao negativnim pada kako je generacija ispitanika mlađa. Provedenim istraživanjem vidljivo je kako je broj ispitanika generacije Z koji sukob smatraju uglavnom negativnim prepolovio s obzirom na ispitanike generacije X. Iz ovih rezultata daje se zaključiti kako mlađa populacija radne snage ipak sukobe ne doživljava kao nužno negativnima. Na temelju prethodno obrazloženih rezultata odgovor na istraživačko pitanje 2 je da postoji razlika među generacijama i njihovoj percepciji sukoba kao negativnim.

Nadalje, u ovom istraživanju od ispitanika je zatraženo i da se očituju o tome koliko često su spremni ispričati se suprotnoj strani kada u sukobu reagiraju onako kako to nisu htjeli. Ponuđeni odgovori bili su u rasponu od „uvijek se ispričam“ do „nikad se ne ispričam“. Najveći broj od ukupnog broja ispitanika, ukupno njih 106, a što čini 34% ispitanika, navelo je kako se oni u situaciji kada reagiraju neželjeno na sukobe najčešće ispričaju sukobljenoj strani. Čak 32% ispitanika, točnije njih 99, navelo je kako se oni uvijek ispričaju u situacijama kada reagiraju preburno u sukobu. Zbog burnih reakcija kod sukoba ponekad se ispriča 22 % ispitanika, tj. njih 68. Rijetko se ispriča samo 6% ispitanika, njih 18. A jednako je ispitanika koji su naveli kako se oni nikad ne ispričaju nego se ponašaju kao da se ništa nije dogodilo.



**Grafikon 7 Reakcija na sukob**



Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

Iz prethodno obrazloženih rezultata zaključuje se kako će se ipak veći broj ispitanika najčešće ispričati kada ih sukob dovede do neželjenih reakcija. Kada se ti rezultati analiziraju prema generacijama, zaključuje se kako nema velike razlike u odgovorima među promatranim generacijama. Sve tri generacije u jednakoj su mjeri navele da se nakon burne reakcije u sukobu „uvijek ispričaju“, „najčešće ispričaju“ i „ponekad ispričaju“. Odgovor „rijetko se ispričam“ ponudio je najveći broj ispitanika generacije Z i to 9,78% od ukupnog broja ispitanika te generacije. Ostale dvije starije generacije su na tu tvrdnju ponudili manje odgovora, generacija X 5,41% te generacija Y 3,85%. Zanimljivo je primijetiti kako odgovor „Nikad se ne ispričam nego se ponašam kao da se ništa nije dogodilo“ ima najmanji postotak odgovora iz generacije Z (samo 2,17%). Starije generacije imaju veći postotak. Generacija Y 4,62% a generacija X 10,81%.

**Tabela 5 Reakcija na sukob**

U situacijama kada u sukobu reagirate onako kako to niste željeli Vi se nakon toga...?										
	Uvijek se ispričam		Najčešće se ispričam		Ponekad se ispričam		Rijetko se ispričam		Nikad se ne ispričam nego se ponašam kao da se ništa nije	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Baby boom	2	16,67%	3	25,00%	6	50,00%	0	0,00%	1	8,33%
Generacija X	25	33,78%	23	31,08%	14	18,92%	4	5,41%	8	10,81%
Generacija Y	43	33,08%	46	35,38%	30	23,08%	5	3,85%	6	4,62%
Generacija Z	29	31,52%	34	36,96%	18	19,57%	9	9,78%	2	2,17%
Ukupno	99	115%	106		68		18		17	

Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

Posljednje istraživačko pitanje glasilo je: **Postoji li razlika među generacijama u odabiranju kompromisa kao najčešćeg načina rješavanja sukoba na radnom mjestu.** Za potrebe ovog istraživačkog pitanja analizirani su odgovori na pitanje o tome kako ispitanici najčešće reagiraju kada se nađu u sukobu na radnom mjestu. Na ovo pitanje ispitanici su mogli odabrati više ponuđenih odgovora. Odgovori su obrađeni prema svakoj generaciji zasebno kako bi se utvrdilo postoji li razlika u odgovorima. Najveći broj ispitanika pripadnika generacije X, njih 42,31 % tj. 44 ispitanika, odgovorilo je kako oni u sukobu uvijek nastoje mirno iznijeti svoje mišljenje. Njih 24,04% tj. 25 ispitanika iz generacije X u sukobu na radnom mjestu najčešće pronalazi kompromis sa sukobljenom stranom. U sukobu se 17,31%, odnosno 18 ispitanika, generacije X naljuti, ali ne reagira. Njih 10,58 %, odnosno 11 ispitanika te generacije, se popusti i povuče kada dođe do svađe. Najmanji broj ispitanika generacije X, njih 5,77 %, tj. 6 ispitanika, reagira na sukob verbalnim napadom, tj. svađom. Kada se promatraju odgovori generacije Y vidljivo je da su vrlo slični sa odgovorima generacije X. I među milenijalcima najveći broj ispitanika, 49,24 %, 97 ispitanika, u sukobu na radnom mjestu reagira tako da mirno iznosi svoje mišljenje. Njih 56, odnosno 28,43% od ukupnog broja ispitanika te generacije, u sukobima pronalazi kompromis. 13,20 % ispitanika pripadnika generacije Y, tj. njih 26, kada se nađu u sukobu naljute se, ali ne reagiraju. Jednak je broj ispitanika iz generacije Y, njih 9 (4,57%), koji se u sukobima popusti i povuče, kao i onih koji u sukobima reagiraju verbalnim napadom odnosno svađom. Na koncu, analizirani su i odgovori generacije Z. Ni odgovori ove generacije ne odskakuju znatno od odgovora starijih dviju generacija. I pripadnici generacije Z najvećim brojem u sukobima na radnom

mjestu najčešće pribjegavaju mirnim putem iznijeti svoje mišljenje (46,67%, tj. 63 ispitanika). Kao reakciju na sukob 24,44%, točnije 33 ispitanika iz generacije Z, bira kompromis. 22,22 % ispitanika iz generacije Z navodi kako se kod sukoba naljute, ali da ne reagiraju na sukob, ali 6,67% njihovih vršnjaka na sukob na radnom mjestu odgovora verbalnim napadom, odnosno uzvraća svađom. Ono što je zanimljivo za primijetiti da niti jedan ispitanik generacije Z nije odgovorio kako se kod sukoba povuče i popusti. Nakon ovako obrađenih podataka dolazi se do zaključka kako ne postoji razlika u odgovorima među generacijama u odabiru kompromisa kao najčešće reakcije na sukob na radom mjestu. Iz tog razloga odgovor na istraživačko pitanje 3 jest da ne postoji razlika među generacijama u odabiranju kompromisa kao najčešćeg načina rješavanja sukoba na radnom mjestu. Ono što se također može primijetiti jest da su sve tri generacije, osim kod odabira kompromisa, odabrale slične odgovore i kod mirnog iznošenja vlastitog mišljenja, ali i kod verbalnog napada tj. svađi.

