

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PRIPADNOST ZAPOSLENIH GENERACIJE Z ORGANIZACIJI

Ljubljana, september 2025

NIKA AUGUŠTIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Auguštin, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Pripadnost zaposlenih generacije Z organizaciji, pripravljena v sodelovanju z mentorjem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomske fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 16.10.2025

Podpis študentke: Auguštin

POVZETEK

Magistrsko delo obravnava pripadnost zaposlenih generacije Z organizaciji ter analizira dejavnike, ki vplivajo na njihov občutek zavzetosti, pripadnosti in zadovoljstva pri delu. Generacija Z zajema posameznike, rojene po letu 1995, zanjo pa je značilno, da ima drugačna pričakovanja glede delovnega okolja. Poleg visokega finančnega nadomestila in ugleda podjetja posebej ceni fleksibilnost, možnosti osebnega in kariernega razvoja ter ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Namen raziskave je bil ugotoviti, kateri dejavniki so ključni za ustvarjanje pripadnosti organizaciji pri tej generaciji. Empirični del temelji na anketnem vprašalniku med pripadniki generacije Z, rezultati pa kažejo, da so za njih najpomembnejši občutek spoštovanja, priložnosti za razvoj, pozitivno delovno okolje ter podpora vodstva. Raziskava prispeva k boljšemu razumevanju potreb generacije Z in ponuja praktična priporočila delodajalcem za učinkovitejše vključevanje ter zadrževanje mladih zaposlenih.

KLJUČNE BESEDE: generacija Z, pripadnost organizaciji, zadovoljstvo pri delu, dejavniki pripadnosti, zavzetost

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis examines the organizational commitment of Generation Z employees and analyzes the factors that influence their sense of engagement, belonging, and job satisfaction. Generation Z includes individuals born after 1995 and is characterized by different expectations regarding the work environment. In addition to valuing competitive financial compensation and the reputation of the company, this generation particularly appreciates flexibility, opportunities for personal and career development, and work-life balance. The aim of the research was to determine which factors are crucial for fostering organizational commitment among this generation. The empirical part is based on a survey conducted among Generation Z members, and the results show that the most important factors for them are the feeling of respect, opportunities for development, a positive work environment, and leadership support. The study contributes to a better understanding of the needs of Generation Z and provides practical recommendations to employers for more effective integration and retention of young employees.

KEY WORDS: Generation Z, organizational commitment, job satisfaction, commitment factors, employee engagement

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	PRIPADNOST ORGANIZACIJI	3
2.1	Opredelitev organizacijske pripadnosti	4
2.2	Modeli organizacijske pripadnosti	4
2.2.1	Večdimenzionalni modeli pripadnosti.....	5
2.2.1.1	<i>Allen-Meyerjev model pripadnosti</i>	6
2.2.1.2	<i>O'Reilly-jev model pripadnosti</i>	7
2.2.2	Teorije ujemanja.....	8
2.3	Dejavniki pripadnosti zaposlenih	10
2.4	Pomen in posledice pripadnosti	13
3	GENERACIJA Z	16
3.1	Opredelitev generacije Z	17
3.1.1	Splošne značilnosti.....	18
3.1.2	Osebnostne značilnosti.....	19
3.2	Delovna etika	20
3.2.1	Vrednote.....	21
3.2.2	Pričakovanja glede kariere in delovnega okolja ter dejavniki pripadnosti organizaciji pri generaciji Z.....	23
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA	26
4.1	Namen raziskave	26
4.2	Metodologija	27
4.3	Opis raziskave in zbiranje podatkov	28
4.4	Rezultati raziskave	29
5	DISKUSIJA IN PRIPOROČILA	40
5.1	Interpretacija rezultatov raziskave	40
5.2	Teoretični prispevek	44
5.3	Praktična priporočila	46
5.4	Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje	47
6	SKLEP	49
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	51
	LITERATURA IN VIRI	51

PRILOGA	61
----------------------	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol.....	29
Tabela 2: Frekvence dejavnikov, ki so mi zelo pomembni pri izbiri delodajalca.....	32
Tabela 3: Frekvenca dejavnikov, ki vplivajo na pripadnost podjetju	34
Tabela 4: Frekvence prispevka dejavnikov k občutku pripadnosti podjetju.....	37

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Trenutni status zaposlitve	30
Graf 2: Koliko let izkušenj z delom imate?.....	30
Graf 3: Pri izbiri delodajalca mi je zelo pomembno	31
Graf 4: Začutil/a bi pripadnost podjetju/organizaciji, če:	33
Graf 5: Kako bi ocenili svoje splošno zadovoljstvo pri delu?.....	35
Graf 6: Kako pogosto čutite zavzetost pri opravljanju svojih delovnih nalog?	35
Graf 7: Koliko (od 1 do 5) spodnji dejavniki prispevajo k tvoji pripadnosti podjetju?	36
Graf 8: Kako bi se odzval/a, če delovno mesto ne bi izpolnilo tvojih pričakovanj? (Možnih več odgovorov).....	38
Graf 9: V kolikšni meri neizpolnjena pričakovanja vplivajo na tvoje zadovoljstvo in pripadnost pri delu?.....	39

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

1 UVOD

Globalizacija in digitalizacija sta v zadnjih dvajsetih letih povzročili spremembe na številnih področjih, kar se odraža tudi na trgu dela in zaposlovanja. Trenutno se na trgu dela srečujejo štiri različne generacije – baby boom generacija, generacija X, generacija Y oziroma milenijci ter generacija Z (Fry, 2018). Za vsako izmed njih je značilen drugačen odnos do dela in drugačen pogled na delovno razmerje. Imajo različna pričakovanja in potrebe, saj vsako oblikujejo specifične zgodovinske in socialne izkušnje (Zarczyńska-Dobiesz in Boniecka, 2022).

Generacijo lahko opredelimo kot skupino ljudi, rojenih v določenem časovnem obdobju, ki jih povezujejo podobne življenjske izkušnje in dogodki. Med te dogodke sodijo tehnološke, gospodarske in politične spremembe, ki oblikujejo vrednote, prepričanja in način razmišljanja generacije (Mannheim, 1952, povzeto po Gabrielova in Buchko, 2021, str. 490).

Generacija Z se zato bistveno razlikuje od predhodnih, saj jo združujejo specifične vrednote in prepričanja (Ozkan in Solmaz, 2015). Predstavljajo jo posamezniki, rojeni po letu 1995 do približno 2010 (Racolța-Paina in Irini, 2021). Za to generacijo je značilno, da je odraščala v digitalni dobi, zato so njeni pripadniki dobro tehnološko podkovani (Wood, 2013; Acheampong, 2021; Mahmoud in drugi, 2021). Zaradi stalnega stika s tehnologijo, družbenimi omrežji in dostopom do informacij so še posebej usmerjeni v učenje, ustvarjalnost in neodvisnost (Acheampong, 2021). Pomembni so jim svoboda in fleksibilnost, kar se kaže tudi na delovnem mestu (Chillakuri, 2020). Pričakujejo priložnosti za rast in razvoj (Adecco, 2016) ter zelo cenijo zasebno življenje in prosti čas. Od organizacij pričakujejo razumevanje glede delovnega časa, dopustov in odsotnosti, hkrati pa tudi možnosti fleksibilnega dela, da lahko sami razporejajo čas (Grow in Yang, 2018; Dobrowolski in drugi, 2022). Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem je za generacijo Z eden ključnih dejavnikov pri izbiri zaposlitve (Workforce Institute at UGK, 2019).

Ker je generacija Z zelo zahteven potrošnik, se ta zahtevnost prenaša tudi v delovno okolje (Wood, 2013). Velja za družbeno odgovorno generacijo, ki se zaveda pomena trajnostnega razvoja in si želi delati v podjetjih, ki prispevajo k izboljšanju sveta (Francis in Hoefel, 2018; Dobrowolski in drugi, 2022). Poleg tega velik pomen pripisuje mehkim veščinam, saj jih vidi kot ključno lastnost vodij (Grow in Yang, 2018). Prvi kazalniki uspešnosti kažejo, da so postmilenijci na dobri poti, da postanejo najbolj raznolika in najboljše izobrazena generacija doslej. Želijo si strokovnega razvoja z učenjem, napredovanjem in uporabo svojih sposobnosti (Fry, 2018; Gabrielova in Buchko, 2021; Workforce Institute at UGK, 2019).

Z vidika delodajalcev predstavlja generacija Z izziv, saj jih je težje zadržati (Acheampong, 2021). Delodajalci si želijo zveste in pripadne zaposlene, ki bodo prispevali k uspešnosti podjetja. Različni avtorji pojem pripadnosti definirajo različno, v osnovi pa gre za

posameznika, ki občuti povezanost z organizacijo in pripadnost svojemu timu. Cilji takšnega posameznika se ujemajo s cilji organizacije, prav tako njegove vrednote. Pripadnost se opredeljuje kot stopnja, pri kateri se zaposleni identificira z organizacijo in si želi ostati njen del tudi v zahtevnejših trenutkih (Robbins in Judge, 2013). Povezana je tudi z zadovoljstvom, motivacijo in lojalnostjo zaposlenih (Chillakuri, 2020a). Pomembno je, da je zadovoljstvo na delovnem mestu prisotno, vendar pa samo po sebi ne zagotavlja razvoja pripadnosti. Pripadnost je doseči težje kot zadovoljstvo, pogosto pa se iz zadovoljstva razvije pripadnost (Mihalič, 2008). Raziskave kažejo, da strokovni razvoj zaposlenih povečuje zadovoljstvo pri delu in zmanjšuje fluktuacijo (Glazer in drugi, 2018).

Organizacijsko pripadnost sta Meyer in Allen (1991) opredelila kot psihološko stanje med zaposlenimi in organizacijo, ki vpliva na odločitve zaposlenega. Predstavila sta trikomponentni model, sestavljen iz emotivne komponente (čustvena navezanost zaposlenega na organizacijo, identifikacija z njo in vpletenost v njeno delovanje), kalkulativne komponente (zavedanje zaposlenega o stroških menjave zaposlitve) in normativne komponente (občutek zaposlenega, da mora ostati v organizaciji iz občutka dolžnosti). Delodajalci si želijo zanesljivih zaposlenih, ki ponotranjijo cilje in vrednote podjetja ter tako lažje skupaj sledijo skupnemu cilju – uspešnosti podjetja (Meyer in drugi, 2004; Meyer in drugi, 2010).

V literaturi se pojavlja tudi O'Reillyjev model pripadnosti iz leta 1986, ki ga je skupaj s Chatmanovo zasnoval O'Reilly. Povezavo med organizacijo in posameznikom sta prikazala v treh oblikah: kot privolitev, identifikacijo in ponotranjenje. Za privolitev je značilno, da posameznik deluje predvsem z namenom pridobitve nagrade, pri čemer se njegove vrednote in cilji ne skladajo s cilji podjetja. Pri identifikaciji posameznik spoštuje vrednote in cilje podjetja, ker so mu privlačni, zato želi ostati v podjetju. Pri ponotranjenju pa so cilji in vrednote posameznika skladni s cilji in vrednotami podjetja (O'Reilly in Chatman, 1986).

Na pripadnost zaposlenih vpliva vrsta različnih dejavnikov. Eden izmed njih je zadovoljstvo na delovnem mestu, ki vpliva na produktivnost, fluktuacijo in absentizem (Botezat in drugi, 2020). Pomembno vlogo ima tudi vključenost zaposlenih v naloge ter dolžina zaposlitve – dlje kot je posameznik prisoten v organizaciji, večji je občutek pripadnosti in pripravljenost žrtvovati svoj čas za doseganje ciljev organizacije. Med dejavnike pripadnosti sodijo tudi pravično nagrajevanje in prepoznavanje truda (Cooper-Hakim in Viswesvaran, 2005), podpora vodij, spodbudno delovno okolje, jasno opredeljene naloge, možnost učenja in kariernega napredovanja, občutek zaželenosti, varnost zaposlitve ter določena stopnja avtonomije. Pripadni zaposleni pozitivno vplivajo na konkurenčnost podjetja, medtem ko lahko pomanjkanje pripadnosti predstavlja oviro za njegov razvoj in konkurenčnost (Podnar, 2006).

Namen magistrskega dela je s pomočjo znanstvene in strokovne literature predstaviti generacijo Z kot generacijo z drugačnimi pričakovanji ter identificirati in empirično preveriti dejavnike, ki pri njej ustvarjajo občutek pripadnosti organizaciji. S tem želim prispevati k

boljšemu razumevanju potreb in želja generacije Z pri zaposlovanju. Namen je tudi opozoriti, da sloveče ime podjetja in visoko denarno nadomestilo za delo nista več glavna kriterija pri izbiri delodajalca. Generacija Z namreč pričakuje bistveno več, da bi občutila pripadnost organizaciji in zadovoljstvo pri delu.

Cilj magistrskega dela je analizirati dejavnike, ki so generaciji Z najpomembnejše pri izbiri organizacije za zaposlitev in ustvarjanju občutka pripadnosti organizaciji, ter s tem povezano zadovoljstvo pri delu in zavzetost. Pri tem bodo pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

- S pomočjo teoretičnega pregleda literature predstaviti pripadnost zaposlenih organizaciji kot ključ do uspešnega podjetja, brez pretirane fluktuacije.
- Predstaviti generacijo Z kot generacijo z drugačnimi pričakovanji in vrednotami, njihova pričakovanja vpeljati v koncept delovnega okolja in predstaviti kateri so tisti dejavniki, ki so njim pomembni pri zaposlovanju in ustvarjanju občutka pripadnosti.
- S pomočjo empirične raziskave preučiti ali se pričakovanja generacije Z toliko bolj razlikujejo od pričakovanj drugih generacij na trgu dela in prikazati, kateri so ključni dejavniki pripadnosti organizaciji.

Temeljna teza magistrskega dela:

Generacija Z, ki je že prisotna na trgu dela, brez večjih težav menja delovno mesto, kadar delodajalec ne izpolnjuje njenih pričakovanj. Poleg denarnega nadomestila so zanjo ključni številni drugi dejavniki, ki ustvarjajo občutek pripadnosti organizaciji in zadovoljstvo pri delu, zato se je smiselno osredotočiti prav nanje (Acheampong, 2021; Ozkan in Solmaz, 2015).

V magistrskem delu bom preverjala naslednja **3 raziskovalna vprašanja**:

RV1: Ali je sloveče ime organizacije in visoko denarno nadomestilo za delo pri generaciji Z dovolj za ustvarjanje pripadnosti organizaciji in zadovoljstva zaposlenih?

RV2: Kateri so tisti dejavniki, ki so generaciji Z pomembni pri delu in posledično ustvarjajo pripadnost organizaciji?

RV3: Kakšen je odziv generacije Z na neizpolnjena pričakovanja s strani delodajalca, vodje ali delovnega okolja?

2 PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Globalizacija je prinesla številne nove priložnosti za zaposlovanje, zato je za podjetja ključno, da se zavedajo njenega obsega in vpliva na kadrovske strategije. V sodobnem, visoko konkurenčnem tržnem okolju se podjetja zavedajo, da brez angažiranih in učinkovitih zaposlenih ne morejo dosegati svojih ciljev, zato vlagajo v njihovo zadovoljstvo, razvoj in dobrobit. Zadovoljni in motivirani zaposleni bistveno prispevajo k uspešnosti organizacije,

saj so bolj produktivni, predani ter pozitivno vplivajo na delovno klimo (Albrecht in drugi, 2015; Glazer in drugi, 2018).

Pripadnost zaposlenih na splošno predstavlja notranjo psihološko silo, ki usmerja posameznikovo vedenje tudi v okoliščinah, ko bi ga lahko zamikalo, da spremeni svoje ravnanje ali zapusti organizacijo (Brickman, 1987, povzeto po Meyer in Herscovitch, 2001, str. 301). Pojem organizacijske pripadnosti je pogosto napačno enačen z zadovoljstvom zaposlenih, saj mnogi menijo, da so zaposleni, ki redno prihajajo na delo in korektno opravljajo svoje naloge, tudi pripadni. Vendar vsak zadovoljni zaposleni še ni nujno tudi pripaden, zato se v nadaljevanju poglavja osredotočam na podrobnejšo opredelitev tega, kaj pomeni biti resnično pripaden zaposlen (Meyer in Allen, 1991; Chillakuri, 2020a).

2.1 Opredelitev organizacijske pripadnosti

Pojem pripadnosti se v literaturi pojavlja v različnih kontekstih, pri čemer se v organizacijskem okolju pogosto nanaša na psihološko vez med zaposlenim in organizacijo. V magistrskem delu se osredotočam na organizacijsko pripadnost, ki jo razumem kot stopnjo zavezanosti zaposlenega organizaciji ter njegovo identifikacijo z njenimi cilji in vrednotami (Meyer in Herscovitch, 2001, str. 301).

Meyer in Allen (1997) sta povzela različne opredelitve pojma organizacijske pripadnosti, ki ga avtorji definirajo na več načinov:

- Mowday, Porter in Steers (1979) so zapisali, da je organizacijska pripadnost relativna moč posameznikove identifikacije z organizacijo in njegove vključenosti vanjo.
- Kanter (1968) je to opredelil kot čustveno in psihološko navezanost posameznika na skupino
- Hall, Schneider in Nygren (1970) to opredeljujejo kot proces, pri katerem se cilji organizacije in cilji posameznika začnejo prepletati in postanejo skladni.
- Buchanan (1974) pravi, da je organizacijska pripadnost, ko se cilji in vrednote posameznika ujemajo s cilji in vrednotami podjetja.