**Tabela 6 Najčešća reakcija na sukob**

Kada se nađete u sukobu na radnom mjestu, kako najčešće reagirate?								
	Baby boom		Generacija X		Generacija Y		Generacija Z	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Popustim i povučem se	0	0,00%	11	10,58%	9	4,57%	0	0,00%
Naljutom se, ali ne reagiram	3	23,08%	18	17,31%	26	13,20%	30	22,22%
Verbalnim napadom odnosno svađom	1	7,69%	6	5,77%	9	4,57%	9	6,67%
Nastojim mirno iznijeti svoje mišljenje	7	53,85%	44	42,31%	97	49,24%	63	46,67%
Ponalazim kompromis	2	15,38%	25	24,04%	56	28,43%	33	24,44%
Ukupno:	13	100%	104	100%	197	100%	135	100%

Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

Nadalje, ispitanici su odgovorili i na pitanje koji bi prema njihovom mišljenju bio optimalan način rješavanja sukoba na radnom mjestu. I na ovo pitanje ispitanici su mogli odabrati više odgovora. Iako je u prethodno analiziranom pitanju najveći broj ispitanika odgovorio kako najčešće u sukobu reagiraju tako da pokušavaju mirnim putem iznijeti svoje mišljenje, u ovom pitanju se najviše ispitanika odlučilo kako je ipak najoptimalniji način rješavanja

sukoba pronalazak kompromisa. Pa tako, 65,31%, točnije 64 ispitanika generacije X kao optimalan način rješavanja sukoba predlaže pronalazak kompromisa. Slično je i sa ispitanicima generacije Y. Njih 67,63 % tj. 117 također odabire kao najoptimalniji način kompromise. Sa ove dvije generacije slaže se i najmlađa generacija Z. Od ukupnog broja ispitanika koji pripadaju generaciji Z, 61,90% točnije njih 78, odlučilo se za pronalazak kompromisa. Educiranje o uspješnom načinu rješavanja sukoba kao najoptimalniji način rješavanja sukoba odabralo je 25,51 % generacije X, 23,70% generacije Y i 25,40 % generacije Z od ukupnog broja ispitanika ovog istraživanja. Izbjegavati sukobljenu stranu, kao optimalan način rješavanja sukoba na radom mjestu, odabralo je ukupno 7 ispitanika koji pripadaju generaciji X (7,14%), ukupno 12 ispitanika pripadnika generaciji Y (6,94%) te ukupno 6 ispitanika pripadnika generaciji Z (4,76%). Samo 2 ispitanika iz generacije X (2,04%) odgovorilo je kako smatraju optimalan način rješavanja sukoba „prisiliti“ sukobljenu stranu da se prilagodi vašem mišljenju. Od generacije Y samo je 1 ispitanik odabrao taj odgovor, a kod generacije Z ukupno 4 ispitanika. Kao optimalan način rješavanja sukoba na radnom mjestu niti jedan ispitanik koji pripada generaciji X nije odabrao prilagodbu sukobljenoj strani. Među ispitanicima generacije Y, njih 2 (1,16%) smatra kako se kod sukoba najbolje prilagoditi sukobljenoj strani, dok 6 ispitanika, tj. 4,76% od ukupnog broja ispitanika generacije Z, također smatra prilagodbu kao optimalan način rješavanja sukoba.

**Tabela 7 Optimalan način rješavanja sukoba**

Koji je po Vama optimalan način rješavanja sukoba na radnom mjestu?								
	Baby boom		Generacija X		Generacija Y		Generacija Z	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pronaći kompromis	8	66,67%	64	65,31%	117	67,63%	78	61,90%
Izbjegavati sukobljenu stranu	3	25,00%	7	7,14%	12	6,94%	6	4,76%
Prilagoditi se sukobljenoj strani	0	0,00%	0	0,00%	2	1,16%	6	4,76%
„Prisiliti“ sukobljenu stranu da se prilagodi vašem mišljenju	0	0,00%	2	2,04%	1	0,58%	4	3,17%
Educirati se o uspješnom načinu rješavanja sukoba	1	8,33%	25	25,51%	41	23,70%	32	25,40%
Ukupno	12	100%	98	100%	173	100%	126	100%

Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

Posljednji dio anketnog upitnika sastojao se od niza tvrdnji na koje su ispitanici trebali ponuditi odgovore. Odgovori su bili ponuđeni na skali od 1 do 5. Broj 1 predstavljao je odgovor „u potpunosti se ne slažem“, pa sve do broja 5 koji je predstavljao odgovor „u potpunosti se slažem“. U ovom dijelu upitnika ispitanici su se trebali zamisliti u opisanoj situaciji na radnom mjestu te iskreno odgovoriti pored svake tvrdnje slažu li se s njom ili ne. Kako bi se došlo do odgovora u obradi rezultata su korištene dvije varijable. Prva varijabla predstavlja ponuđene tvrdnje, dok je druga varijabla broj ispitanika prema generaciji koji su na ponuđene tvrdnje odgovorili „slažem se“. Odgovori na ovo pitanje prikazani su u tabeli 8.