Skupna značilnost vseh definicij je poudarek na povezanosti posameznika z organizacijo – bodisi na kognitivni, čustveni ali vedenjski ravni – kar pripadnost ločuje od drugih oblik organizacijskih odnosov, kot sta zgolj zadovoljstvo ali delovna vključenost.

2.2 Modeli organizacijske pripadnosti

V zgodnjih fazah proučevanja je bila organizacijska pripadnost obravnavana predvsem kot enodimenzionalen pojav, pri čemer so raziskovalci poudarjali čustveno komponento odnosa zaposlenega do organizacije (Mowday, 1998). Dober primer enodimenzionalnega modela v

povezavi s čustveno komponento je predstavil Porter in drugi (1974). Porter in drugi (1974) opredeljuje pripadnost kot stopnjo oziroma moč, s katero se zaposleni identificira z organizacijo ter v kolikšni meri se vanjo vplete.

Porterjevo definicijo pripadnosti lahko opredelimo s tremi ključnimi dejavniki:

- Močno prepričanje v cilje in vrednote organizacije ter sprejemanje le-teh
- Pripravljenost posameznika, da v organizacijo vlaga svojo voljo in trud
- Želja posameznika, da ostane del organizacije

Porter in drugi (1974) v svojih delih izpostavljajo, da lahko posameznik kljub določenemu nezadovoljstvu – na primer s plačilom ali nadrejenim – še vedno kaže visoko raven organizacijske pripadnosti. Ključni razlog za to je močna identifikacija z organizacijskimi cilji, ki lahko prevlada nad kratkoročnimi negativnimi dejavniki.

Čeprav je bil Porterjev model pomemben mejnik, se je z nadaljnjim razvojem področja pokazalo, da je pripadnost zaposlenih organizaciji bolj kompleksen in večplasten pojav (Meyer in Allen, 1991). Raziskovalci so zato začeli razvijati večdimenzionalne modele, ki vključujejo vedenjske in normativne vidike pripadnosti, poleg čustvenega. Porterjev enodimenzionalni model se v kasnejših študijah pogosto primerja s komponento ponotrzanja v modelu O'Reillyja in s čustveno komponento v trikomponentnem modelu Meyerja in Allena (1991).

Razumevanje razvoja od enodimenzionalnih do večdimenzionalnih modelov pripadnosti omogoča bolj celovit pogled na dinamiko odnosa med zaposlenim in organizacijo. Ključne večdimenzionalne pristope bom podrobneje predstavila v naslednjem podpoglavju.

2.2.1 Večdimenzionalni modeli pripadnosti

V sodobnih raziskavah se organizacijska pripadnost vse bolj dojema kot večdimenzionalni pojav, ki vključuje različne komponente oziroma dimenzije pripadnosti zaposlenih do organizacije. Raziskovalci ugotavljajo, da je pripadnost sestavljena iz več medsebojno povezanih vidikov, ki zajemajo čustvene, vedenjske in normativne elemente (Coetsee, 2005; Meyer in Herscovitch, 2001).

Skozi desetletja so različni avtorji razvili več modelov, ki skušajo celovito pojasniti naravo in dinamiko organizacijske pripadnosti. Razlike med modeli izhajajo iz različnih teoretičnih izhodišč, motivacij in raziskovalnih pristopov, ki so jih avtorji (Angle in Perry, 1981; O'Reilly in Chatman, 1986; Penley in Gould, 1988; Meyer in Allen, 1991; Mayer in Schoorman, 1992; Jaros in drugi, 1993) uporabili pri oblikovanju svojih konceptualnih okvirjev ter tako postavili najbolj znane večdimenzionalne modele.

Obstoj številnih različnih modelov pripadnosti lahko oteži sistematično razumevanje pojma, zato je za namen tega magistrskega dela smiselno podrobneje predstaviti dva modela, ki se v literaturi pojavljata najpogosteje: Allen-Meyerjev model in O'Reillyjev model organizacijske pripadnosti. Ta dva modela ponujata celovit vpogled v večdimenzionalnost pripadnosti ter predstavljata temelj za nadaljnje raziskave in praktične aplikacije na področju upravljanja z zaposlenimi (Meyer in Herscovitch, 2001).

2.2.1.1 Allen-Meyerjev model pripadnosti

V devetdesetih letih sta Meyer in Allen (1997) razvila večdimenzionalni model organizacijske pripadnosti, ki temelji na predpostavki, da je pripadnost zaposlenega organizaciji kompleksen pojav, sestavljen iz več različnih psiholoških komponent. Ta trikomponentni model je nastal kot odgovor na enodimenzionalne modele, ki so pripadnost obravnavali pretežno kot čustveno navezanost (Meyer in Allen, 1997). V svojem modelu sta izpostavila, da je pripadnost odvisna od več dejavnikov, zato sta jo razdelila na tri ključne dimenzije:

- Čustvena pripadnost (angl. affective commitment)
- Kontinuirana pripadnost (angl. continuance commitment)
- Normativna pripadnost (angl. normative commitment)

»Čustvena pripadnost se nanaša na čustveno navezanost zaposlenega, na poistovetenje z vrednotami in cilji organizacije ter na vključenost v organizacijo« (Meyer in Allen, 1997, str. 11). Zaposleni z močno čustveno pripadnostjo ostaja v organizaciji, saj si to želi. Tak posameznik si želi ostati, ker se z organizacijo resnično poistoveti in se v njej počuti dobro. Takšni zaposleni so navadno bolj motivirani, angažirani in pripravljeni prispevati k uspehu organizacije (Macey in Schneider, 2008).

»Kontinuirana pripadnost se nanaša na zavedanje zaposlenega o stroških, ki bi nastali, če bi zaposleni zapustil organizacijo« (Meyer in Allen, 1997, str. 11). Zaposleni čuti, da mora ostati v podjetju, saj bi njegov odhod povzročil določene stroške tako zanj, kot tudi za podjetje. Ti stroški niso nujno finančne narave, ampak lahko vključujejo izgubo različnih ugodnosti, vpliv na družinske ali osebne odnose ter izgubo vloženega znanja in truda, ki ga zaposleni ocenjuje kot neuporabnega pri iskanju nove zaposlitve (Coetzee, 2005, str. 5). Poleg tega se kontinuirana pripadnost lahko okrepi zaradi pomanjkanja ustreznih alternativnih zaposlitvenih možnosti.

»Normativna pripadnost odraža občutek dolžnosti zaposlenega, da ostane v podjetju. Zaposleni z visoko stopnjo normativne pripadnosti čuti, da mora ostati v organizaciji« (Meyer in Allen, 1997, str. 11). Ta občutek se lahko razvije zaradi zunanjih dejavnikov, kot so kulturne norme, družinske okoliščine ali specifične ugodnosti, ki jih organizacija zagotavlja, na primer plačilo šolnin ali študija (Wiener v Coetzee, 2005, str. 5). Deniz (2024)

dodaja, da zaposleni ostajajo v organizaciji, dokler ne občutijo, da so »poplačali svoj dolg« do podjetja.

Vse tri dimenzije – čustvena, kontinuirana in normativna pripadnost – predstavljajo psihološka stanja, ki vplivajo na odnos zaposlenega do organizacije in na njegovo odločitev, ali bo ostal v njej ali jo zapustil (Meyer in Allen, 1997, str. 93).

2.2.1.2 O'Reilly-jev model pripadnosti

Leta 1986 sta O'Reilly in Chatman (1986) v članku *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior* predstavila model organizacijske pripadnosti, ki temelji na psiholoških mehanizmih, s katerimi posamezniki razvijajo povezanost z organizacijo. O'Reillyjev model pripadnosti je večdimenzionalen model in temelji na treh komponentah:

1. Skladnost (angl. compliance) – posameznik sprejema organizacijske norme zaradi pričakovanih nagrad (materialnih, denarnih) ali da bi se izognil kaznim, vendar njegove osebne vrednote in prepričanja niso usklajene z vrednotami organizacije.
2. Identifikacija (angl. identification) – posameznik se poistoveti z organizacijo, ker želi pripadati določeni skupini. Ceni in spoštuje vrednote ter cilje organizacije, čeprav se ti ne ujemajo popolnoma z njegovimi osebnimi cilji.
3. Ponotranjenje (angl. internalization) – posameznik sprejme vrednote in cilje organizacije kot lastne, saj so le-te skladne z njegovimi osebnimi vrednotami in cilji.

O'Reillyjev model pripadnosti se pogosto uporablja za razumevanje oblikovanja identitete in pripadnosti posameznikov v delovnem okolju, kar omogoča organizacijam razvoj strategij za krepitev angažiranosti zaposlenih. O'Reilly in Chatman poudarjata, da naj organizacije spodbujajo predvsem identifikacijo in ponotranjenje, saj ti vodita do večje zavzetosti, pripadnosti in pripravljenosti zaposlenih za dodatna prizadevanja. Prav tako ugotavljata, da same materialne ali finančne nagrade niso zadostne za dolgoročno pripadnost. Vodje lahko povečajo pripadnost zaposlenih z jasnim poudarjanjem vrednot organizacije, ohranjanjem pozitivnega delovnega vzdušja ter približevanjem ciljev organizacije zaposlenim, da se ti lahko z njimi poistovetijo (O'Reilly in Chatman, 1986).

Meyer in Allen (1997) v svojem delu opozarjata na nejasne meje med komponentama identifikacije in ponotranjenja v O'Reillyjevem modelu, vendar kljub temu priznavajo njegovo vrednost pri razumevanju različnih oblik pripadnosti in njihovega vpliva na vedenje zaposlenih. Po njihovem mnenju je skladnost (compliance) pogosto povezana s kratkoročno prisotnostjo v organizaciji in večjo verjetnostjo odhoda, medtem ko sta identifikacija in ponotranjenje povezana z višjo delovno zavzetostjo in nižjo fluktuacijo. Posamezniki, ki se z organizacijo samo usklajujejo zaradi nagrad, pogosto niso motivirani za dodatno delo, medtem ko tisti, ki se z njo identificirajo ali jo ponotranjijo, kažejo večjo pripravljenost

prispevati k organizacijskim ciljem in ostati v organizaciji dlje časa (Meyer in Allen, 1997; O'Reilly in Chatman, 1986).

2.2.2 Teorije ujemanja

Ko govorimo o ujemanjih med zaposlenimi in organizacijo, poznamo več ključnih teorij, ki obravnavajo, kako dobro se posameznik prilaga organizacijskemu okolju. Navedla bom nekaj najbolj znanih teorij ujemanja:

1. Person-Organization Fit (P-O Fit) – ujemanje posameznika in organizacije: Kristof (1996) je P-O Fit definirala kot skladnost med posameznikovimi in organizacijskimi značilnostmi. Gre za ujemanje med osebnimi vrednotami, cilji in prepričanji zaposlenega ter organizacijsko kulturo, vrednotami in cilji podjetja. P-O Fit se nanaša na to, kako dobro se posameznik ujema z okoljem, v katerem dela, in kako se njegove vrednote ter potrebe skladajo s tistimi, ki jih ima podjetje. Chatman (1991) je raziskovala, kako ta skladnost vpliva na vedenje zaposlenih in organizacijsko učinkovitost. Ko se posameznik ujema z vrednotami organizacije, je običajno bolj zadovoljen z delovnim okoljem. Ujemanje prispeva k večji pripadnosti, zavzetosti, zadovoljstvu pri delu in manjši fluktuaciji. P-O Fit vpliva tudi na uspešnost posameznika, saj boljše ujemanje pogosto pomeni boljše opravljanje nalog in večjo motivacijo, medtem ko slabo ujemanje lahko vodi v nizko motivacijo, višjo fluktuacijo in nezadovoljstvo (Chatman, 1991; Kristof, 1996).

2. Person-Job Fit (P-J Fit) – ujemanje posameznika in delovnega mesta: P-J Fit se osredotoča na ujemanje posameznikovih sposobnosti, znanja, interesov in veščin z zahtevami delovnega mesta. Boljše ujemanje pogosto vodi do višje produktivnosti, uspešnosti, večjega zadovoljstva, večje motivacije, manj stresa in boljših delovnih rezultatov.

Slabo ujemanje lahko povzroči slabo uspešnost pri delu, pomanjkanje motivacije ali celo izčrpanost (burnout). Raziskave kažejo, da je posameznik bolj motiviran za doseg ciljev, če njegove sposobnosti in interesi ustrezajo nalogam na delovnem mestu, ter bolj verjetno ostane v organizaciji. P-J Fit vključuje kompetence, tehnične sposobnosti in izkušnje, potrebne za opravljanje delovnih nalog (Shah in Ayub, 2021; Edwards, 1991; Kristof, 1996). Na primer, če nekdo uživa v analitičnem delu, bo bolj zadovoljen, če ima naloge, ki zahtevajo analizo podatkov in sprejemanje odločitev. Posameznik mora imeti dovolj kompetenc (znanja, veščin, izkušenj), da izpolni naloge in zahteve delovnega mesta, kar vključuje tudi tehnične sposobnosti, kot so poznavanje orodij, računalniških programov ali specifičnih veščin. Ugotovljeno je tudi, da se ljudje z dobrim P-J Fit-om manj pogosto soočajo z delovno izčrpanostjo.

V povezavi s P-J Fit se pogosto uporablja tudi teorija prilagoditve (Person-Environment Fit), ki poudarja, da mora okolje (v tem primeru delovno mesto) omogočati dovolj fleksibilnosti, da se posameznik lahko prilagodi in raste z nalogami (Kristof-Brown in Guay, 2011).

3. Person - Environment Fit (P-E Fit) – ujemanje posameznika in okolja: P-E Fit vključuje tako P-O Fit, kot P-J Fit. V okviru P-O Fit se osredotoča na usklajenost med posameznikovimi vrednotami, prepričanji in cilji ter kulturo in vrednotami organizacije. S P-J Fit je povezan, ker izpostavlja tudi usklajenost med posameznikovimi sposobnostmi, veščinami in interesi ter nalogami, ki jih opravlja na delovnem mestu.

P-E Fit je širši koncept, saj ne zajema le konkretnih delovnih nalog, ampak tudi kulturne in strukturne značilnosti organizacije. Dober P-E Fit pomeni, da se posameznik dobro počuti v svojem delovnem okolju, da se njegove osebne vrednote skladajo z vrednotami organizacije, naloge pa ustrezajo njegovim sposobnostim. Dober P-E Fit povečuje zadovoljstvo, motivacijo in uspešnost, medtem ko slab P-E Fit lahko vodi v nezadovoljstvo, pomanjkanje motivacije, izgorelost ter večjo fluktuacijo zaposlenih (Caplan, 1987; Kristof-Brown in Guay, 2011).

Ta širši koncept je zelo uporaben v kontekstu organizacijskega managementa in strategij zaposlovanja, saj pomaga razumeti, zakaj določeni posamezniki uspevajo v določenih organizacijah, medtem ko se drugi morda ne znajdejo.

4. Person-Team Fit (P-T Fit) – ujemanje posameznika in tima: P-T Fit se nanaša na usklajenost posameznika z njegovim timom, vključno z dinamiko tima, vlogami znotraj tima, interakcijami z drugimi člani in načinom dela tima. V organizacijah, kjer prevladuje timsko delo, je ustrezno ujemanje posameznika s timom ključno za uspešnost. Ustrezno ujemanje vodi do večje kohezije, boljše komunikacije in višje produktivnosti. Slabo ujemanje lahko povzroči težave, kot so slaba komunikacija, pomanjkanje zaupanja in nižja motivacija, kar negativno vpliva na rezultate.

Pri tem je pomembno, da ima vsak član tima jasno določeno vlogo. Oseba z vodstvenimi sposobnostmi se bo bolje znašla v okolju, kjer so potrebni vodstveni vplivi, medtem ko bodo posamezniki z analitičnimi sposobnostmi bolj učinkoviti v vlogah, ki zahtevajo raziskovanje in analizo podatkov. P-T Fit se odraža tudi v tem, kako posameznik funkcionira znotraj timske dinamike – na primer, ali mu ustreza bolj odprta komunikacija in razprava ali raje deluje v ozadju. Pomemben je tudi način komuniciranja in sodelovanja, saj lahko neskladje med načini dela vodi do napetosti, ki negativno vplivajo na timsko učinkovitost (Schneider in Barbera, 2014; Kristof-Brown in drugi, 2005).

Heterogeni timi, ki združujejo različne osebnostne tipe, kompetence in načine razmišljanja, pogosto dosegajo višjo raven inovativnosti in sprejemajo bolj celovite odločitve. Po drugi strani pa lahko prevelika homogenost v timu omeji kreativnost in prilagodljivost, saj člani razmišljajo na podoben način in se težje spopadajo z novimi izzivi (Kristof-Brown in Guay, 2011).

5. Person-Supervisor Fit (P-S Fit) – ujemanje posameznika in nadrejenega: P-S Fit prikazuje stopnjo usklajenosti med zaposlenim in nadrejenim, vključno z vrednotami, stilom vodenja in pričakovanji. Visoka stopnja P-S Fita povečuje motivacijo in zadovoljstvo pri delu,

omogoča bolj učinkovito komunikacijo ter je ključna za uspešno vodstveno dinamiko, saj določa, kako dobro posameznik uskladi svoj stil dela, vrednote in pričakovanja z vodstvom (Baik in Park, 2020; Brown in Treviño, 2009).