**Tabela 8 Generacijske razlike u odgovorima na tvrdnje**

	Baby boom		Generacija X		Generacija Y		Generacija Z	
	Broj	Postotak	Broj	Postotak	Broj	Postotak	Broj	Postotak
Često dozvoljavam drugima da donose odluke umjesto mene	1	8,33%	11	14,86%	29	22,31%	18	19,57%
Umjesto da pregovaram sa suprotnom stranom o onome o čemu se ne slažemo, pokušavam naglasiti ono oko čega se slažemo	5	41,67%	21	28,38%	36	27,69%	29	31,52%
Trudim se pronaći kompromisno rješenje za sve	6	50,00%	24	32,43%	62	47,69%	35	38,04%
Pregovorima nastojim obuhvatiti sve vlastite zahtjeve i zahtjeve druge strane	6	50,00%	23	31,08%	57	43,85%	34	36,96%
Ne odstupam lagano od svojih ciljeva	6	50,00%	20	27,03%	54	41,54%	34	36,96%
Brinem za tuđe osjećaje i nastojim održati dobre međuljudske odnose	5	41,67%	26	35,14%	61	46,92%	25	27,17%
Nastojim napraviti sve kako bi se izbjegla nepotrebna napetost	4	33,33%	25	33,78%	63	48,46%	24	26,09%
Ponekad izbjegavam zauzeti poziciju koja potiče nesuglasice	6	50,00%	24	32,43%	49	37,69%	36	39,13%
Često predlažem sredinu	6	50,00%	23	31,08%	58	44,62%	45	48,91%
Fokusiram ostvarenje vlastitih zamisli	2	16,67%	13	17,57%	42	32,31%	32	34,78%
Iznosim svoje ideje i pitam suprotnu stranu za njene	5	41,67%	30	40,54%	76	58,46%	39	42,39%
Nastojim ne povrijediti tuđe osjećaje	5	41,67%	20	27,03%	53	40,77%	24	26,09%
Nastojim odmah iznijeti na vidjelo sve probleme	8	66,67%	20	27,03%	49	37,69%	33	35,87%
Preferiram otvoreni razgovor o problemu	5	41,67%	19	25,68%	50	38,46%	30	32,61%
Vrlo često nastojim zadovoljiti želju objiju strana	7	58,33%	26	35,14%	57	43,85%	42	45,65%
Popuštam u svađama kako bi zadovoljio suprotnu stranu	1	8,33%	13	17,57%	20	15,38%	14	15,22%
Mislim da nije potrebno zamarati se razlikama u razmišljanju	1	8,33%	14	18,92%	39	30,00%	22	23,91%
Pokušavam zajedno sa suprotnom stranom doći do rješenja problema	3	25,00%	32	43,24%	68	52,31%	35	38,04%
Preferiram samostalni rad kako bi imao manje kontakta sa kolegama	3	25,00%	14	18,92%	32	24,62%	18	19,57%
Mislim da su sukobi nepotrebni	2	16,67%	14	18,92%	31	23,85%	17	18,48%
Kada vidim da se kolege svađaju često se umiješam u svađu	0	0,00%	4	5,41%	7	5,38%	2	2,17%
U raspravi držim do svojih početnih stavova iako tijekom rasprave shvatim da nisam u pravu	2	16,67%	4	5,41%	12	9,23%	9	9,78%
Lako se prilagodim mišljenju većine	2	16,67%	8	10,81%	22	16,92%	15	16,30%
Sukobi narušavaju radnu atmosferu	2	16,67%	19	25,68%	33	25,38%	23	25,00%

Izvor: Rezultati istraživanja autora (N=308)

Prva tvrdnja na koju su ispitanici trebali ponuditi odgovor bila je „Često dozvoljavam drugima da donesu odgovore umjesto mene“. Sa ovom tvrdnjom slaže se najveći broj ispitanika koji pripadaju generaciji Y, 22,31 % ispitanika te generacije. Sa ovom tvrdnjom slaže se i 19,57 % ispitanika pripadnika generaciji Z, te 14,86 % ispitanika pripadnika generaciji X. Najveći broj ispitanika koji pripadaju generaciji Z (31,52%) složio se sa tvrdnjom „Umjesto da pregovaram sa suprotnom stranom o onome o čemu se ne slažemo, pokušavam naglasiti ono oko čega se slažemo“. Međutim, i ostale dvije generacije su se približno jednako puta složile sa tom tvrdnjom, i to od ukupnog broja generacije X njih 28,38 % te 27,69 % generacije Y. Sa tvrdnjom „Trudim se pronaći kompromisno rješenje za sve“ slaže se 47,69 % ispitanika generacije Y, 38,04 % ispitanika generacije Z i 32,43% ispitanika generacije X. Na tvrdnju „Pregovorima nastojim obuhvatiti sve vlastite zahtjeve i zahtjeve druge strane“ da se slažu odgovorilo je 31,08% pripadnika generacije X, 43,85% pripadnika generacije Y te 36,96% pripadnika generacije Z. Da ne odstupaju lagano od svojih ciljeva izjasnilo se 27,03% pripadnika generacije X, 41,54% ispitanika koji su dio generacije Y i 36,96% njih koji pripadaju generaciji Z. Da brinu o tuđim osjećajima i da nastoje održati dobre međuljudske odnose slaže se 35,14% generacije X, 46,92% generacije Y i 27,17% generacije Z. Od ukupnog broja ispitanika koji su dio generacije X njih 33,78% slaže se sa tvrdnjom: „Nastojim napraviti sve kako bi se izbjegla nepotrebna napetost“. Sa istom tvrdnjom slaže se i 48,46% ispitanika koji pripadaju generaciji Y i 26,09% od ukupnog broja ispitanika generacije Z. Sa tvrdnjom „Ponekad izbjegavam zauzeti poziciju koja potiče nesuglasice“ složilo se 32,43% ispitanika generacije X, 37,69% ispitanika generacije Y i 39,13% ispitanika generacije Z. Najveći broj ispitanika iz generacije Z (njih 48,91%) složio se da često u sukobima na radnom mjestu predlaže sredinu. Od ukupnog broja ispitanika koji pripadaju milenijalcima njih 44,62% se složilo sa istom tvrdnjom, a 31,08 % njih iz generacije X. Kod tvrdnje „Fokusiram ostvarenje vlastitih zamisli“ rezultati među generacijama su različiti. Točnije, samo 17,57% pripadnika generacije X slaže se s ovom tvrdnjom. S druge strane se čak 32,31% generacije Y, odnosno 34,78% generacije Z, slaže s tom tvrdnjom. Razlika u odgovorima među generacijom X i ostalim dvjema mlađima generacijama je osjetno različita. 40,54% ispitanika pripadnika generacije X, 58,46% generacije Y i 42,39% generacije Z, složilo se kako oni iznose svoje ideje na radnom mjestu te pitaju suprotnu stranu za njene ideje. Među promatrane tri generacije, najveći broj ispitanika generacije Y (40,77%) navelo je kako se slažu sa tvrdnjom „Nastojim ne povrijediti tuđe osjećaje“. Sa istom tvrdnjom slaže se 27,03% pripadnika generacije X i 26,09% pripadnika generacije Z. 27,03% ispitanika iz generacije X, 37,69 % ispitanika iz

generacije Y i 35,87% ispitanika iz generacije Z slažu se da kod sukoba odmah nastoje iznijeti na vidjelo sve probleme. Kod sukoba 25,68% ispitanih iz generacije X, 38,46 % ispitanih iz generacije Y i 32,61% ispitanih iz generacije Z, preferiraju otvoreni razgovor o problemu. Sa tvrdnjom da vrlo često nastoje zadovoljiti želju obiju strana slaže se 35,14% ispitanika generacije X, 43,85% ispitanika generacije Y i 45,65% ispitanika iz generacije Z. Sa tvrdnjom „Popuštam u svađama kako bi zadovoljio suprotnu stranu“ složilo se svega 17,57% ispitanika pripadnika generaciji X, 15,38% pripadnika generaciji Y i 15,22% pripadnika generaciji Z. od ukupnog broja ispitanih 18,92% ispitanika iz generacije X, 30,00% ispitanika iz generacije Y i 23,91% ispitanika iz generacije Z, slažu se da nije potrebno zamarati se razlikama u razmišljanju. Kada dođe do sukoba na radnom mjestu 43,24% ispitanika pripadnika generaciji X, 52,31% ispitanika pripadnika generaciji Y i 38,04% ispitanika pripadnika generaciji Z, pokušat će zajedno sa suprotnom stranom doći do rješenja problema. Kod tvrdnje „Preferiram samostalni rad kako bi imao manje kontakta sa kolegama“ kao odgovor „slažem se“ dalo je 18,92% ispitanika iz generacije X, 24,62% ispitanika iz generacije Y i 19,57% ispitanika iz generacije Z. Da su na radnom mjestu sukobi nepotrebni slaže se 18,9% ispitanika iz generacije X, 23,85% ispitanika iz generacije Y i 18,48% ispitanika koji pripadaju najmlađoj generaciji Z. Sa tvrdnjom „Kada vidim da se kolege svađaju često se umiješam u svađu“ slaže se vrlo malo ispitanika, svega 5,41% ispitanika koji pripadaju generaciji X, 5,38% ispitanika koji pripadaju generaciji Y i 2,17% ispitanika iz generacije Z. Također, mali dio ispitanika složilo se i sa tvrdnjom „U raspravi držim do svojih početnih stavova iako tijekom rasprave shvatim da nisam u pravu“, i to 5,41% ispitanika koji pripadaju generaciji X, 9,23% ispitanika koji pripadaju generaciji Y i 9,78% ispitanika koji pripadaju generaciji Z. Kada ih se tražilo da ocjene tvrdnju da se lako prilagode mišljenjima većine, 10,81% ispitanika iz generacije X, 16,92% ispitanika iz generacije Y i 16,30% ispitanika iz generacije Z, se složilo sa tom tvrdnjom. I na koncu, zadnja ponuđena tvrdnja bila je „Sukobi narušavaju radnu atmosferu“. Sa njom se složilo 25,68% ispitanika koji pripadaju generaciji X, 25,38% ispitanika koji pripadaju generaciji Y i 25% ispitanika koji pripadaju generaciji Z.

#### **4.4. Analiza i zaključna razmatranja**

U ovom istraživanju sudjelovalo je 308 ispitanika, od toga je čak 81,70% ispitanika ženskog roda i najveći broj ispitanika ima visoku stručnu spremu. Prije provođenja ovog istraživanja

bile su prisutne određene pretpostavke koje je valja potvrditi kroz predmetno istraživanje. Neke pretpostavke su se potvrdile, a neke nisu. Za napomenuti je kako za ovo istraživanje nije postojalo nikakvo ograničenje u ispitivanju te je bilo dostupno svakoj punoljetnoj osobi koja je bila ili je trenutno u radnom odnosu.

Najveći broj ispitanika ovog istraživanja iskazao je kako rijetko dolaze u situacije na radnom mjestu koje završe sukobom. Sve tri generacije dale su slične odgovore na pitanje oko učestalosti sukoba. Najmanji broj ispitanika na to je pitanje odgovorio da dolazi često ili svakodnevno u sukobe. Nadalje, istraživanje je pokazalo da se sukobi na poslu najčešće događaju između kolega i u tome se slažu sve generacije. Međutim, kao druge najčešće osobe s kojim se sukobe, najstarija generacija X stavila je nadređene osobe. Ostale dvije mlađe generacije su navele da su to ipak kupci ili klijenti. Ovi rezultati dolaze u kontradikciju s onim kako se opisuje generaciju X. Ta generacija opisana je kao generacija koja među ove tri generacije najviše poštuje autoritet i hijerarhiju. Kako je generacija X na drugo mjesto stavila nadređene osobe kao druge najčešće osobe sa kojima se sukobljava, ovi rezultati su svakako zanimljivi za daljnja istraživanja.

Kada ih se pitalo da li više ulaze u afektivne ili kognitivne sukobe, najveći broj ispitanika je naveo kako na radnom mjestu najčešće ulaze u kognitivne sukobe. Vrlo malen postotak ispitanika je naveo afektivne sukobe kao vrstu sukoba sa kojom se susreću. Sve tri generacije ponudile su slične odgovore na ovo pitanje te nije pronađena neka značajna razlika u odgovorima među generacijama. Za istaknuti je kako se kognitivne sukobe promatra kao pozitivne sukobe, odnosno funkcionalne, te neki autori tvrde i kako ih se treba poticati. S druge strane, afektivni sukobi rijetko donose pozitivne ishode za organizaciju te se na njih gleda kao na sukobe koje bi se trebalo obeshrabriti. Ovi rezultati koji pokazuju znatno veću razinu kognitivnih sukoba su stoga vrlo pozitivni za organizaciju. Također, ispitanike se tražilo i da ocjene svoju percepciju sukoba, odnosno kakvima oni smatraju sukobe. Na ovo pitanje je najveći broj ukupnih ispitanika dao odgovor kako sukobe ne smatraju niti pozitivnima, niti negativnima. Međutim, rezultati su pokazali kako najmlađa generacija Z ipak na sukobe kao uglavnom negativne gleda u znatno manjoj mjeri nego starije dvije generacije. Kontradiktorno ovome jest to što je između generacija X, Y i Z, najveći postotak odgovora da su sukobi izrazito negativni dala upravo generacija Z. Kada se promatraju odgovori generacije Z oni ipak u najvećoj mjeri (njih 53,26%) ne smatra sukobe niti pozitivnima, niti negativnima, dok najmanji broj ispitanika te generacije sukobe smatra uglavnom ili izrazito pozitivnima (tek njih 8,70%). Razlog takvim odgovorima može ležati u



tome što je ovo relativno nova generacija na tržištu rada koja se još nije toliko susrela sa sukobima, ali i vrijeme u kojem odrastaju. Njihov svijet je pretežito online, a tome je uvelike pridonijela i kriza uzrokovana Korona virusom koja je prisilila ljude na rad od doma. Generacija Z opisana je kao generacija koja je okrenuta sebi i svojim potrebama, vrlo često rade poslove koji se obavljaju na daljinu te nisu u velikom kontaktu sa ostalim ljudima za vrijeme radnog vremena. Možda je i to razlog za ovakve njihove odgovore.