Pomembno vlogo pri P-S Fitu ima tudi usklajenost komunikacijskih stilov in način vodenja. Če zaposleni pričakuje več samostojnosti, se bo bolje znašel pod vodstvom osebe, ki omogoča fleksibilnost in spodbuja avtonomno odločanje, kot pa pod nadrejenim z avtokratskim pristopom. Za kakovosten odnos je ključna tudi podpora nadrejenega, ki zna prepoznati potrebe zaposlenih in ustrezno reagirati, kar pomembno vpliva na kakovost delovnega okolja. Ujemanje v dinamiki moči in razumevanje razdelitve odgovornosti dodatno prispevata k boljši delovni klimi in uspešnosti celotne ekipe (Van Vianen, 2000).

Raziskave dosledno kažejo, da dober P-S Fit pozitivno vpliva na različne organizacijske izide. Med najpomembnejšimi so večje delovno zadovoljstvo, višja motivacija za doseganje ciljev in večja zvestoba organizaciji, saj dober odnos z vodjo zmanjšuje verjetnost iskanja nove zaposlitve. Poleg tega pozitivno ujemanje prispeva k boljši uspešnosti pri delu, saj so komunikacija, povratne informacije in cilji bolje usklajeni (Baik in Park, 2020).

Nasprotno pa pomanjkanje P-S Fita pogosto vodi v napetosti, nezadovoljstvo, zmanjšano motivacijo ter višjo fluktuacijo zaposlenih, še posebej, kadar so pričakovanja zaposlenega in slog vodenja nadrejenega v nasprotju. Zato je skladnost med zaposlenim in vodjo ključna za oblikovanje pozitivne organizacijske klime, krepitev kulture zaupanja ter doseganje dolgoročnih organizacijskih ciljev (Brown in Treviño, 2009; Baik in Park, 2020).

2.3 Dejavniki pripadnosti zaposlenih

Občutek pripadnosti zaposlenih organizaciji je kompleksen pojav, ki ga oblikuje več dejavnikov, katerih razumevanje je ključno za vzpostavitev pozitivnega delovnega okolja in povečanje zvestobe zaposlenih (Meyer in Allen, 1991). Literatura na temo organizacijske pripadnosti je obsežna, zato bo v magistrskem delu poudarek na desetih najpogostejših dejavnikih, ki po številnih empiričnih raziskavah pomembno vplivajo na pripadnost zaposlenih.

Eden ključnih dejavnikov je usklajenost ciljev in vrednot zaposlenih s podjetjem, kar vpliva na razvoj čustvene pripadnosti organizaciji. Ko posamezniki prepoznajo, da se njihova osebna prepričanja, vrednote in profesionalne ambicije ujemajo s poslanstvom, vizijo in kulturo organizacije, se z njo lažje poistovetijo in razvijejo globlji občutek povezanosti (Edwards in Cable, 2009). Ko se vrednote zaposlenega in organizacije ujemajo, zaposleni pogosto občuti smisel dela, kar povečuje njegovo zvestobo podjetju, motivacijo in pripravljenost aktivno prispevati k doseganju organizacijskih ciljev. Organizacije, ki zavestno skrbijo za usklajenost kulture in vrednot z zaposlenimi, dolgoročno krepijo stabilnost in zmanjšujejo fluktuacijo kadrov (Loi in drugi, 2010; Meyer in Allen, 1991).

Pravično nagrajevanje je prav tako pomemben dejavnik pripadnosti, saj ustrezno nagrajeno delo povečuje zavzetost zaposlenih. Pod pojmom pravično nagrajevanje ne razumemo le finančne kompenzacije, ki jo podjetje ponudi za dobro opravljeno delo, temveč tudi priznanja za dosežke, ustrezno pohvalo ter ostale nematerialne ugodnosti, kot je na primer fleksibilen delovni čas (Sivasankar in Premkumar, 2024; Gupta in Shaw, 2014). Če zaposleni čuti, da je za svoje delo ustrezno nagrajen, to zmanjšuje njegovo namero po odhodu iz podjetja in krepi normativno ter čustveno pripadnost organizaciji (Eisenberger in drugi, 2001; Eisenberger in drugi, 2001).

Pomembno vlogo pri oblikovanju pripadnosti imajo tudi medsebojni odnosi med sodelavci in nadrejenimi. Delovno okolje, ki temelji na medsebojnem spoštovanju, podpori, sodelovanju in odprti komunikaciji, spodbuja občutek varnosti, vključenosti in pripadnosti organizaciji (Chiaburu in Harrison, 2008). Dobri odnosi ne vplivajo le na zadovoljstvo pri delu, temveč tudi na motivacijo posameznika – pozitivni medsebojni odnosi lahko povečajo pripravljenost zaposlenega, da preseže osnovne zahteve delovnega mesta ter proaktivno prispeva k skupnim ciljem. Vodje, ki spodbujajo sodelovanje, gradijo zaupanje in zagotavljajo podporo, ustvarjajo temelje za trden tim, ki je povezan med seboj. Dobri odnosi znotraj organizacije torej delujejo kot pomemben socialni vir, ki krepi čustveno vez med zaposlenim in organizacijo (Eisenberger in drugi, 2001).

Med dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko pripadnost zaposlenih, se vse pogosteje uvršča tudi možnost kontinuiranega učenja, napredovanja ter osebni razvoj. Organizacije, kjer lahko zaposleni krepijo svoje veščine, pridobivajo novo znanje in kompetence ter jim hkrati omogočajo jasen pregled kariernih poti, krepijo njihovo čustveno povezanost z delodajalcem. Raziskave kažejo, da sta zaznana podpora pri razvoju kariere in dostop do razvojnih priložnosti pomembna napovednika višje organizacijske zavezanosti ter zmanjšane namere po odhodu iz organizacije (Eisenberger in drugi, 2001; Kuvaas, 2007). Zaposleni, ki imajo občutek, da se lahko v podjetju dolgoročno razvijajo in napredujejo, so bolj motivirani, angažirani in izkazujejo večjo stopnjo pripadnosti organizaciji (Meyer in Allen, 1997). Možnost rasti torej ne vpliva le na posameznikovo zadovoljstvo, temveč deluje kot pomemben gradnik dolgoročne zvestobe podjetju.

Struktura podjetja je prav tako pomembna za občutek pripadnosti. Če je organizacijska struktura jasna, pregledna in funkcionalno zastavljena, je lažje določiti vloge posameznika ter opredeliti odgovornosti. Posledično zaposleni lažje razumejo svoje mesto v organizaciji in se z njo lažje identificirajo. Takšna struktura omogoča večjo predvidljivost delovnega okolja, zmanjšuje negotovost in povečuje občutek varnosti, kar so vsi pomembni dejavniki organizacijske pripadnosti (Riketta in Van Dick, 2005). Poleg tega strukturiranost organizacije prispeva k učinkovitemu pretoku informacij, boljšemu sodelovanju med oddelki ter večji zavzetosti zaposlenih. Zaznana struktura, ki podpira avtonomijo in hkrati zagotavlja jasne okvire delovanja, je posebej pomembna v kompleksnih in dinamičnih okoljih, kjer lahko nejasne organizacijske meje vodijo v občutek izključenosti ali zmedenosti. Jasna organizacijska struktura je ključna za identifikacijo zaposlenega s

podjetjem; če je hierarhija jasno opredeljena in so vloge razumljivo razporejene, to pripomore k večjemu občutku pripadnosti (Angle in Perry, 1981).

Tudi vrsta sklenjenega delovnega razmerja lahko pomembno vpliva na občutek pripadnosti zaposlenih organizaciji, pri čemer zaznave glede stabilnosti zaposlitve igrajo ključno vlogo. Zlasti mlajše generacije v sodobnem delovnem okolju iščejo več kot zgolj finančno varnost – iščejo tudi psihološko varnost, predvidljivost in dolgoročno perspektivo znotraj organizacije (Ng in Feldman, 2010). Zaposlitev za nedoločen čas povečuje občutek varnosti, zmanjšuje negotovost in s tem krepi čustveno zavezanost zaposlenih podjetju. Nasprotno pa pogodbe za določen čas pogosto vzbujajo občutek prehodnosti, zmanjšujejo identifikacijo z organizacijo in posledično vplivajo na nižjo raven pripadnosti (De Cuyper in De Witte, 2006). Raziskave potrjujejo, da je stabilnost zaposlitve pomemben napovednik organizacijske pripadnosti, zlasti v kontekstu hitro spreminjajočih se in vse bolj fleksibilnih delovnih razmerij, ki so značilna za sodobne trge dela (Ng in Feldman, 2010; De Cuyper in De Witte, 2006).

Vodje in način, kako vodijo svoje ekipe, močno vplivajo na to, kako zaposleni doživljajo svoje delo in kako se povežejo z organizacijo (Yukl, 2013). Učinkovito vodenje z jasno komunikacijo, empatičnim pristopom in poštenim ravnanjem ustvarja zaupanje, kar pomembno prispeva k čustveni zavezanosti zaposlenih (Yukl, 2013; Mihelič in drugi, 2010). Karizmatični in transformacijski voditelji so še posebej uspešni pri ustvarjanju občutka pripadnosti, saj zaposlene navdihujejo, jih vključujejo v vizijo podjetja in spodbujajo osebni ter strokovni razvoj (Bass in Riggio, 2006; Mihelič in drugi, 2010). Poleg tega sodobni pristopi k vodenju podpirajo avtonomijo zaposlenih, priznavanje njihove vrednosti in gradnjo zaupanja, kar bistveno vpliva na večjo angažiranost in zvestobo zaposlenih organizaciji (Bass in Riggio, 2006; Yukl, 2013). Vodje, ki razumejo pomen odnosa in spoštljivega dialoga s svojimi sodelavci, prispevajo k bolj pozitivni organizacijski klimi in višji stopnji organizacijske identifikacije (Yukl, 2013; Mihelič in drugi, 2010).

Eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje občutka pripadnosti zaposlenih, je organizacijska kultura. Kadar je ta odprta, vključujoča in temelji na spoštovanju, prispeva k ustvarjanju okolja, v katerem se posamezniki počutijo sprejete in cenjene (Schein, 2010; Cameron in Quinn, 2011). Poudarjanje skupnih vrednot, medsebojnega zaupanja in sprejemanja različnosti spodbuja oblikovanje pozitivnega delovnega vzdušja ter zaposlenim omogoča, da se lažje poistovetijo z organizacijo (Meyer in Allen, 1991, 1997). Močna in pozitivna kultura omogoča zaposlenim, da se lažje identificirajo z organizacijo, saj jim nudi psihološko varnost, občutek skupnosti in stabilnosti (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Raziskave kažejo, da organizacijska kultura, ki temelji na sodelovanju, podpora in etičnih vrednotah, spodbuja višjo raven čustvene pripadnosti in zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih (Loi in drugi, 2010; Cameron in Quinn, 2011). V nasprotju pa toge, konfliktna ali izključujoče kulture pogosto vodijo v nižjo stopnjo identifikacije z organizacijo in s tem nižjo pripadnost (Riketta in Van Dick, 2005).

Delovno okolje pomembno sooblikuje občutek pripadnosti zaposlenih. Vključuje tako fizične kot psihološke vidike, ki skupaj določajo kakovost zaposlitvene izkušnje. Ustrezno zasnovani fizični pogoji dela, kot so ergonomija, svetloba, prezračevanje in čistoča, prispevajo k večjemu zadovoljstvu in zmanjšujejo stres na delovnem mestu. Prav tako ima ključno vlogo psihološko varno okolje, v katerem se zaposleni počutijo spoštovane, vključene in slišane (Kahn, 1990). Psihološka varnost, ki omogoča izražanje mnenj brez strahu pred negativnimi posledicami, spodbuja višjo raven angažiranosti in čustvene povezanosti zaposlenih (Edmondson in Lei, 2014). Takšno okolje ne vpliva le na dobrobit posameznika, temveč zmanjšuje fluktuacijo, krepi sodelovanje med sodelavci in spodbuja oblikovanje močne organizacijske identifikacije.

Med pomembnejše dejavnike pripadnosti spadata tudi pravičnost in transparentnost. Ko zaposleni zaznavajo odločitve kot pravične, ko so sistemi nagrajevanja pregledni in kadar imajo dostop do pomembnih informacij, se okrepi njihovo zaupanje v organizacijo ter občutek, da so spoštovani in obravnavani enakovredno (Colquitt in drugi, 2001; Loi in drugi, 2010; Eisenberger in drugi, 2001). Organizacijska pravičnost se običajno razume skozi tri dimenzije: distributivno (poštenost pri razdeljevanju nagrad), postopkovno (pravičnost v procesih odločanja) in interakcijsko pravičnost (spoštljivost v komunikaciji) (Colquitt in drugi, 2001). Empirične raziskave potrjujejo, da visoka raven zaznane pravičnosti in transparentnosti povečuje zavezanost organizaciji, zmanjšuje tveganje fluktuacije ter krepi psihološko pogodbo med zaposlenim in delodajalcem (Cropanzano in Wright, 2001; Loi in drugi, 2010; Eisenberger in drugi, 2001). Poleg tega odprta in jasna komunikacija ter podporno delovno okolje spodbujata občutek vključenosti in varnosti, kar predstavlja temelj za dolgoročno lojalnost zaposlenih (Albrecht in drugi, 2015; Harter in drugi, 2002).

2.4 Pomen in posledice pripadnosti

Občutek pripadnosti med zaposlenimi pomembno prispeva k uspešnosti, stabilnosti in dolgoročni konkurenčnosti organizacije. Ko podjetja aktivno vlagajo v oblikovanje okolja, v katerem se zaposleni počutijo sprejete, cenjene in vključene, se poveča njihova motivacija, zadovoljstvo ter pripravljenost za doseganje skupnih ciljev (Allen in Meyer, 1991; Markos in Sridevi, 2010). Pripadni zaposleni so bolj osredotočeni na kakovost svojega dela, kar pozitivno vpliva na kakovost izdelkov in storitev ter posledično na zadovoljstvo strank in konkurenčno prednost podjetja (Harter in drugi, 2002; Cropanzano in Wright, 2001). Pomen pripadnosti se kaže tudi v številnih posledicah, ki se odražajo tako na ravni posameznika kot organizacije. Te so lahko pozitivne, kadar je stopnja pripadnosti visoka, ali negativne, kadar je nizka (Meyer in Allen, 1991; Meyer in drugi, 2002). Razumevanje teh učinkov je ključno za oblikovanje učinkovitih strategij upravljanja človeških virov, saj pripadnost vpliva na produktivnost, inovativnost, organizacijsko kulturo in trajnostno konkurenčno prednost podjetja (Albrecht in drugi, 2015).

Pripadni zaposleni si prizadevajo za dobrobit podjetja, predlagajo izboljšave, prispevajo k razvoju inovacij in aktivno sodelujejo pri iskanju rešitev (Albrecht in drugi, 2015; Schaufeli & Bakker, 2004). Schaufeli in Bakker (2004) še posebej poudarjata, da sodelovalno vedenje in pripravljenost za izmenjavo idej omogočata organizacijam večjo inovativnost, kar je danes ključni dejavnik konkurenčnosti. Podjetja z visoko stopnjo pripadnosti lažje gradijo trajnostno konkurenčno prednost, saj razvijajo medsebojno povezanost, zmanjšujejo notranje konflikte in spodbujajo timsko delo (Mihalič, 2008; Albrecht in drugi, 2015).

Pripadnost hkrati pomembno vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju, odprti komunikaciji in medsebojnem spoštovanju (Macey in Schneider, 2008). V delovnem okolju, kjer se zaposleni počutijo vključene in cenjene, se krepijo medosebni odnosi, zaupanje ter timska kohezija (Robinson in drugi, 2004). Takšna klima spodbuja odprto komunikacijo in izmenjavo znanja ter izkušenj, kar vodi k učinkovitejšemu sodelovanju med sodelavci in z vodstvom (Harter in drugi, 2002; Albrecht in drugi, 2015). S tem se krepí tudi občutek psihološke varnosti in psihološke lastnine – zaposleni organizacijo doživljajo kot »svojo« ter se čutijo osebno odgovorne za njene rezultate (Edmondson in Lei, 2014). Posledično se ustvarja spodbudno in zaupanja vredno delovno okolje, ki postavlja temelje za inovativnost in nenehno izboljševanje delovnih procesov. Raziskave kažejo, da visoka stopnja pripadnosti povečuje inovacijsko vedenje zaposlenih, saj se ti počutijo varne pri izražanju novih idej in eksperimentiranju z izboljšavami, kar dolgoročno krepí uspešnost in razvoj organizacije (Rego in drugi, 2010; Albrecht in drugi, 2015).

Poleg vpliva na delovno klimo ima pripadnost pomembno povezavo z delovno uspešnostjo in zavzetostjo zaposlenih. Meta-analiza Rikette (2002) ugotavlja, da obstaja statistično značilna, čeprav zmerna povezava med organizacijsko pripadnostjo in delovno uspešnostjo. Zaposleni, ki se počutijo povezani z organizacijo, običajno izkazujejo večjo predanost svojim nalogam in odgovornostim, kar prispeva k zanesljivejšemu in učinkovitejšemu delovanju podjetja (Meyer in Allen, 1991; Meyer in drugi, 2002). Med najpomembnejšimi pozitivnimi posledicami visoke pripadnosti so večja delovna zavzetost, višja produktivnost ter večja pripravljenost zaposlenih za vlaganje dodatnih naporov pri doseganju ciljev organizacije. Pripadni zaposleni se pogosto identificirajo z organizacijskimi vrednotami, kar povečuje njihovo notranjo motivacijo in občutek smisla pri delu (Meyer in Allen, 1991; Markos in Sridevi, 2010). Takšna angažiranost je še posebej dragocena v obdobjih sprememb in uvajanja novosti, saj organizacije potrebujejo posameznike, ki razmišljajo napredno, se hitro prilagajajo ter so pripravljeni sprejeti nove izzive, kar se neposredno odraža v višji kakovosti opravljenega dela, boljšem upoštevanju standardov ter večji učinkovitosti poslovnih procesov (Schaufeli in Bakker, 2004; Christian in drugi, 2011).

Pomen pripadnosti se še posebej izrazi v obdobjih kriz ali večjih organizacijskih sprememb. Zaposleni, ki se počutijo povezani z delodajalcem, spremembe lažje sprejemajo, podpirajo strateške prilagoditve ter kažejo večje zaupanje v vodstvo (Vakola in Nikolaou, 2005; Meyer in drugi, 2002). Pripadnost jim daje občutek stabilnosti in varnosti, saj verjamejo v usmeritev

podjetja in se zato lažje vključijo v procese sprememb. Takšna povezanost zmanjšuje odpor do sprememb, spodbuja pripravljenost za sprejemanje novih načinov dela ter omogoča hitrejšo prilagoditev organizacije na zunanje pritiske in negotovosti (Schaufeli in Bakker, 2004; Edmondson in Lei, 2014). Pripadnost tako ni le čustvena navezanost zaposlenih na podjetje, temveč tudi pomemben strateški dejavnik, ki vpliva na inovativnost, organizacijsko kulturo in dolgoročno konkurenčnost.

Empirične raziskave potrjujejo, da visoka stopnja pripadnosti prispeva tudi k znižanju absentizma, saj so pripadni zaposleni manj nagnjeni k neupravičenim odsotnostim in pogosteje izkazujejo doslednost pri opravljanju svojih nalog (Schaufeli in Bakker, 2004). Poleg tega so manj izpostavljeni izgorelosti, ker občutek pripadnosti krepi psihološko varnost in zmanjšuje stres, kar pozitivno vpliva na psihofizično zdravje zaposlenih (Edmondson in Lei, 2014; Macey in Schneider, 2008).

Nenazadnje je visoka pripadnost povezana z večjim zadovoljstvom strank, saj zavzeti zaposleni zagotavljajo kakovostnejše storitve in boljšo interakcijo z njimi (Harter in drugi, 2002). To vpliva na ugled podjetja, povečuje lojalnost strank ter dolgoročno prispeva k finančni uspešnosti. Organizacije z visoko stopnjo pripadnosti dosegajo boljše poslovne rezultate ne le zaradi večje učinkovitosti zaposlenih, temveč tudi zaradi ustvarjanja pozitivne izkušnje za stranke, ki krepi njihovo zaupanje in dolgoročne odnose (Albrecht in drugi, 2015).

Nasprotno pa nizka stopnja pripadnosti prinaša številne negativne posledice, ki lahko resno ogrozijo delovanje in uspešnost organizacije. Ena izmed najpogostejših posledic je povečana fluktuacija zaposlenih. To ne pomeni le večjih stroškov za zaposlovanje in usposabljanje novih sodelavcev, ampak tudi izgubo pomembnega znanja in izkušenj, kar lahko oteži potek dela in zmanjša kakovost storitev (Meyer in drugi, 2002). Podjetja, ki beležijo visoko stopnjo fluktuacije, se pogosto srečujejo z motnjami v delovnih procesih, daljšimi roki in težavami pri ohranjanju konkurenčne prednosti (Albrecht in drugi, 2015).

Poleg povečane fluktuacije je nizka pripadnost povezana z zmanjšano delovno zavzetostjo in motivacijo zaposlenih, kar vodi v nižjo produktivnost in slabšo kakovost opravljenega dela (Markos in Sridevi, 2010; Schaufeli in Bakker, 2004). Zaposleni, ki se s podjetjem ne identificirajo, pogosto opravljajo le osnovne naloge in ne kažejo proaktivnosti ali pripravljenosti za dodatno delo, kar zmanjšuje sposobnost uvajanja novih idej in izboljšav (Edmondson in Lei, 2014). Posledično se lahko organizacija upočasni in težje ohranja konkurenčno prednost.

Negativne učinke nizke pripadnosti pogosto opazimo tudi pri absentizmu. Zaposleni, ki se ne čutijo povezani s podjetjem, so bolj nagnjeni k pogostim in daljšim odsotnostim, kar dodatno obremenjuje preostale člane ekipe, moti delovne procese in lahko povzroči napetosti v timu (Schaufeli in Bakker, 2004). Nizka pripadnost pogosto oslabi odnose med sodelavci

in poveča število konfliktov, saj pomanjkanje skupnih vrednot in ciljev zmanjšuje pripravljenost za medsebojno sodelovanje in podporo (Macey in Schneider, 2008).

Ko zaposleni ne čutijo močne povezanosti z vizijo in cilji podjetja, se pogosto težje prilagajajo spremembam, kar pomeni, da so bolj odporni do reorganizacij, tehnoloških novosti ali strateških prilagoditev. Takšen odpor lahko podaljša procese uvajanja novih rešitev, zmanjša eksperimentiranje in inovativnost ter poveča stroške uvajanja sprememb (Vakola in Nikolaou, 2005; Edmondson in Lei, 2014). Šibka pripadnost tako vpliva ne le na trenutne rezultate dela, temveč tudi na dolgoročno sposobnost podjetja, da se prilagodi spremembam in ohrani konkurenčnost na trgu.

Meta-analiza Rikette (2002) potrjuje, da obstaja povezava med organizacijsko pripadnostjo in vedenjem zaposlenih, ki presega zgolj delovno uspešnost, saj vključuje pripravljenost za sodelovanje, dodatna prizadevanja in usklajenost z organizacijskimi cilji. To pomeni, da nizka pripadnost ne vpliva le na posameznikovo delo, temveč tudi na širše vidike organizacijskega delovanja, kot so inovativnost, kultura in odpornost na spremembe (Mihalič, 2008; Albrecht in drugi, 2015).

Skupno gledano imajo posledice pripadnosti zaposlenih dolgoročen vpliv na konkurenčnost in trajnost organizacije. Zato je za podjetja strateškega pomena, da razvijajo ukrepe, ki spodbujajo visoko stopnjo pripadnosti, saj s tem ne le povečujejo učinkovitost in inovativnost, temveč tudi zmanjšujejo tveganja, povezana z negativnimi učinki nizke pripadnosti (Mihalič, 2008; Albrecht in drugi, 2015).

3 GENERACIJA Z

Pod pojmom generacija razumemo skupino ljudi, rojenih v istem časovnem obdobju, ki doživljajo podobne družbene, kulturne in zgodovinske dogodke, kar vpliva na njihove vrednote, vedenje in pričakovanja (Mannheim, 1952, povzeto po Gabrielova in Buchko, 2021, str. 490).

Vsaka generacija se razlikuje od predhodne po družbenih vrednotah, izkušnjah, življenjskem slogu, komunikacijskih navadah, izobrazbi, delovnih načelih in etiki, vedenju ter pričakovanjih. Zaradi teh razlik je za delodajalce pomembno razumevanje različnih generacijskih profilov, saj lahko pravilno obravnavanje teh razlik pomembno vpliva na uspešnost organizacije. Vsako novo generacijo, ki se vključuje na trg dela, je potrebno sprejeti ter ji omogočiti uspešno integracijo v obstoječe delovno okolje (Chillakuri, 2020; Sladek in Grabinger, 2020).

V literaturi so generacije običajno razvrščene kot tiha generacija (1900–1945), baby boom generacija (1946–1964), generacija X (1965–1980), generacija Y oziroma milenijci (1981–1995), generacija Z (1995–2010) in generacija Alfa (2010–danes) (Fry, 2018; Serinikli, 2019). V tem poglavju se osredotočamo na generacijo Z in njihove značilnosti ter vrednote.

Medtem ko je generacija Y že dobro raziskana, je zdaj ključnega pomena, da podjetja, izobraževalne ustanove, kadrovske strokovnjaki in drugi deležniki pridobijo vpogled v specifične značilnosti in potrebe generacije Z. Razumevanje te generacije je namreč nujno za razvoj učinkovitih strategij privabljanja, motiviranja in zadržanja zaposlenih iz te skupine (Chillakuri, 2020; Gabrielova in Buchko, 2021).

Generacija Z je že močno vključena v izobraževalni sistem; prvi pripadniki te generacije so zaključili srednjo šolo okoli leta 2013 in fakulteto okoli leta 2017, kar pomeni, da so že prisotni na trgu dela. Zaradi tega je pomembno boljše razumeti njihove vrednote in delovne preference, kar je pritegnilo pozornost strokovnjakov za upravljanje človeških virov ter menedžerjev. Podjetja se zavedajo, da je za uspeh organizacije ključnega pomena razumevanje zaposlenih ter prilagoditev delovnih strategij specifičnim potrebam generacije Z. Vključevanje te generacije v delovno okolje, ob obstoječih generacijah, predstavlja pomemben izziv in priložnost za organizacije (Chillakuri, 2020; Gabrielova in Buchko, 2021).

3.1 Opredelitev generacije Z

Različni avtorji generacijo Z opredeljujejo nekoliko različno, predvsem glede začetka časovnega obdobja, ki ga zajema. V magistrskem delu bom sledila definiciji, ki jo navajata Gabrielova in Buchko (2021, str. 490), Chillakuri (2020) in Wood (2013), po kateri generacija Z zajema posameznike, rojene med leti 1995 in 2010. Ta generacija predstavlja približno 25 % svetovnega prebivalstva (Worldometers, n.d.). Gre za dinamično skupino, ki se zaveda družbenih izzivov in priložnosti ter si prizadeva za boljše prihodnost.

Generacija Z, znana tudi kot Gen Z ali postmilenijci, sledi milenijcem in je prva generacija, ki je odraščala z digitalno tehnologijo že od zgodnjega otroštva. Pri opisu te generacije je pomembno upoštevati kulturne, družbene in tehnološke vplive, ki so oblikovali njihove navade in vrednote. Zaradi tega jih pogosto označujemo tudi za digitalne domorodce, saj internet in digitalna komunikacija predstavljata stalnico njihovega vsakdana (Kayıkçı in Bozkurt, 2018, povzeto po Serinikli, 2019).

Ključna značilnost generacije Z je njihova neločljiva povezanost s spletnimi mediji, digitalno tehnologijo in družbenimi omrežji, kar pomembno oblikuje njihove vrednote, pričakovanja, življenjski slog, delovno etiko ter načine komuniciranja (Chillakuri, 2020). Razumevanje teh posebnosti je za organizacije izjemno pomembno, saj omogoča uspešnejšo integracijo generacije Z v obstoječe delovno okolje in pripomore k oblikovanju prilagojenih strategij upravljanja človeških virov.

3.1.1 Splošne značilnosti

Generacija Z zajema posameznike, rojene med leti 1995 in 2010 (Gabriellova in Buchko, 2021). Njihovo odraščanje sovпада z razmahom svetovnega spleta in digitalnih tehnologij, kar je močno zaznamovalo njihove življenjske navade, vrednote in vedenjske vzorce (Wood, 2013). Pogosto jih zaradi podobnosti primerjajo z milenijci (generacija Y), saj si delijo tehnološko podkovanost in globalno naravnost, a kljub temu obstajajo pomembne razlike, predvsem v stopnji digitalne integracije in komunikacijskih navadah (Chillakuri, 2020).

Generacija Z je prva, ki je odrasla v popolnoma digitaliziranem okolju, kjer so pametni telefoni, tablice in računalniki stalnica vsakdanjega življenja (Metin in Kızıldağ, 2017, povzeto po Serinikli, 2019). Člani te generacije aktivno uporabljajo različna družbena omrežja, kot so Instagram, TikTok, Facebook, WhatsApp in Twitter. Prek njih gradijo in ohranjajo socialne stike ter komunicirajo, namesto da bi uporabili tradicionalnejše načine, kot sta osebni stik ali elektronska pošta. Zaradi tega nekateri avtorji generacijo Z označujejo tudi kot »novo tiho generacijo«, saj jim je virtualna komunikacija pogosto bližja in bolj udobna kot neposredni osebni stiki (Serinikli, 2019).

Pomembna značilnost generacije Z je njihova izjemna digitalna spretnost in sposobnost večopravnosti. Znani so po tem, da hkrati berejo, poslušajo in gledajo vsebine, kar je pripeljalo do opisovanja te generacije kot najbolj integrirane v smislu motoričnih in živčnih sposobnosti v zgodovini (Metin in Kızıldağ, 2017, povzeto po Serinikli, 2019). V poslovnem okolju so pripadniki generacije Z znani po hitri in jedrnatih komunikaciji ter osredotočenosti na rezultate, saj dobro razumejo, kako pomembno je učinkovito upravljanje časa in informacij. To je lahko velika prednost za organizacije, ki cenijo agilnost in prilagodljivost (Chillakuri, 2020; Wood, 2013). Po drugi strani pa starejše generacije včasih kritično ocenjujejo njihov pristop kot površinskega, saj generacija Z daje prednost hitremu zajemanju bistva namesto poglobljenim analizam, kar je tudi povezano z njihovo krajšo mero pozornosti (Sladek in Grabinger, 2020).

Poleg tehnoloških vplivov so pripadniki generacije Z doživeli tudi pomembne družbene dogodke, kot sta globalna gospodarska kriza leta 2008 in pandemija COVID-19, ki sta močno oblikovala njihovo zavedanje o negotovosti zaposlitve in finančni stabilnosti (Iorgulescu, 2016). Posledično pripadniki generacije Z cenijo stabilno zaposlitev in osnovno finančno varnost, saj to zmanjšuje negotovost glede prihodka in jim omogoča osredotočenost na profesionalni razvoj ter osebno rast. Takšna pričakovanja pomembno oblikujejo njihove vrednote, delovne preference in izbiro delodajalca (Sladek in Grabinger, 2020).

Čeprav generacija Z prinaša pomembne prednosti v obliki inovativnosti in raznolikosti (Wood, 2013), so njihovi odnosi do trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti še v razvoju (Sladek in Grabinger, 2020). Kljub zaskrbljenosti glede podnebnih sprememb in okoljske problematike teh vprašanj v vsakdanjih odločitvah ne postavljajo vedno na prvo mesto. Njihove potrošniške navade, pogosto zaznamovane z željo po najnovejših

tehnoloških izdelkih in širokim naborom možnosti, lahko otežujejo trajnostni razvoj. Podjetja, ki želijo pritegniti generacijo Z, zato vse bolj poudarjajo svojo okoljsko ozaveščenost, kar pa generacija Z zaenkrat razume kot pomembno, a ne ključni kriterij pri odločitvah o zaposlitvi (Sladek in Grabinger, 2020).

3.1.2 Osebnostne značilnosti

Osebnost posameznika je skupek trajnih lastnosti, ki pomembno vplivajo na poklicne interese, izbiro kariere, delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu. Čeprav znotraj generacije Z obstajajo individualne razlike, raziskave kažejo, da je mogoče identificirati nekatere skupne značilnosti, ki so oblikovane predvsem pod vplivom družbenih, ekonomskih in tehnoloških sprememb.

Generacija Z je odraščala v obdobju digitalizacije, globalnih sprememb in večjega poudarka na raznolikosti, kar je vplivalo na njihovo odprtost, strpnost in pripravljenost sprejemati različnosti glede kulture, spola in spolne usmerjenosti (Twenge, 2017). Čeprav visoka digitalna pismenost in sposobnost večopravnosti prispevata k njihovi agilnosti ter hitremu pridobivanju in obdelavi informacij, raziskave opozarjajo, da imajo pogosto krajšo pozornost in manj razvite komunikacijske spretnosti v neposrednih medosebnih stikih (Lazar in drugi, 2023). Obenem so bolj izpostavljeni stresu in tesnobi, kar raziskovalci povezujejo z nenehno prisotnostjo na družbenih omrežjih ter hitrim življenjskim tempom (Crosier, 2024). Za razliko od prejšnjih generacij so pripravljene govoriti o duševnem zdravju, iskati pomoč in razpravljati o osebnih izzivih, kar zmanjšuje stigmo glede psihološke podpore (Witte, 2022).

Med ključnimi osebnostnimi lastnostmi generacije Z so samostojnost, samozavest in pragmatičnost. Cenijo iskrenost, avtentičnost in fleksibilnost, kar se odraža tudi v pričakovanjih do delodajalcev in vodij, pri katerih dajejo prednost neformalnemu, nehierarhičnemu pristopu (Nuttall, 2024; De Witte, 2022). Raje sodelujejo z vodjo na enakovredni ravni ter pričakujejo neposredno in iskreno komunikacijo (Ozkan in Solmaz, 2015; Gabrielova in Buchko, 2021). Čeprav so samostojni, še vedno potrebujejo redne povratne informacije, mentorstvo in usmerjanje, saj jim to zagotavlja občutek varnosti in priložnost za osebni razvoj (Lanier, 2017; Patel, 2017). Izkušnje z gospodarskimi krizami in pandemijo so jih naučile realističnega pogleda na delo: cenijo stabilno zaposlitev, hkrati pa so pripravljene vložiti trud za doseg svojih ciljev (Chillakuri, 2020a; McCrindle in Wolfinger, 2008).