Najveći broj ispitanika složio se kako je optimalan način rješavanja sukoba pronalazak kompromisa. Kada ih se pitalo kako oni najčešće riješe sukob u kojem se pronađu na radnom mjestu najviše ih je odgovorilo kako oni pokušaju mirnim putem iznijeti svoje mišljenje bez vrijeđanja, tek na drugo mjesto su stavili pronalazak kompromisa. Na trećem mjestu prema broju odgovora na spomenuto pitanje jest odgovor da se u sukobima naljute, ali ne reaguju. Na ove odgovore nije utvrđena razlika među generacijama u odabiru najčešćeg načina rješavanja sukoba. Ispitanici su u različitoj mjeri kao reakciju na sukob navodili „popustim i povučem se“. Zanimljivo je istaknuti kako ovaj odgovor nije odabrao niti jedan ispitanik pripadnik generacije Z. Ovdje se može istaknuti kako je ta generacija opisana kao generacija sa najviše samopouzdanja, slobode, ali i nestrpljivi. Sve te osobine mogu utjecati na njihove reakcije u sukobima i iz tog razloga možda ova generacija rijetko ili gotovo nikad u sukobima ne popušta i ne povlači se, odnosno ne odustaje od svojih prvotnih ideja, ciljeva ili mišljenja.

Ovo istraživanje pokazalo je još nekoliko razlika među generacijama. Pa je tako najveći broj ispitanika iz generacije Y naveo kako u sukobima nastoje ne povrijediti tuđe osjećaje, njih 40,77%. To je znatno veći postotak nego kod preostale dvije generacije. Kada ih se pitalo da li brinu o tuđim osjećajima također je najveći broj ispitanika pripadnika generaciji Y naveo da brinu, njih 48,46%. Isto tako, najveći broj odgovora na tvrdnju da nastoje napraviti sve kako bi se izbjegla nepotrebna napetost dali su pripadnici Y generacije, ukupno 48,46%. Dok je znatno manji broj Z generacije naveo isto 26,09%. Kada se govori o timskom radu, najveći broj ispitanika iz generacije Y naveo je kako pokušavaju sa suprotnom stranom doći do zajedničkog rješenja, ukupno njih 52,31%, dok je znatno manji broj ispitanika iz Z generacije naveo isto. I to samo njih 38,04%. Razlog tome može se pronaći u općim karakteristikama generacija. Generacija Y opisana je kao generacija koja prihvaća različitosti i stavlja fokus na tim, te kao prilagodljiva generacija. Generacija Y opisuje se i kao generacija koja ima razvijene društvene i komunikacijske stilove. S druge strane, generacija Z opisana je kao generacija koja je sklona individualizmu, personaliziranom radu, fokusirani na sebe i svoja vlastita postignuća. Ova generacija ima veliko samopouzdanje i slobodu. Ovdje se može

istaknuti i kako su pripadnici najmlađe generacije u najvećoj mjeri naveli kako se oni uglavnom fokusiraju na ostvarenje svojih vlastitih zamisli. To također ide u prilog prethodno navedenim obilježjima te generacije.

Ovo istraživanje ima nekoliko ograničenja. Uzorak od 308 ispitanika je prigodan, ali ne i reprezentativan. Taj broj ispitanika nije dovoljno velik da se na temelju njega mogu donijeti pravi zaključci o različitosti postupanja generacija u sukobima na radnom mjestu. Također, najveći broj ispitanika su žene (više od 80%) što isto predstavlja ograničenje jer svakako bilo bolje kada bi se istraživanje provelo na jednakom broju ispitanika oba spola premda je jasno da postoje i razlike u ponašanju među spolovima. Isto tako, pretpostavka je da su ispitanici nudili socijalno poželjne odgovore. Takvi odgovori predstavljaju ograničenje u istraživanju jer ne prikazuju realno stanje, već ispitanici možda nesvjesno odabiru odgovore koji bi bili društveno prihvatljiviji.

## 5. Zaključak

Sukobe je nemoguće iskorijeniti. Oni su sastavni dio života svakog pojedinca. Sukobe se dugo vremena nepravedno proučavalo kao negativnima, međutim to mišljenje danas više nije popularno. Iz sukoba može proizaći puno pozitivnih stvari, osobito na poslovnoj razini. Iz sukoba na radnom mjestu u većini slučajeva proizađe postizanje boljih poslovnih uspjeha i ciljeva. Naravno, pod pretpostavkom da se radi o kognitivnim sukobima, a ne afektivnim. Afektivni sukobi su disfunkcionalni za organizaciju i treba ih se što više izbjegavati. Kako bi nastao, sukob prolazi kroz pet faza. U prvoj fazi se ne očituje otvoreni sukob, već je on još uvijek prikriven. U drugoj fazi dolazi do spoznaje sukoba, a treća faza predstavlja fazu u kojoj dolazi do trzavica, neugodnih osjećaja i sl. U trenutku kada dođe do spoznaje da se sukob događa tada počinje i četvrta faza sukoba a peta faza sukoba je stanje koje ostaje nakon otvorenog sukoba. Kako je već spomenuto, sukobi mogu imati i pozitivne ishode. Važno je za organizaciju da znaju upravljati njima. Sukobima se može upravljati tako da se smanji broj afektivnih sukoba u organizaciji, potiče broj kognitivnih sukoba te omogućava odabir odgovarajućeg pristupa sukobima. A kao dominantni stilovi upravljanja sukobima u organizaciji ističu se izbjegavanje sukoba, prilagodba sukobu, suradnja, dominacija i kompromis. Kada se govori o načinu rješavanja treba istaknuti četiri koraka pri tom procesu, a to su dijagnoza, intervencija, konflikt te učenje i efektivnost.