Generacija Z prav tako močno poudarja skrb za lastno dobro počutje in kakovost življenja, zato pričakuje fleksibilne oblike dela ter možnost usklajevanja poklicnih in zasebnih obveznosti (Kapil in Roy, 2014; Deloitte, 2025). Čeprav se pogosto zdi, da je zaradi tehnološke odvisnosti manj socialno povezana, raziskave kažejo, da jim je človeška interakcija pomembna – cenijo osebni stik, timsko sodelovanje ter pozitivno delovno klimo (Lazar in drugi, 2023).

Pomembno pa je opozoriti, da se kljub številnim pozitivnim lastnostim, kot so ustvarjalnost, inovativnost in odprtost, generaciji Z pogosto pripisujejo tudi manj zaželene značilnosti, kot so nelojalnost, hitro obupavanje, nizka toleranca na frustracije, egocentričnost, manjša naklonjenost timskega delu ter večja pričakovanja do delodajalcev (Taş, Demirdöğmez in Küçüköğlü, 2017, povzeto po Serinikli, 2019).

Čeprav te ugotovitve veljajo za generacijo kot celoto in ne za vsakega posameznika, predstavljajo pomembno osnovo za razumevanje osebnostnega profila generacije Z ter oblikovanje strategij, ki spodbujajo njihovo vključevanje in razvoj v organizacijah.

3.2 Delovna etika

Delovna etika predstavlja skupek vrednot, prepričanj in vedenjskih vzorcev, ki usmerjajo posameznikov odnos do dela, truda in odgovornosti. Po Seifertu, Van Nessu, Eddyju, Buffu in D'Abateju (2023) delovna etika pomeni notranjo motivacijo za opravljanje nalog z visoko stopnjo integritete, zanesljivosti in predanosti, ne glede na zunanje nagrade. Gre za normativni okvir, ki določa, kako posamezniki dojemajo pomen dela in kako usklajujejo osebne cilje z organizacijskimi cilji.

Pomen delovne etike se odraža tako na ravni posameznika kot organizacije. Na individualni ravni močna delovna etika prispeva k večji uspešnosti, samodisciplini in občutku dosežka, kar povečuje možnosti za karierni razvoj (Seifert in drugi, 2023). Na organizacijski ravni prispeva k stabilnosti, produktivnosti in ustvarjanju kulture odgovornosti, kar dolgoročno vodi k večji konkurenčnosti podjetja. Organizacije z visoko stopnjo delovne etike pogosto poročajo o večji zavzetosti zaposlenih, nižji fluktuaciji kadrov ter boljšem doseganju poslovnih ciljev (Grensing-Pophal, 2024).

Koncept delovne etike se je skozi čas bistveno spreminjal in odražal družbene, tehnološke ter ekonomske spremembe. Generacija Baby Boom (rojeni 1946–1964) je tradicionalno povezovala delovno etiko z lojalnostjo delodajalcu, dolgimi delovnimi urami in vztrajnostjo. Delo je bilo razumljeno kot glavni vir identitete in statusa (Seifert in drugi, 2023). Generacija X (1965–1980) je kljub ohranjanju pomena delovne etike začela dajati več poudarka ravnotežju med delom in zasebnim življenjem ter iskala večjo avtonomijo pri opravljanju nalog (Twenge in drugi, 2010). Generacija Y oziroma milenijci (1981–1996) so uvedli koncept fleksibilnosti in smisla dela, pri čemer se pričakovanja ne nanašajo le na plačilo, temveč tudi na osebno rast, razvoj kompetenc in družbeno odgovornost podjetij (Chillakuri in Mahanandia, 2018).

V tem kontekstu se pojavlja generacija Z (rojeni po letu 1995), ki svojo delovno etiko oblikuje v digitalnem in hitro spreminjajočem se okolju. Za njih delo ni zgolj sredstvo preživetja, temveč tudi priložnost za osebno izpolnitev, inovativnost in ustvarjanje pozitivnih družbenih sprememb. Njihov odnos do dela in pričakovanja so tako bistveno

drugačni od prejšnjih generacij, kar predstavlja nove izzive in priložnosti za organizacije (Seifert in drugi, 2023; Gresing-Pophal, 2024).

Generacija Z pogosto redefinira, kaj pomeni »trdo delo«. V primerjavi s prejšnjimi generacijami pri njih manj poudarjajo fizično prisotnost in število opravljenih ur, več pa učinkovitost, fleksibilnost in rezultat (Gresing-Pophal, 2024). Za razliko od Baby Boomerjev, ki so delo pogosto dojemali kot ključen del svoje identitete, in generacije X, ki je iskala ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, generacija Z pri delu ceni predvsem smisel, priložnost za hitro učenje in napredek ter uporabo tehnologije za bolj učinkovito opravljanje nalog.

Ključni elementi njihove delovne etike vključujejo:

- **Fleksibilnost:** pričakujejo možnost dela na daljavo, prilagodljiv delovni čas in uravnoteženost med zasebnim in poklicnim življenjem.
- **Digitalna pismenost in učinkovitost:** generacija Z delo pogosto vidi kot področje, kjer lahko tehnologija pomaga odpraviti rutinska opravila in hkrati izboljša produktivnost.
- **Podjetniški duh:** mnogi iščejo priložnosti za samostojno delo ali razvijanje lastnih projektov (Barnes in Noble College, 2018).
- **Potreba po stalnem učenju:** kot digitalno rojena generacija razumejo, da je napredek pogojen z nadgrajevanjem znanja in kompetenc (Grow in Yang, 2018).
- **Povezanost in transparentnost:** zanje je pomembno, da imajo redno komunikacijo z nadrejenimi in medsebojno zaupanje, saj to omogoča uspešno delo tudi na daljavo (Chillakuri in Mahanandia, 2018).

Takšen pristop kaže, da generacija Z ne zavrača dela, temveč išče način, kako ga izvajati bolj smiselno, učinkovito in v skladu z lastnimi vrednotami.

3.2.1 Vrednote

Vrednote so temeljna načela, prepričanja in ideali posameznika, ki usmerjajo njegovo vedenje, odločitve in odnos do dela. Opredelimo jih lahko kot pozitivno duhovno ali materialno stanje, ki ga posameznik ceni in si prizadeva doseči, ter kot osnovo kulturnega in družbenega razvoja, ki vpliva na hierarhijo njegovih prioritet (Musek, 2014). V kontekstu delovnega mesta vrednote vplivajo na to, kaj posamezniki dojemajo kot pomembno, smiselno in nagrajujoče, s čimer določajo njihovo stopnjo zadovoljstva in motivacije. Zato so ključne pri razumevanju pričakovanj generacije Z glede kariere in vključevanja v organizacijsko okolje (Twenge in drugi, 2010; Sladek in Grabinger, 2020).

Generacija Z je odraščala v obdobju digitalizacije, tehnološkega napredka ter velikih družbenih in globalnih sprememb. Vse to je vplivalo na oblikovanje njihovih vrednot in pričakovanj glede kariere ter delovnega okolja. Njihove vrednote so izrazito zaznamovane z

digitalno pismenostjo, dostopom do informacij in izpostavljenostjo družbenim vprašanjem (Patel, 2017; Barna Group, 2018). Pripadniki generacije Z so tehnološko najbolj pismeni, kar jim omogoča agilnost, hitro prilagajanje in podjetniški pristop k delu (Magano in drugi, 2020).

Pripadniki te generacije dajejo velik poudarek fleksibilnosti, osebnemu razvoju ter ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem (Iorgulescu, 2016; Lanier, 2017). Pomembna jim je tudi povezanost z vrednotami organizacije, saj želijo delati v podjetjih, katerih prepričanja so skladna z njihovimi, in kjer lahko razvijajo svoje sposobnosti ter prispevajo k skupnemu cilju (Ozkan in Solmaz, 2015; Magano in drugi, 2020).

Študije so pokazale, da generacija Z pogosto ceni notranje motivirane vrednote, kot so možnost učenja, osebna rast in opravljanje dela, ki ima družbeno vrednost, medtem ko so zunanji motivatorji, kot so stabilnost zaposlitve ali visoka plača, pogosto sekundarni (Mahmoud in drugi, 2021). Hkrati pripadniki generacije Z pričakujejo, da bodo delodajalci izkazovali družbeno odgovornost, spoštovali raznolikost in vključenost ter zagotavljali transparentnost v svojih praksah (Zarczyńska-Dobiesz in Boniecka, 2022; Patel, 2017; Barna Group, 2018).

Za generacijo Z so pomembni tudi pristni odnosi, odprta komunikacija in možnost izražanja lastnih stališč. Njihova identiteta je dojemana kot dinamičen in spremenljiv koncept, zato cenijo okolja, kjer lahko ostajajo zvesti sami sebi in hkrati prispevajo k skupnemu delovnemu okolju (Francis in Hoefel, 2018; Acheampong, 2021). Fleksibilnost, možnost dela na daljavo ter prilagodljiv delovni čas so zanje ključni, saj želijo doseči učinkovito ravnovesje med kakovostjo dela in kakovostjo življenja (Chillakuri in Mahanandia, 2018).

Poleg tega generacija Z močno ceni avtonomijo in podjetniški duh – številni iščejo priložnosti za ustvarjanje lastnih projektov ali sodelovanje v prilagodljivih in inovativnih okoljih, pri čemer dajejo prednost agilnim strukturam pred rigidnimi. Pripadniki generacije Z se pogosto odločajo za delodajalce, ki jim omogočajo soodločanje, saj želijo, da so njihove ideje cenjene in vključene v procese odločanja (Barnes in Noble College, 2018; Magano in drugi, 2020).

Generacija Z je vzgojena v svetu takojšnje povratne informacije, kar vpliva na njihove delovne navade. Kot poroča Center for Generational Kinetics (2018), kar 40 % pripadnikov te generacije pričakuje dnevne interakcije z nadrejenimi. Ta potreba izhaja iz vzorca nenehne digitalne potrditve (npr. »všečki« na družbenih omrežjih), kar pomeni, da odsotnost povratne informacije pogosto interpretirajo kot znak, da je nekaj narobe (Turner, 2015).

Ključne vrednote generacije Z tako zajemajo fleksibilnost, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, podjetniški duh, inovativnost, avtonomijo, stalno učenje ter povezanost z vrednotami organizacije, kot so trajnost, družbena odgovornost in transparentnost. Te vrednote močno vplivajo na njihova pričakovanja do delodajalcev ter na način, kako pristopajo k delu, sodelovanju in osebnemu razvoju v delovnem okolju

(Chillakuri, 2020; Barnes in Noble College, 2018; Magano in drugi, 2020; Zarczyńska-Dobiesz in Boniecka, 2022; Sladek in Grabinger, 2020).

3.2.2 Pričakovanja glede kariere in delovnega okolja ter dejavniki pripadnosti organizaciji pri generaciji Z

Generacija Z vstopa na trg dela z jasno izraženimi vrednotami, kar oblikuje njihova pričakovanja glede kariere in delovnega okolja. Za razliko od prejšnjih generacij zanje ni več dovolj zgolj stabilna zaposlitev; iščejo delovna mesta, ki ponujajo fleksibilnost, možnosti za napredovanje, razvoj novih veščin ter vključujočo in podporno organizacijsko kulturo (Chillakuri in Mahanandia, 2018; Fratričová in Kirchmayer, 2018). Gre za generacijo, ki je odrasla v digitalni dobi, v času hitrih sprememb in negotovih gospodarskih razmer, kar se odraža tako v njihovih vrednotah kot v pričakovanjih na delovnem mestu (Ozkan in Solmaz, 2015).

Pričakovanja generacije Z niso le njihove želje, ampak neposredno vplivajo na to, kako se identificirajo z delovnim okoljem, kako zavzeto opravljajo delo in kako zvesti so organizaciji. Ko se ta pričakovanja uresničujejo, se povečuje njihova motivacija in občutek pripadnosti; če pa jih delodajalci ne upoštevajo, obstaja večja verjetnost nezadovoljstva in fluktuacije zaposlenih (Chillakuri in Mahanandia, 2018; Deloitte, 2025). Podjetja, ki znajo prilagoditi svoje procese in organizacijsko kulturo tem pričakovanjem, imajo prednost pri privabljanju in ohranjanju talentov te generacije (Fratričová in Kirchmayer, 2018).

Ključni vidiki pričakovanj in dejavniki pripadnosti so tesno povezani in jih je mogoče združiti v tematske sklope. Prvi vidik se nanaša na medsebojne odnose. Med ključnimi pričakovanji generacije Z so dobri odnosi na delovnem mestu, pri čemer dajejo velik poudarek odprti, transparentni in redni komunikaciji z vodstvom. Cenijo iskrenost, dostopnost nadrejenih, jasno zastavljene cilje in pogoste povratne informacije, saj jim to daje občutek varnosti in pripadnosti (Bencsik in drugi, 2016; Center for Generational Kinetics, 2018; Fratričová in Kirchmayer, 2018). Hkrati si želijo, da bi jih nadrejeni obravnavali kot enakovredne sodelavce. Negativna klima v timu, konflikti in neustrezno vodenje so med najpogostejšimi razlogi za nezadovoljstvo zaposlenih in njihov odhod iz organizacije. Nasprotno pa pozitivno delovno okolje, kakovostno sodelovanje in močan občutek pripadnosti pomembno prispevajo k večji motivaciji in zavzetosti zaposlenih (Dobrowolski in drugi, 2022).

Drugi sklop pričakovanj in dejavnikov pripadnosti vključuje delovno kulturo, vključenost in skrb za dobro počutje zaposlenih. Poleg kakovostnih medosebnih odnosov generacija Z daje velik pomen pozitivnemu, odprtemu in podpirajočemu delovnemu okolju, ki spodbuja raznolikost, enakost, medsebojno spoštovanje in vključujočo kulturo. Raznolikost se nanaša na vključevanje zaposlenih z različnimi identitetami, ozadji, kulturami, spolom, starostjo, etničnostjo in življenjskimi izkušnjami, medtem ko enakost pomeni, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za napredovanje, razvoj in priznanje, ne glede na osebne značilnosti

(Magano in drugi, 2020). Pričakujejo, da bodo podjetja aktivno spodbujala vključevanje različnih perspektiv, odpravo diskriminacije ter ustvarjanje kulture, kjer se vsak posameznik počuti spoštovan in vključen. Poleg kakovostnih medosebnih odnosov je zanje pomembna tudi skrb za psihološko zdravje, zmanjševanje stresa in zagotavljanje varnega delovnega okolja, saj ti dejavniki močno vplivajo na občutek pripadnosti, motivacijo, zadovoljstvo in dolgoročno zavzetost zaposlenih (Chillakuri in Mahanandia, 2018; Magano in drugi, 2020; Tulgan, 2013). Takšne prakse ne le zagotavljajo etične standarde, ampak tudi povečujejo motivacijo, zadovoljstvo, produktivnost in dolgoročno pripadnost podjetju.

Odločilnega pomena za generacijo Z je tudi možnost profesionalnega razvoja. Stalno učenje in priložnosti za razvoj kompetenc so med najpomembnejšimi dejavniki pri izbiri delodajalca, saj jih mladi razumejo kot pogoj za karierno napredovanje, osebno rast in uresničevanje lastnih ciljev (Fratricová in Kirchmayer, 2018). Mladi iščejo organizacije, ki omogočajo redna izobraževanja za pridobivanje novih znanj, strukturirane programe usposabljanja, mentorstvo in priložnosti za prenos znanja (Fratricová in Kirchmayer, 2018; Gabrielova in Buchko, 2021; Iorgulescu, 2016). Takšne priložnosti ne vplivajo le na njihov profesionalni razvoj, temveč tudi na motivacijo, zavzetost in dolgoročno pripadnost organizaciji, saj omogočajo osebno rast in uresničevanje potencialov, kar je za generacijo Z ključni dejavnik pri odločitvi o ostanku v podjetju (Fratricová in Kirchmayer, 2018; Iorgulescu, 2016).

Četrty vidik pričakovanj in dejavnikov pripadnosti se nanaša na fleksibilnost in ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Pripadniki generacije Z dajejo velik poudarek prilagodljivemu delovnemu času in možnostim dela na daljavo, saj jim takšna ureditev omogoča učinkovitejše usklajevanje osebnega in poklicnega življenja. Fleksibilnost pri upravljanju delovnega časa in lokacije dela je zanje pogoj za zadovoljstvo. Po Chillakuri in Mahanandia (2018) to ne pomeni manjše delovne zavzetosti in pripadnosti, temveč ravno nasprotno – spodbuja učinkovitost, avtonomijo in kakovost življenja. Avtonomija pri delu prispeva k občutku pripadnosti, saj zaposlenim omogoča prevzemanje odgovornosti za svoje projekte in soustvarjanje rešitev, kar je za to generacijo ključnega pomena (Barnes in Noble College, 2018). Organizacije, ki omogočajo prilagodljive urnike, fleksibilne oblike dela in upoštevajo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, tako povečujejo pripadnost, zavzetost in dolgoročno motivacijo svojih zaposlenih. Nasprotno pa podjetja, ki tega ne omogočajo, povečujejo tveganje za fluktuacijo, saj mladi ne želijo postavljati kariere pred svoje dobro počutje in prosti čas (Chillakuri, 2020; Workforce Institute at UGK, 2019).

Poleg fleksibilnosti in možnosti učenja generacija Z ceni tudi inovativno in ustvarjalno delovno okolje. Mladi želijo sodelovati v dinamičnih organizacijah, kjer lahko prispevajo z novimi idejami, spremembe pa dojemajo kot priložnost za rast (Ozkan in Solmaz, 2015). Rutinsko in monotono delo jih hitro demotivira, medtem ko jih inovativni projekti in možnosti za kreativno izražanje močno pritegnejo (Tulgan, 2013). Posebno pomembne so priložnosti za podjetniške pobude, saj velik delež pripadnikov generacije Z izraža podjetniške ambicije in ceni delovna okolja, ki omogočajo avtonomijo, inovacije ter

sodelovanje pri ustvarjanju novih rešitev (Barnes in Noble College, 2018; Chillakuri in Mahanandia, 2018; Fratričová in Kirchmayer, 2018; Magano in drugi, 2020).

Generacija Z, ki je odraščala z napredno tehnologijo, pričakuje, da bodo delovna mesta opremljena s sodobnimi digitalnimi orodji in ustrezno tehnološko infrastrukturo. Pomembna je tudi digitalizacija procesov, ki omogoča učinkovito delo, enostavno sodelovanje na daljavo ter hitrejšo in preglednejšo upravljanje nalog (Patel, 2017). Tehnologijo generacija Z vidi kot ključno orodje za povečanje produktivnosti in boljše organiziranje dela. Sodobna digitalna orodja jim omogočajo hitrejšo pridobivanje informacij, avtomatizacijo rutinskih nalog ter učinkovitejšo komunikacijo in sodelovanje znotraj organizacije. Takšen pristop k delu, pogosto imenovan digitalna optimizacija, prispeva ne le k večji učinkovitosti, temveč tudi k večjemu zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih, saj omogoča opravljanje nalog na način, ki je skladen z njihovimi pričakovanji in delovnimi navadami (Turner, 2015).

Sedmi vidik pričakovanj in dejavnikov pripadnosti se nanaša na ujemanje vrednot med zaposlenimi in organizacijo ter iskanje smisla v delu. Pripadniki generacije Z se želijo identificirati z vrednotami podjetja in pričakujejo, da bo njihovo delo imelo pozitiven vpliv na širšo družbo (Benítez-Márquez in drugi, 2022). Gre za družbeno odgovorno generacijo, ki si želi, da organizacija deluje skladno s trajnostnimi načeli, spoštuje okoljske in etične standarde ter spodbuja vključevanje. Takšna usklajenost med osebnimi vrednotami in poslanstvom podjetja, poznana tudi kot Person-Organization Fit, je ključni dejavnik pripadnosti, saj povečuje občutek identifikacije, zavzetosti in dolgoročne motivacije za sodelovanje z organizacijo. Če se vrednote organizacije ne skladajo z njihovimi, bodo težko razvili dolgoročno pripadnost podjetju, ne glede na ponujene ugodnosti. To pomeni, da so zanje pomembni ne le delovni pogoji, temveč tudi širši ugled podjetja in njegova vloga v družbi (Kristof-Brown in drugi, 2005; Deloitte, 2025; Patel, 2017; Francis in Hoefel, 2018).

Plača seveda ostaja pomemben dejavnik, vendar generacija Z pogosto navaja, da je le osnovni pogoj, ne pa odločilni element pri izbiri zaposlitve. Pomembnejše od finančnega nadomestila je, da delo doživljajo kot smiselno, zanimivo in skladno z njihovimi vrednotami. Mladi pričakujejo, da bodo naloge raznolike, izzivalne in jim bodo omogočale občutek koristnosti. Če tega ne dobijo, so pripravljeni hitro zamenjati delodajalca, saj je zvestoba organizaciji pri njih manj izrazita kot pri starejših generacijah (Nguyen in drugi, 2022; Workplace Intelligence, 2014).

Pričakovanja generacije Z in dejavniki, ki vplivajo na občutek pripadnosti, so tesno povezani. Na kratko lahko rečemo, da ta generacija od zaposlitve pričakuje celovito izkušnjo: stabilno finančno osnovo, varnost, možnosti za napredovanje in učenje, fleksibilno delovno okolje, kakovostne medosebne odnose ter vrednotno usklajenost z organizacijo. Organizacije, ki upoštevajo te vrednote, pričakovanja in dejavnike pripadnosti, lahko lažje privabijo, motivirajo in zadržijo mlade talente, s čimer povečujejo svojo konkurenčnost, stabilnost in dolgoročno učinkovitost. Nasprotno pa neupoštevanje teh pričakovanj pogosto

vodi v večjo fluktuacijo, saj generacija Z brez zadržkov išče priložnosti pri drugih delodajalcih (Tulgan, 2013; Acheampong, 2021).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela, ki se medsebojno dopolnjujeta. V teoretičnem delu sem opisala značilnosti generacije Z, načine, kako se zaposleni povezujejo z organizacijo, ter dejavnike, ki najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo in zavzetost. Na tej osnovi sem pripravila okvir, ki omogoča boljše razumevanje vedenja in pričakovanj te generacije v delovnem okolju. Izmed celotne uporabljene literature sem izpostavila pet ključnih člankov, ki predstavljajo temeljne teoretične modele organizacijske pripadnosti in teorij ujemanja ter empirične študije, najbolj povezane z ugotovitvami raziskave o pripadnosti generacije Z. Njihova vloga je dvojna: po eni strani tvorijo temelj teoretičnega dela, po drugi strani pa omogočajo primerjavo lastnih empiričnih rezultatov z obstoječimi spoznanji drugih raziskav. Seznam teh ključnih člankov je naveden v sklopu ključne literature, zajemajo pa tako konceptualne kot empirične vidike teme ter prispevajo k poglobljenemu razumevanju značilnosti in preferenc generacije Z.

V empiričnem delu se osredotočam na preverjanje teh ugotovitev v praksi. Z anketnim vprašalnikom sem želela raziskati, kateri dejavniki so za generacijo Z najbolj pomembni pri občutku pripadnosti organizaciji. Analiza rezultatov omogoča primerjavo med teoretičnimi izhodišči in dejanskimi odzivi, kar prispeva k bolj celovitemu razumevanju problematike. Z magistrskim delom želim ponuditi praktična izhodišča za organizacije, ki si prizadevajo povečati zadovoljstvo, zavzetost in dolgoročno zvestobo svojih zaposlenih.

4.1 Namen raziskave

Namen magistrskega dela je bil ugotoviti, kateri dejavniki so generaciji Z najpomembnejši pri ustvarjanju občutka pripadnosti organizaciji ter kako ti dejavniki vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu in zavzetost. Z raziskavo sem želela preveriti, ali klasični motivatorji, kot sta visoko plačilo in ugled organizacije, še vedno predstavljajo ključni element pripadnosti, ali pa pripadniki generacije Z dajejo večjo težo drugim vidikom zaposlitve, kot so medsebojni odnosi, razvojne možnosti, fleksibilnost, kultura podjetja, podpora nadrejenih in vrednote.

Poleg tega je bil cilj raziskave ugotoviti, kako se generacija Z odziva na neizpolnjena pričakovanja s strani delodajalca, vodje ali delovnega okolja ter kakšne posledice ti odzivi imajo na njihovo zadovoljstvo in motivacijo za delo. Pri tem sem želela raziskati, ali so pripadniki te generacije bolj nagnjeni k iskanju novih priložnosti, zmanjšanju zavzetosti ali iskanju rešitev znotraj obstoječe organizacije.

Raziskava se osredotoča na razumevanje pogledov generacije Z, ki se že uveljavlja na trgu dela in katerih pričakovanja se pogosto razlikujejo od pričakovanj prejšnjih generacij. Empirični podatki omogočajo delodajalcem, vodjem in kadrovskim strokovnjakom boljše razumevanje te generacije ter opozarjajo na ključne elemente, ki jih je treba upoštevati pri oblikovanju sodobnega delovnega okolja.

4.2 Metodologija

Pri teoretičnem delu magistrskega dela sem uporabila deskriptivno metodo na podlagi sekundarnih virov. Empirična raziskava je bila izvedena kot kvantitativna raziskava s spletno anketo, s katero sem pridobila primarne podatke. Ta pristop je bil izbran, ker omogoča zbiranje podatkov pri večjem številu posameznikov v relativno kratkem času, kar je bilo ključno glede na omejitve raziskave. S tem raziskovalnim pristopom so bili pridobljeni strukturirani in kvantitativno primerljivi podatki. Kvantitativna metoda prav tako omogoča lažjo primerljivost podatkov, njihovo statistično obdelavo ter možnost povezovanja dobljenih rezultatov s teoretičnimi izhodišči, predstavljenimi v prejšnjih poglavjih. To prispeva k celovitejši strokovni obravnavi problematike pripadnosti zaposlenih generacije Z.

Raziskovalna metoda z anketo je bila izbrana tudi zato, ker je bila ciljna skupina – predstavniki generacije Z – zelo vajena digitalnih orodij in spletnih komunikacijskih kanalov, kar je pripomoglo k večji dostopnosti in odzivnosti. Raziskava je zasnovana kot deskriptivna in analitična, saj vključuje tako opisovanje kot tudi podrobno analizo dejavnikov, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih generacije Z.

Za analizo zbranih podatkov sem uporabila program Microsoft Excel, kjer sem rezultate pregledno prikazala s tabelami in grafi. Pri tem sem uporabila tako opisno kot sklepalno statistiko. V okviru deskriptivne statistike sem izračunala osnovne mere, kot so srednje vrednosti, frekvence ter minimalne in maksimalne vrednosti, s čimer sem pridobila vpogled v osnovne značilnosti vzorca. Rezultate sem nato predstavila v obliki grafičnih prikazov, ki omogočajo lažje razumevanje ključnih ugotovitev in neposredno povezavo z raziskovalnimi vprašanji.

Pri pripravi magistrskega dela sem si občasno pomagala tudi z orodjem generativne umetne inteligence (ChatGPT). Orodje sem uporabila kot podporo pri pridobivanju idej, preoblikovanju posameznih besedilnih odstavkov in iskanju bolj jasnih formulacij. Vsi predlogi, dobljeni s pomočjo umetne inteligence, so bili kritično ovrednoteni, preverjeni in prilagojeni vsebini raziskave, končna interpretacija in rezultati pa temeljijo izključno na lastnem raziskovalnem delu in znanstveni literaturi.

Na podlagi opisanih metod zbiranja in obdelave podatkov v nadaljevanju predstavljam rezultate raziskave, s katerimi odgovarjam na zastavljena raziskovalna vprašanja in preverjam veljavnost teoretičnih izhodišč.

4.3 Opis raziskave in zbiranje podatkov

Raziskovalni instrument je bil spletni vprašalnik. Anketo sem ustvarila s pomočjo platforme 1KA – EnKlikAnketa, kar je omogočilo enostavno distribucijo in zbiranje odgovorov ter hiter dostop do rezultatov in njihovo pripravo za statistično obdelavo. Anketo sem poslala preko spletnih kanalov, primernih za generacijo Z (družbena omrežja). Anketiranje je trajalo 10 dni, kar je omogočilo zadosten čas za izpolnjevanje, anketiranci pa so bili sproti spodbujani k sodelovanju. Raziskava je bila izvedena avgusta 2025, pri čemer je bila anketa popolnoma anonimna. Pred glavno izvedbo sem opravila pilotno testiranje, da sem preverila jasnost vprašanj, čas izpolnjevanja in delovanje spletne ankete. Na podlagi povratnih informacij sem prilagodila nekatera vprašanja, da so bila jasnejša in bolj relevantna za raziskavo.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz enajstih vprašanj, priloženih v prilogi 1. Pri zasnovi vprašalnika sem upoštevala raziskovalna vprašanja in cilje magistrskega dela. Vprašalnik se je začel z uvodnim nagovorom, kjer je bila predstavljena tematika, glavni del ankete pa je bil razdeljen na tri vsebinske sklope:

Prvi sklop (Q1–Q2) je bil namenjen ugotavljanju, kateri dejavniki so pri generaciji Z najpomembnejši pri izbiri delodajalca in kateri pogoji ustvarjajo občutek pripadnosti organizaciji (npr. višina plače, odnosi, vrednote podjetja, možnost napredovanja, fleksibilnost, mentorstvo).

Drugi sklop (Q3–Q9) je meril splošno zadovoljstvo pri delu, pogostost občutka zavzetosti ter dejavnike, ki najbolj prispevajo k pripadnosti (npr. napredovanje, pravično nagrajevanje, smiselno delo, usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja). Prav tako je bil ta sklop usmerjen v raziskovanje odzivov generacije Z na neizpolnjena pričakovanja v delovnem okolju. Vprašanja so se nanašala na možne odzive (pogovor z nadrejenim, iskanje nove zaposlitve, zmanjšana motivacija ipd.) ter vpliv teh neizpoljenih pričakovanj na zadovoljstvo in pripadnost. Dodano je bilo tudi eno odprto vprašanje, kjer so anketiranci lahko izrazili, kaj bi jim najbolj pomagalo, da bi občutili večjo pripadnost organizaciji, kar je omogočilo globlji vpogled v subjektivna pričakovanja in vrednote generacije Z.

Tretji sklop (Q9–Q11) je zajemal demografske podatke (spol, trenutni zaposlitveni status, delovne izkušnje), ki so omogočili dodatno kontekstualizacijo rezultatov.

Takšna struktura vprašalnika in načrt raziskave sta omogočila sistematično preverjanje raziskovalnih vprašanj, saj neposredno odgovarjata na raziskovalna vprašanja (RV1–RV3):

- RV1: pomembnost ugleda podjetja in višine plače za generacijo Z,
- RV2: dejavniki, ki najbolj vplivajo na pripadnost,
- RV3: odziv generacije Z na neizpolnjena pričakovanja.

Večina vprašanj je bila zasnovana kot trditve, ocenjene na Likertovi 5-stopenjski lestvici (od »sploh se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«). Ta tip vprašanj je omogočil merjenje stališč, vrednot, stopnje zadovoljstva in zaznane pripadnosti anketirancev. Eno vprašanje je bilo odprtega tipa, kar je anketirancem omogočilo izražanje osebnih mnenj in izkušenj, s čimer sem pridobila dodatne kvalitativne podatke. Na ta način je bilo mogoče kvantitativno analizirati ključne dejavnike, ki vplivajo na pripadnost organizaciji.

4.4 Rezultati raziskave

V tem poglavju so predstavljeni rezultati empirične raziskave, ki sem jo izvedla med pripadniki generacije Z. Rezultati so razdeljeni po posameznih sklopih vprašanj in prikazani tako v obliki opisne statistike kot v kvalitativni interpretaciji odprtih odgovorov. Namen analize je bil preveriti raziskovalna vprašanja RV1, RV2 in RV3, ki se nanašajo na pomen posameznih dejavnikov za pripadnost organizaciji ter odzive generacije Z na neizpolnjena pričakovanja.

Anketni vprašalnik je bil aktiven in javno dostopen preko spletne strani 1KA od 21. 8. 2025 do 31. 8. 2025. V tem časovnem obdobju je anketo v celoti rešilo 102 posameznika, 7 pa jih jo je rešilo le deloma, kar pomeni, da so vprašalnik zapustili pred koncem. Njihovih delnih odgovorov v analizi ni bilo mogoče upoštevati. Ustrezen vzorec tako zajema 102 anketirance, ki spadajo v generacijo Z. Kar zadeva spolno strukturo vzorca, je bilo med anketiranci 33 moških (32 %), 66 žensk (65 %) in 3 osebe, ki so izbrale možnost, da ne želijo razkriti spola. Struktura je prikazana v Tabeli 1.

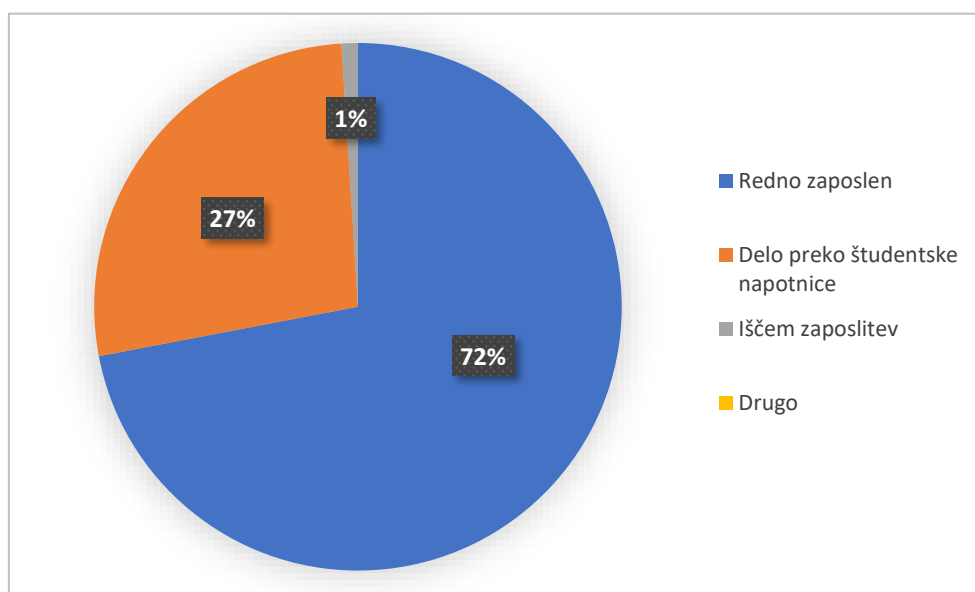
Tabela 1: Spol

Spol	Frekvenca	Odstotek
Moški	33	32%
Ženska	66	65%
Ne želim odgovoriti	3	3%
Skupaj	102	100%

Vir: lastno delo.