U organizacijama se danas može pronaći četiri različite generacije kako zajedno rade na istim ili sličnim poslovima. Poznato je kako svaka generacija ima svoje karakteristike i različite osobnosti, jer su na svaku generaciju utjecali razni događaji kroz prošlost te su rasli u različitom okruženju. Ono što je važno jest pravilo upravljati različitostima pogotovo kada se govori o upravljanju različitim generacijama zaposlenika u organizaciji. U ovom radu fokus je stavljen na tri generacije, i to generaciju X, Y i Z. Radom su prikazane brojne osobine pojedinih generacija. Ono što je bilo važno za ovaj rad jest utječu li te razlike među generacijama i na sukobe u organizacijama. Istraživanjem nisu utvrđene razlike kod generacija kada se govori o rješavanju sukoba. Sve tri generacije složne su kako bi najoptimalniji način rješavanja sukoba bio ipak pronalazak kompromisa, također ih se i najviše izjasnilo da kad se pronađu u sukobu da oni nastoje mirnim putem iznijeti svoje mišljenje bez dolazaka u konflikte. Također, nije pronađena ni značajna razlika među generacijama kada se govorilo o razlozima sukoba na poslu. Najveći broj ispitanika svih generacija naveo je kako se oni uvijek ili najčešće nalaze u sukobima koji se odnose na radne

zadatke – kognitivnima. Ova činjenica je zapravo pozitivna jer takvi sukobi se, kako je navedeno, doživljavaju kao funkcionalnim i poželjnima. Razlika među generacijama ipak je vidljiva kada se govori o percepciji sukoba. Pa tako starije generacije ipak sukobe gledaju kao negativno iskustvo, dok najmlađa generacija ipak u manjoj mjeri sukob doživljava kao negativnim. Dakle, različitosti u generacijama u ovom istraživanju najviše su se pokazali u percepciji sukoba. Istraživanjem je potvrđeno i kako pripadnici generacije Y ipak u najvećoj mjeri paze na osjećaje drugih ljudi te najviše preferiraju rad u skupinama. Pripadnici generacije Z ovim istraživanjem potvrdili su pretpostavku kako su oni ipak više usmjereni na individualan rad.

## Literatura

### Knjige i znanstveni članci:

1. Ajduković, M., Pečnik, N., (2007.): *Nenasilno rješavanje sukoba*, 5. izdanje, Zagreb: Alineja,
2. Antonioni, D. (1998.): *Relationship between the big five personality factors and conflict management styles*, International Journal of Conflict Management, 9(4), 336-355, <dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb022814/full/html>>
3. Amason, A.C. (1996.): *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams*, Academy of Management Journal, 39(1), 123-148, <dostupno na: <https://www.proquest.com/docview/199781531>>
4. Ardueser, C., & Garza, D. (2021). Exploring Cross-Generational Traits and Management Across Generations in the Workforce: A Theoretical Literature Review, <dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/Exploring-Cross-Generational-Traits-and-Management-Ardueser-Garza/e1615a893459d51b1ec358579e6e6ff2e5b08ca3>>
5. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008.): *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb,
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i dr., (2001.): *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb,
7. Berkup, S., B., (2014.): *Working with Generations X and Y In Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life*, Mediterranean Journal of Social Sciences 5(19): 218-229, <dostupno na [MJSS\\_August\\_2014\\_Vol.5\\_No.19\\_Content.pdf \(semanticscholar.org\)](#)>
8. Bielen, M., Kubiczek, J., (2020.): *Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z*, e-mentor, 4(86), 87-94, <dostupno na: [https://www.e-mentor.edu.pl/\\_pdf/86/art\\_87-94\\_Bielen\\_Kubiczek\\_Ementor%204\\_86\\_2020.pdf](https://www.e-mentor.edu.pl/_pdf/86/art_87-94_Bielen_Kubiczek_Ementor%204_86_2020.pdf)>
9. Brahnam, S., D., Margavio, T., M., Hignite, M., A., Barrier, T., B., Chin, J.M., (2005.): *A bender-basrd categorization for conflict resolution*, Journal of Management Development, 24(3), 197-208, <dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710510584026/full/html>> 03.05.2023.

10. Brajša, P. (1994.): *Pedagoška komunikologija*, 2. izdanje, Zagreb, Školske novine,
11. Chan, C. C. A, Monroe, G., Ng., J., Tan, R. (2006.): *Conflict Management Styles of Male and Female Junior Accountants*, *International Journal of Management*, 23 (2), 289-295, dostupno na [Conflict management styles of male and female junior accountants | Semantic Scholar](#)
12. Cox, A., Hannif, Z., Rowley, C., (2014.): *Leadership Styles and Generational Effects*, *International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 1-22. <dostupno na: [Full article: Leadership styles and generational effects: example of US companies in Vietnam \(tandfonline.com\)](#)>
13. Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007): *Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? Public Personnel Management*, 36(4), 349–369, [Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? - Martha Crumpacker, Jill M. Crumpacker, 2007 \(sagepub.com\)](#)
14. Dana, D. (2014.): *Rješavanje sukoba*, MATE, Zagreb
15. Darling, J. R., Walker, W. E., (2001.): *Effective conflict management: use of the behavioral style model*, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 230-242, <dostupno na: [Effective conflict management: use of the behavioral style model | Emerald Insight](#)>
16. Deal, J., J., Altman, D., G, Rogelburg, S., G. (2010.): *Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything)*, *Journal of Business and Psychology* 25(2): 191-199, dostupno na [Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do \(If Anything\) | SpringerLink](#)
17. DelCampo, R.G., Haggerty, L.A., & Knippel, L.A., (2010.): *Managing the Multi-Generational Workforce: From the GI Generation to the Millennials* (1st ed.), Routledge, <dostupno na: <https://doi.org/10.4324/9781315249841>
18. Dwidienawati, D., Abdinagoro, S.B., Gandasari, D., & Tjahjana, D. (2021.): Do generation Y and Z really concern about environmental issues? IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 729, 1-9<dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/Do-generation-Y-and-Z-really-concern-about-issues-Dwidienawati-Abdinagoro/13b50d46662de1f65a3823a553a8c2e2624cae9a>>
19. Earnest, G. W., McCaslin, N. L., (1994.): *Extension Administrators Approach to Conflict Management: A Study of Relationships Between Conflict Management Styles and*