Iz grafa 1 je razvidno, da je bila večina anketirancev redno zaposlena (72 %; 73 oseb), 28 posameznikov (27 %) je opravljalo študentsko delo, ena oseba (1 %) pa je bila brezposelna oziroma v procesu iskanja zaposlitve.

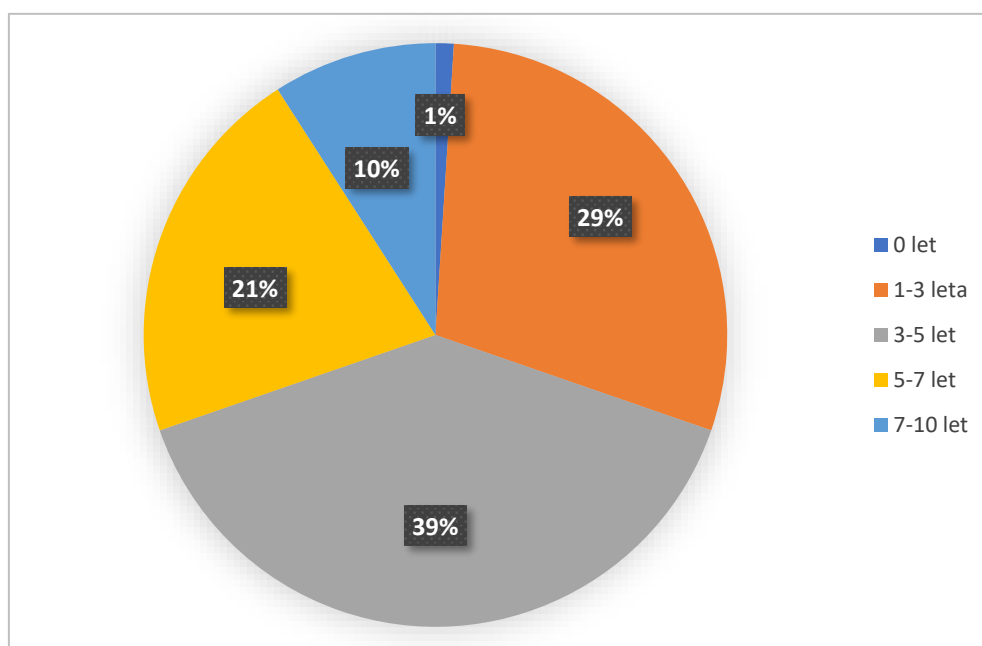
Graf 1: Trenutni status zaposlitve



Vir: lastno delo.

Glede na delovne izkušnje največji delež anketirancev predstavlja skupina s 3 do 5 leti izkušenj (39 %), sledijo tisti z 1 do 3 leti (29 %) in 5 do 7 leti (21 %). Desetina vprašanih ima med 7 in 10 leti izkušenj, medtem ko je bil delež brez delovnih izkušenj zanemarljiv (1 %). Povprečno število delovnih izkušenj anketirancev je 3,1 leta. Razporeditev delovnih izkušenj je prikazana v grafu 2.

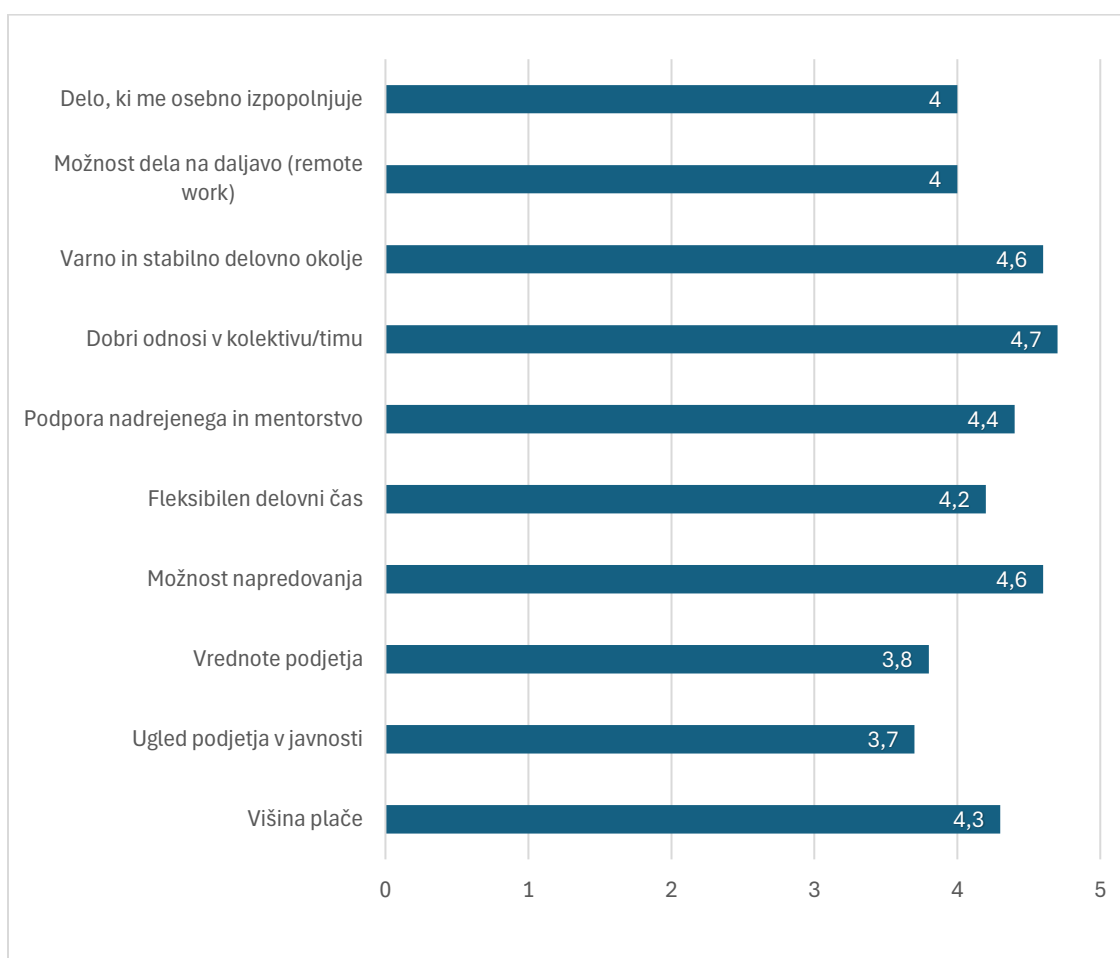
Graf 2: Koliko let izkušenj z delom imate?



Vir: lastno delo.

Prvi vsebinski sklop vprašanj je bil namenjen dejavnikom, ki so generaciji Z pomembni pri izbiri delodajalca. Rezultati prvega vprašanja so prikazani v grafu 3 in tabeli 2 ter kažejo, da so za generacijo Z najpomembnejši dobri odnosi v kolektivu, kar potrjuje povprečna ocena $M = 4,7$ (na lestvici od 1 do 5). Zelo visoko sta bili ocenjeni tudi varno in stabilno delovno okolje ($M = 4,6$) ter možnost napredovanja ($M = 4,6$), kar kaže, da generacija Z pripisuje velik pomen tako občutku varnosti kot priložnostim za karierni razvoj. Visoko je bila ocenjena tudi podpora nadrejenega in mentorstvo ($M = 4,4$). Rezultati kažejo, da je generacija Z močno usmerjena v kakovost medosebnih odnosov in razvojne možnosti. Čeprav so tradicionalni dejavniki, kot je višina plače ($M = 4,3$), še vedno pomembni, niso nujno najpomembnejši. Poleg tega generacija Z veliko vrednoti tudi fleksibilen delovni čas ($M = 4,2$), kar odraža njihovo željo po uravnoteženju dela in zasebnega življenja. Zanimivo pa je, da ugled podjetja v javnosti ($M = 3,7$) in ujemanje osebnih vrednot z vrednotami podjetja ($M = 3,8$) nista bili ocenjeni tako visoko, kot bi morda pričakovali. To nakazuje, da generacija Z bolj ceni konkretne delovne pogoje in osebne izkušnje kot pa zunanji imidž podjetja.

Graf 3: Pri izbiri delodajalca mi je zelo pomembno



Vir: lastno delo.

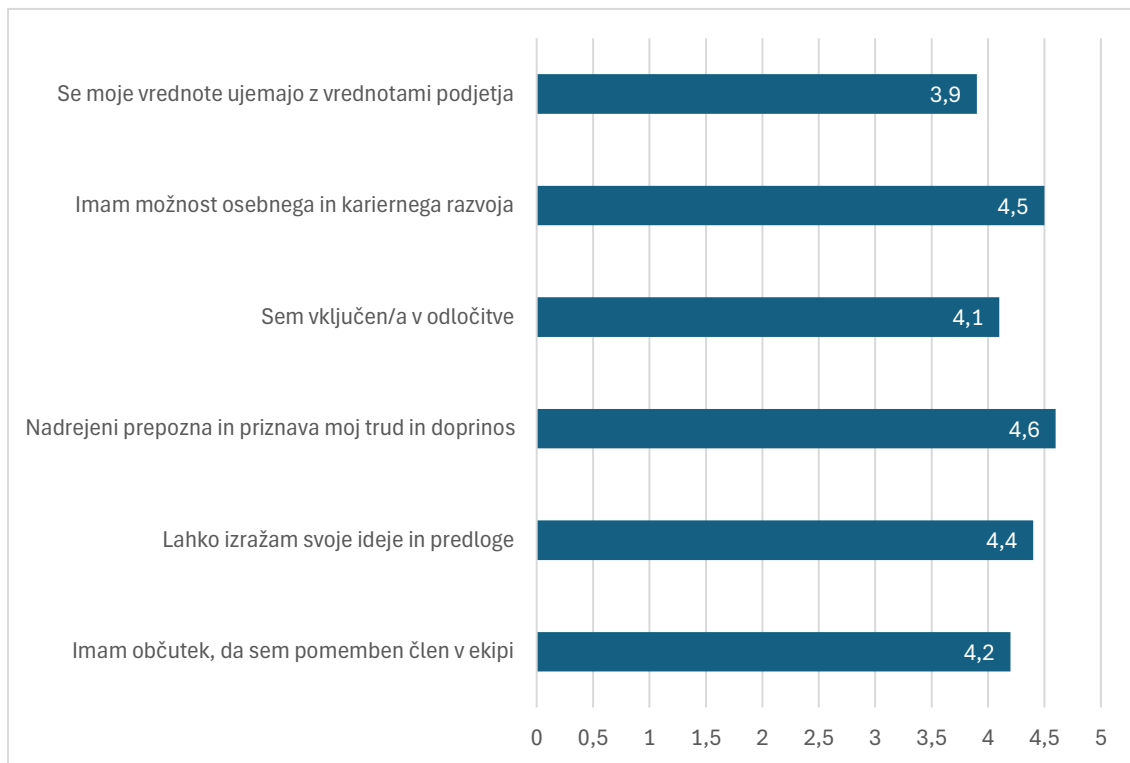
Tabela 2: Frekvence dejavnikov, ki so mi zelo pomembni pri izbiri delodajalca

Dejavnik	f/%	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Višina plače	f	0	1	9	50	42	102
	%	0%	1%	9%	49%	41%	100%
Ugled podjetja v javnosti	f	0	8	29	54	11	102
	%	0%	8%	28%	53%	11%	100%
Vrednote podjetja	f	3	3	20	60	16	102
	%	3%	3%	20%	59%	16%	100%
Možnost napredovanja	f	0	0	0	42	60	102
	%	0%	0%	0%	41%	59%	100%
Fleksibilen delovni čas	f	0	7	7	44	44	102
	%	0%	7%	7%	43%	43%	100%
Podpora nadrejenega in mentorstvo	f	0	1	4	45	52	102
	%	0%	1%	4%	44%	51%	100%
Dobri odnosi v kolektivu/timu	f	0	0	3	21	78	102
	%	0%	0%	3%	21%	76%	100%
Varno in stabilno delovno okolje	f	0	0	1	40	61	102
	%	0%	0%	1%	39%	60%	100%
Možnost dela na daljavo (remote work)	f	3	5	24	25	45	102
	%	3%	5%	24%	25%	44%	100%
Delo, ki me osebno izpopolnjuje	f	3	4	19	40	36	102
	%	3%	4%	19%	39%	35%	100%

Vir: lastno delo.

V drugem vsebinskem vprašanju so anketiranci ocenjevali, pod katerimi pogoji bi občutili pripadnost organizaciji. Občutek pripadnosti se najmočneje krepi, kadar nadrejeni prepoznajo trud zaposlenih; ta trditev je bila ocenjena najvišje, in sicer je dosegla povprečno oceno $M = 4,6$ (na Likertovi lestvici od 1 do 5). Visoko so bile ocenjene tudi možnosti osebnega in kariernega razvoja ($M = 4,5$) ter možnost izražanja idej in predlogov ($M = 4,4$). Rezultati kažejo, da generacija Z pričakuje, da bo njihovo delo opaženo in cenjeno, hkrati pa si želi aktivno sodelovati pri odločitvah ter imeti prostor za izražanje lastnih idej. Pomemben dejavnik pripadnosti je tudi občutek pomembnosti v ekipi ($M = 4,2$), kar potrjuje, da generacija Z močno ceni timsko delo in dobre medosebne odnose. Nekoliko nižjo, a še vedno relativno visoko oceno je prejel dejavnik vključenosti v odločitve ($M = 4,1$). Najnižje pa je bilo ocenjeno ujemanje osebnih vrednot z vrednotami podjetja ($M = 3,9$), kar dodatno potrjuje, da generacija Z pri občutku pripadnosti daje prednost praktičnim delovnim dejavnikom pred ideološkimi. Rezultati so prikazani v grafu 4 in tabeli 3.

Graf 4: Začutil/a bi pripadnost podjetju/organizaciji, če:



Vir: lastno delo.

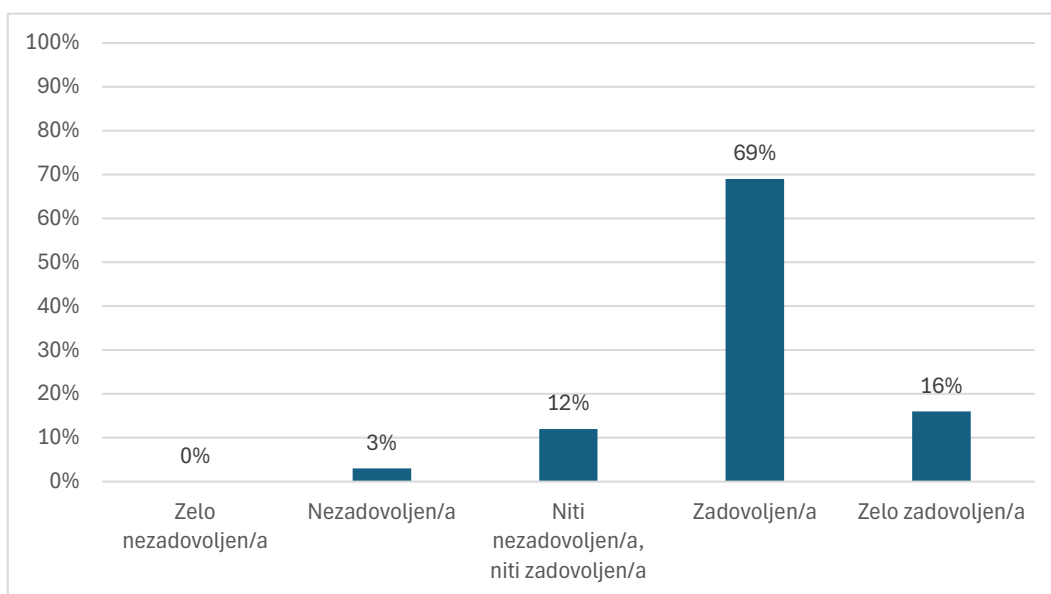
Tabela 3: Frekvenca dejavnikov, ki vplivajo na pripadnost podjetju

Dejavnik	f/%	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Imam občutek, da sem pomemben člen v ekipi	f	0	3	14	47	38	102
	%	0%	3%	12%	45%	40%	100%
Lahko izražam svoje ideje in predloge	f	0	0	9	51	42	102
	%	0%	0%	7%	50%	43%	100%
Nadrejeni prepozna in priznava moj trud in doprinos	f	0	1	4	38	59	102
	%	0%	1%	3%	36%	61%	100%
Sem vključen/a v odločitve	f	0	3	25	39	35	102
	%	0%	3%	25%	37%	36%	100%
Imam možnost osebnega in kariernega razvoja	f	0	1	7	38	56	102
	%	0%	1%	7%	36%	57%	100%
Se moje vrednote ujemajo z vrednotami podjetja	f	3	3	22	50	24	102
	%	3%	3%	21%	49%	25%	100%

Vir: lastno delo.

Sledil je drugi sklop vsebinskih vprašanj, ki se je navezoval na zadovoljstvo in zavzetost pri delu ter na odzive posameznikov na neizpolnjena pričakovanja. Vprašanje o splošnem zadovoljstvu pri delu je prikazano v grafu 5. Rezultati kažejo, da je večina anketirancev zadovoljna s svojim trenutnim delom: 69 % jih je odgovorilo, da so »zadovoljni«, 16 % pa »zelo zadovoljni«, kar skupaj predstavlja 85 % vseh odgovorov. Povprečna ocena zadovoljstva znaša $M = 4$, kar je razmeroma visoko in kaže, da je generacija Z večinoma zadovoljna s svojim delom. Kljub temu obstaja manjšina, približno 15 %, ki zadovoljstva ne izraža ali je izrazila nezadovoljstvo.