- Personality Type*, Journal of Agricultural Education, 35(3), 18-22, <dostupno na [\[PDF\] Extension Administrators Approach to Conflict Management: A Study of Relationships between Conflict Management Styles and Personality Type. | Semantic Scholar](#)
20. Elsayed-Ekhouly, S. M., Buda, R. (1996.):*Organizational conflict: a comparative analysis of Conflict styles across cultures*, International Journal of Conflict Management, 7(1), 71-81, dostupno na [ORGANIZATIONAL CONFLICT: A COMPARATIVE ANALYSIS OF CONFLICT STYLES ACROSS CULTURES | Emerald Insight](#)
  21. Farrell, L., Hurt, A. (2014.):*Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate*, Journal of Organizational Learning & Leadership, 12(1): 47-60,<dostupno na [\[PDF\] Training the Millennial Generation : Implications for Organizational Climate | Semantic Scholar](#)>
  22. Fratrièová, J., Kirchmayer, Z., (2018.): *Barriers to work motivation of Generation Z*, Journal of Human Resource Management, 21(2), 28–39, <dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/329145147\\_Barriers\\_to\\_work\\_motivation\\_of\\_Generation\\_Z](https://www.researchgate.net/publication/329145147_Barriers_to_work_motivation_of_Generation_Z)>
  23. George, J. M., Jones., G. R. (2006.):*Contemporary Management: Creating Value in Organization*, 4th ed., New York, McGraw-Hill,
  24. George, J. M., Jones., G. R. (2002.):*Understanding and Managing Organizational Behavior*, 3th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Prantice Hall
  25. Glass, A., (2007.):*Understanding generational differences for competitive success*, Industrial and Commercial Training, 39(2),98-103, <dostupno na: [Understanding generational differences for competitive success | Emerald Insight](#)
  26. Griffin, R. W. (2005.):*Management*, 8th ed., Boston, MA, Houghton Mifflin
  27. Goessling, M., (2017):*Attraction and Retention of Generations X, Y and Z in the Workplace*. <dostupno na [Attraction and Retention of Generations X, Y and Z in the Workplace \(murraystate.edu\)](#)>
  28. Gonan Božac, M., Angeleski, I. (2008.):*Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa*, Ekonomska istraživanja, 21(4): 45-61, <https://hrcak.srce.hr/38188>
  29. Goleman, D., (2000.):*Emocionalna inteligencija na poslu*, Zagreb: Mozaik knjiga
  30. Harber, J. (2011.):*Generations in the workplace: Similarities and Differences*, Doctoral Dissertation, East Tennessee State University, <dostupno na: [Generations in the Workplace: Similarities and Differences - ProQuest](#)[Generations in the Workplace: Similarities and Differences - ProQuest](#)>

31. Howe, N., Strauss, W., (2007.): *Millennials Go to College: Strategies for A New Generation on Campus*, 2nd ed., Lifecourse associates, Great Falls, VA
32. Huczynski, A.A., Buchanan, D., A., (2016.): Osnovni pristupi izučavanju konflikta, *qLife-Znanost i umjetnost liderstva*, 8(2), str 13-26, <dostupno na: [1468338050qlife30preview.pdf \(quantum21.net\)](http://1468338050qlife30preview.pdf)>
33. Hunsaker, P. L., (2005.) *Management – A Skills Approach*, 2th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, Inc.
34. Jehn, K.A., (1995.): *A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*, *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282, <dostupno na <https://www.jstor.org/stable/2393638?origin=crossref>>
35. Jehn, K.A., Mannix, E.A., (2001.): *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*, *Academy of Management Journal*, 44 (2): 238-251, <dostupno na <https://doi.org/10.2307/3069453>>
36. Jones, G., R., (2004.): *Organizational Theory, Design, and Change – Text and Cases*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, Inc
37. Kapoor, C., Soloman, N., (2011.): Understanding and managing generational differences in the workplace, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 3(4): 308-313, <dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17554211111162435/full/html>>
38. Leinert Novosel, S., (2015.): *Komunikacijski kompas*, Zagreb: Plejada
39. Levickaite, R., (2010.): *Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania*, *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183, <dostupno na <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/limes.2010.17>>
40. Martin, T., Otterman, R., (2016.): *Generational workforce demographic trends and total organizational rewards which might attract and retain generational employees*, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 16(2), 91-115, <dostupno na: <https://jbam.scholasticahq.com/article/1160>>
41. Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, D. N., Backhouse, C. J., (2006.): *Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective*, *IMEchE*, 220(6), 941-948, <dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/49970009\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Organizational\\_Culture\\_The\\_Situational\\_Strength\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/49970009_Transformational_Leadership_and_Organizational_Culture_The_Situational_Strength_Perspective)>
42. Mintzberg, H., (1975.): *The manager's job: folklore and fact*, *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61, <dostupno na: <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>>
43. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2010). *Generations defined*. *Ethos*, 18, 8-13.



44. Naumovska, L., Milenkovska, A., (2017.): *Marketing to children: the impact of digital media*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(5), 276-283, <dostupno na: [file:///C:/Users/Aneta/Downloads/Marketing\\_to\\_Children\\_The\\_Impact\\_of\\_Digital\\_Media.pdf](file:///C:/Users/Aneta/Downloads/Marketing_to_Children_The_Impact_of_Digital_Media.pdf)>
45. Naumovska, L., & Novkovska, B. (2018.) Mind the gap: Generation Y and Z socio-economic choices. *Proceedings of The 5th International Conference on Research in Behavioral and Social Science*, 70-77, <dostupno na: <https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2018/12/icrbs-5-49-170.pdf>>
46. Novkovska, B., Serafimovic, G., (2018.): *Recognizing the vulnerability of Generation Z to economic and social risks*, UTMS Journal of Economics, 9(1), 29-37, <dostupno na: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/195322/1/1031304622.pdf>>
47. Örtenblad, A., (2004.): *The learning organization, towards an integrated model*, The Learning Organization, 11(2), 129-144. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470410521592/full/html>
48. Ozkan, 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, <dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711500876X?via%3Dihub>>
49. Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M, Xin, K. E. (1999.): *Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance*, Administrative Science Quarterly, 44(1), 1-27, <dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/Exploring-the-Black-Box%3A-An-Analysis-of-Work-Group-Pelled-Eisenhardt/791ddb959cdb6b50ca141422daf2ce7e0eb7a31d>>
50. Pondy, L., R., (1967.): *Organizational Conflict: Concepts and Models*, Administrative Science Quarterly, 12(2), 296-320, dostupno na <<https://typeset.io/papers/organizational-conflict-concepts-and-models-c591b48gqc>> pristupljeno 08.05.2023.
51. Pranjić, D. (2017.): *Interpersonalni konflikti, stilovi rješavanja konflikata u radnoj grupi i grupna atmosfera*, diplomski rad, Sveučilište u Zadru, Zadar, 1-59, <dostupno na: <https://repozitorij.unizd.hr/islandora/object/unizd%3A1972/datastream/PDF/view>>
52. Prund, C., (2021.): *It is time to realize generations matter on the labour market. Interesting facts about generations in the workplace*, Revista Economica, 73(1), 88-100, <dostupno na: <http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/73108prund.pdf>>

53. Rahim, M. A. (2002.): *Toward a theory of managing organizational conflict*, International Journal of Conflict Management, 13(3), 206-235, 207, dostupno na <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=437684](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=437684)>pristupljeno 03.05.2023
54. Robbins, S. P., (1995.):*Organizational Behavior – concepts, controversies, applications*, seventh edition, Prentice-Hall, Inc.
55. Robbins, S. P., Coulter, M., (2005.): *Management*, 8th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson education, Inc
56. Robbins, S. P., Judge, R.A., (2007.):*Organizational Behavior*, 12th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, Inc.
57. Robbins, S. P., (1974.):*Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
58. Robbins, S. P., Hunsaker, P. L., (2009.):*Training in Interpersonal Skills – TIPS for Managing People at Work*, 4th edition, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, Inc.,
59. Rijavec, M., Miljković, D. (2002.): *Kako rješavati konflikte?*, Zagreb, Karlovac, Donja Lnica: IEP, D2, Ekološki glasnik
60. Schroth, H.,(2019.): *Are You Ready for Gen Z in the Workplace?*, California Management Review, 61(3), 5-18, <dostupno na: [http://hollyschroth.com/wp-content/uploads/2019/09/schroth\\_Gen-Z\\_Workplace.pdf](http://hollyschroth.com/wp-content/uploads/2019/09/schroth_Gen-Z_Workplace.pdf)>
61. Sezin Baysal, B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(19), 218-229, <dostupno na [https://pdfs.semanticscholar.org/5383/06cc265f7bb625b9360ee984f8fc6514db78.pdf?\\_gl=1\\*\\_1yshzcu\\*\\_ga\\*MTIzNzM4NzcwMC4xNjg1NTQ0MzQ2\\*\\_ga\\_H7P4ZT52H5\\*MTY4ODU3MTgxMy4xMC4wLjE2ODg1NzE4MTUuNTguMC4w](https://pdfs.semanticscholar.org/5383/06cc265f7bb625b9360ee984f8fc6514db78.pdf?_gl=1*_1yshzcu*_ga*MTIzNzM4NzcwMC4xNjg1NTQ0MzQ2*_ga_H7P4ZT52H5*MTY4ODU3MTgxMy4xMC4wLjE2ODg1NzE4MTUuNTguMC4w)>
62. Schermerhorn, J.R., Jr. (1999.):*Management*, 6th ed., New York, John Wiley & Sons, Inc.
63. Stojanova, H., Blašković, V., Tomšić, P. and Tesařová, E., (2015.): *Specification and Characteristic of Generation Y in the Sphere of Work Attitude*, DIEM : Dubrovnik International Economic Meeting, 2(1), 565-581, <dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/238210>
64. Thomas, K. W., (1992.):*Conflict and conflict management*, Journal of Organizational Behavior, 13(3), 265-274,<dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/2488472>
65. Tucker, B. A., Russel, R. F., (2004.):*The Influence of Transformational Leader*, Journal of Leadership and Organizational Studies, 10(4), 103-111, <dostupno na: <https://sci-hub.se/10.1177/107179190401000408>>

66. Uvodić Vranić, Lj., (2011.): *Kako se dobro posvađati*, Zagreb: Alineja
67. Yang, J., Mossholder, KW., (2004.): *Zadatak razdvajanja i sukob odnosa: uloga unutargrupne emocionalne obrade*, *Journal of Organizational Behavior*, 25 (5), 589–605, <dostupno na <https://doi.org/10.1002/job.258>
68. Wiedmer, T., (2015.): *Generations do differ: Best practices in leading traditionalist, boomers, and generations X, Y, and Z*, *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51-58, <dostupno na: <https://www.proquest.com/openview/712ca7200529c4e38d54bde5a0a7257f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47978>>
69. Wetten, D.A., Cameron, K., S., (2005.): *Developing Management Skills*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, Inc.
70. Žitinski, M. (2010.): *Pluralizam i tranzicijska kultura sukoba – kako s nasiljem?*, *Obnovljeni život*, sv. 65 (1): 113-124, <dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/78898>>

Ostali izvori:

71. URL 1- Leibow, C. (2014.): *Work life balance for the generations*. Huffington Post. New York, New York, United States. Retrieved November 2, 2017, <dostupno na [https://www.huffingtonpost.com/cathy-leibow/worklife-balance-for-the-1\\_b\\_5992766.html](https://www.huffingtonpost.com/cathy-leibow/worklife-balance-for-the-1_b_5992766.html)>
72. URL2 - Renfro, A., (2013.). *Meet generation Z*. Retrieved from Getting Smart;, <dostupno na: <http://www.gettingsmart.com/2012/12/meet-generation-z/>

## Popis tablica

Tabela 1 Godina rođenja generacija prema autorima .....	19
Tabela 2 Učestalost sukoba na radnom mjestu prema generacijama.....	36
Tabela 3. Najčešći sudionici u sukobu.....	37
Tabela 4 Razlozi sukoba.....	39
Tabela 5 Reakcija na sukob.....	43
Tabela 6 Najčešća reakcija na sukob .....	44
Tabela 7 Optimalan način rješavanja sukoba.....	45
Tabela 8 Generacijske razlike u odgovorima na tvrdnje.....	46

## Popis grafikona

Grafikon 1 Spol ispitanika.....	32
Grafikon 2 Dob ispitanika .....	33
Grafikon 3 Razina obrazovanja .....	34
Grafikon 4 Učestalost sukoba.....	35
Grafikon 5 Razlozi sukoba .....	38
Grafikon 6 Doživljaj sukoba.....	40
Grafikon 7 Reakcija na sukob.....	42