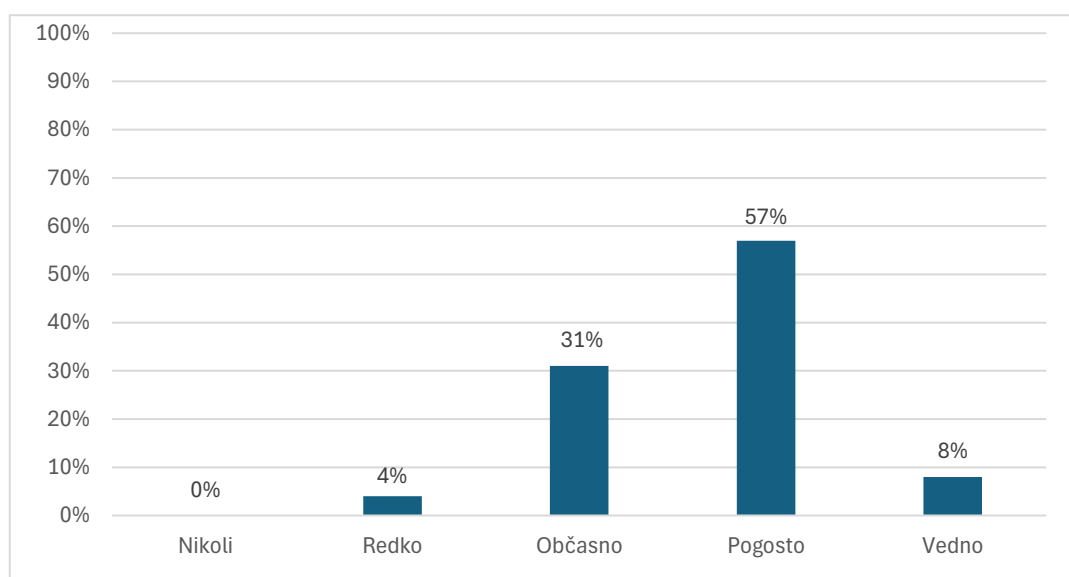
Graf 5: Kako bi ocenili svoje splošno zadovoljstvo pri delu?



Vir: lastno delo.

Četrto vprašanje se je nanašalo na pogostost občutenja zavzetosti pri opravljanju delovnih nalog. Največji delež anketirancev (57 %) je odgovoril, da so pri delu pogosto zavzeti, 8 % pa, da vedno. Povprečna ocena ($M = 3,7$) kaže na relativno visoko stopnjo zavzetosti, ki pa ni enakomerno porazdeljena – približno tretjina anketirancev (31 %) čuti zavzetost le občasno, medtem ko redko ali nikoli zavzetost občuti le manjši delež (4 %). Ugotovitve so prikazane v grafu 6 in nakazujejo, da je zavzetost generacije Z sicer visoka, a nekoliko manj stabilna kot zadovoljstvo, saj je povprečna ocena nekoliko nižja kot pri zadovoljstvu.

Graf 6: Kako pogosto čutite zavzetost pri opravljanju svojih delovnih nalog?



Vir: lastno delo.

Pri vprašanju o dejavnikih, ki prispevajo k pripadnosti (Q5), so najvišje ocene dobili dobri odnosi v ekipi/timu, s povprečno oceno $M = 4,6$ (na Likertovi lestvici od 1 do 5). Sledila je možnost usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja ter pravično nagrajevanje za delo ($M = 4,5$). Visoko so bili ocenjeni tudi učinkovito vodenje ($M = 4,3$) ter delo, ki omogoča rast in razvoj, smiselno delo in fleksibilen delovni čas ($M = 4,2$). To potrjuje ugotovitev, da generacija Z pripadnost gradi predvsem na kombinaciji kakovostnih odnosov, poštenega odnosa do dela, osebnega razvoja ter možnosti prilagajanja delovnega ritma in usklajevanja zasebnega ter poklicnega življenja.

Nižjo, a še vedno relativno visoko oceno je prejel dejavnik možnost napredovanja ($M = 4,1$), kar kaže, da generacija Z ceni priložnosti za karierni razvoj, čeprav ta dejavnik ne spada med najbolj odločilne za občutek pripadnosti organizaciji. Najnižjo oceno sta prejeli trditvi, da mora biti delo v skladu z osebnimi vrednotami ($M = 3,9$) ter da morajo cilji in vrednote podjetja sovpadati z osebnimi vrednotami ($M = 3,8$).

Rezultati kažejo, da sama usklajenost osebnih vrednot z vrednotami podjetja za generacijo Z ni dovolj močan dejavnik pripadnosti. Za njih so pomembnejši vidiki, kot so kakovost medosebnih odnosov, prepoznavanje in priznavanje truda ter možnosti za osebni in karierni razvoj. To nakazuje, da se občutek pripadnosti organizaciji gradi predvsem na konkretnih izkušnjah in interakcijah v delovnem okolju. Ugotovitve so povzete v tabeli 4 in grafu 7.

Graf 7: Koliko (od 1 do 5) spodnji dejavniki prispevajo k tvoji pripadnosti podjetju?



Vir: lastno delo.

Tabela 4: Frekvence prispevka dejavnikov k občutku pripadnosti podjetju

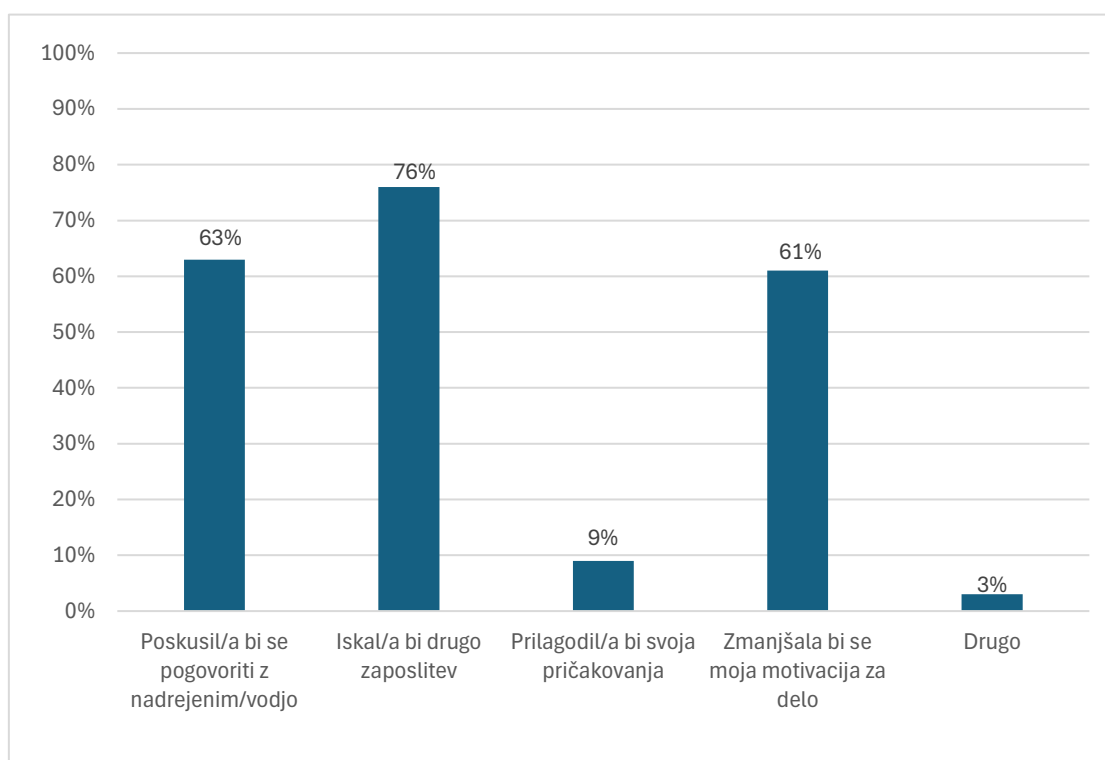
Dejavnik	f/%	Sploh ne prispeva	Ne prispeva	Delno prispeva	Prispeva	Zelo prispeva	Skupaj
Možnost napredovanja	f	1	3	14	49	35	102
	%	1%	3%	13%	48%	35%	100%
Dobri odnosi v ekipi/timu	f	0	1	4	31	66	102
	%	0%	1%	4%	31%	64%	100%
Delo, ki omogoča učenje, rast in razvoj	f	0	0	15	49	38	102
	%	0%	0%	15%	48%	37%	100%
Pravično nagrajevanje za delo	f	1	1	7	32	61	102
	%	1%	1%	7%	31%	60%	100%
Smiselno delo	f	0	0	15	54	33	102
	%	0%	0%	15%	53%	32%	100%
Učinkovito vodenje	f	0	0	10	50	42	102
	%	0%	0%	10%	49%	41%	100%
Delo v skladu z osebnimi vrednotami	f	1	3	26	50	22	102
	%	1%	3%	25%	49%	21%	100%
Fleksibilen delovni čas	f	0	7	16	30	49	102
	%	0%	7%	16%	29%	48%	100%
Dobra možnost usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja	f	1	3	7	29	62	102
	%	1%	3%	7%	28%	61%	100%
Cilji in vrednote podjetja, ki se skladajo z mojimi cilji in vrednotami	f	1	4	26	49	22	102
	%	1%	4%	25%	48%	21%	100%

Vir: lastno delo.

Šesto vprašanje se je nanašalo na odziv posameznika v primeru, da delovno mesto ne izpolni njegovih pričakovanj, pri čemer je bilo možno izbrati več odgovorov hkrati. Rezultati kažejo, da bi se večina anketirancev v takšni situaciji odločila za iskanje nove zaposlitve, saj je kar 76 % anketirancev izbralo to možnost. To kaže na visoko stopnjo mobilnosti med predstavniki generacije Z. Hkrati bi se 63 % zaposlenih poskusilo pogovoriti z nadrejenim, 61 % posameznikov pa bi zaznalo tudi padec motivacije za delo.

Le 9 % anketirancev bi prilagodilo svoja pričakovanja, kar nakazuje nizko stopnjo tolerance generacije Z do neskladja med pričakovanji in realnostjo. 3 % anketirancev (3 posamezniki) so izbrali možnost »Drugo« in zraven dopisali, kakšen bi bil njihov odziv na neizpolnjena pričakovanja; vsi trije so navedli, da bi dali odpoved. Ugotovitve so prikazane v grafu 8.

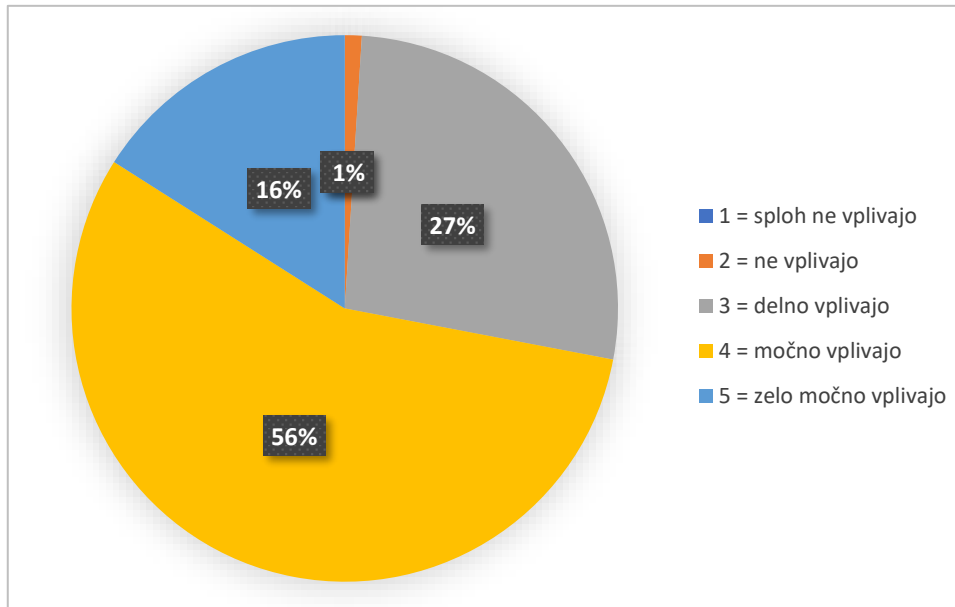
Graf 8: Kako bi se odzval/a, če delovno mesto ne bi izpolnilo tvojih pričakovanj? (Možnih več odgovorov)



Vir: lastno delo.

Na vprašanje (Q9) o vplivu neizpolnenih pričakovanj na zadovoljstvo in pripadnost so anketiranci v povprečju odgovorili, da ta dejavnik nanje močno vpliva ($M = 3,9$). Večina (56 %) je izbrala odgovor, da neizpolnjena pričakovanja »močno vplivajo«, 16 % pa je ocenilo, da »zelo močno vplivajo« na njihovo zadovoljstvo in pripadnost. Nihče ni označil odgovora, da neizpolnjena pričakovanja sploh ne vplivajo na zadovoljstvo in pripadnost. Rezultati so prikazani v grafu 9 in potrjujejo, da je generacija Z občutljiva na neskladje med pričakovanji in dejanskimi delovnimi pogoji, kar lahko pomembno vpliva na njihov odnos do organizacije ter stopnjo pripadnosti.

Graf 9: V kolikšni meri neizpolnjena pričakovanja vplivajo na tvoje zadovoljstvo in pripadnost pri delu?



Vir: lastno delo.

Zadnje, osmo vsebinsko vprašanje je bilo odprtega tipa in se je glasilo: »Kaj bi ti osebno najbolj pomagalo, da bi začutil/a večjo pripadnost organizaciji?«. Na vprašanje je odgovorilo 98 od 102 anketirancev, saj izpolnjevanje ni bilo obvezno.

Največ anketirancev (23) je izpostavilo pomen dobrih odnosov v ekipi, kar vključuje sodelovanje, povezanost, medsebojno podporo in dobro počutje v timu. Enako število anketirancev (23) je izpostavilo vlogo vodenja, predvsem podporo, priznanje in razumevanje s strani vodstva. Zlasti so poudarili, da pripadnost krepi vodstvo, ki posluša, ceni in spoštuje zaposlene, pri tem pa skrbi za reševanje problemov, pohvale, nagrajevanje, transparentno komunikacijo in dobrobit zaposlenih. Pomembnost komunikacije sta posebej omenila še dva anketiranca.

Pripadnost se po mnenju anketirancev povečuje tudi, kadar nadrejeni prepoznajo trud zaposlenih in ga primerno nagradijo – to je omenilo šest anketirancev, medtem ko so pošteno nagrajevanje izpostavili štirje. Štirje anketiranci so navedli, da bi pripadnost povečala višja plača, eden je omenil bonitete, eden pa nagrade. Osem oseb je izpostavilo pomen teambuildingov in drugih družabnih dogodkov, šest oseb pa fleksibilen delovni čas, ki omogoča lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Dva anketiranca sta omenila pozitivno in iskreno delovno okolje, prav tako sta dva izpostavila usklajenost osebnih vrednot z vrednotami podjetja. Eden je izpostavil možnost sodelovanja pri pomembnejših odločitvah, eden pa delo na projektih, ki imajo neposreden vpliv na družbo in posameznike.

Večkrat so bili izpostavljeni tudi vidiki napredovanja, možnosti osebne in karierne rasti, smiselno delo ter jasni cilji glede pričakovanj in razvoja kariere. Nekateri anketiranci so posebej poudarili enakost na delovnem mestu in transparentnost med člani ekipe. Eden od odgovorov je omenil tudi možnost pridobitve delnic podjetja.

Odgovori potrjujejo, da generacija Z občutek pripadnosti gradi predvsem na kakovostnih medosebnih odnosih, smiselnem delu, podpori in priznanju s strani vodstva ter možnostih za osebni in karierni razvoj, medtem ko materialni dejavniki, kot so plača, nagrade ali bonitete, igrajo manjšo vlogo – to je navedlo le šest od 98 anketirancev.

5 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

Namen diskusije je kritično ovrednotiti rezultate empirične raziskave in jih povezati s teoretičnimi izhodišči, predstavljenimi v prejšnjih poglavjih. V raziskovalnem delu magistrskega dela sem z anketnim vprašalnikom preučila dejavnike, ki vplivajo na občutek pripadnosti generacije Z organizaciji, ter preverila, kako se ti rezultati ujemajo z ugotovitvami obstoječe literature.

V tem delu se osredotočam na primerjavo ugotovitev z literaturo ter na iskanje podobnosti in razlik pri raziskovanju pripadnosti zaposlenih, še posebej pripadnikov generacije Z. Poseben poudarek je namenjen razumevanju, kako posamezni dejavniki, obravnavani v teoretičnem delu, dejansko vplivajo na občutek pripadnosti mlajših zaposlenih.

Diskusija je razdeljena na štiri vsebinske sklope. V prvem delu (4.1) interpretiram rezultate raziskave in jih umestim v okvir obstoječih znanstvenih spoznanj. V nadaljevanju (4.2 in 4.3) predstavljam teoretične in praktične prispevke magistrskega dela, s čimer izpostavim njegov pomen za raziskovalno področje in za prakso v organizacijah. Poglavje se zaključuje z opredelitvijo omejitev raziskave ter priporočili za prihodnje raziskovanje (4.4).

5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

V tem poglavju predstavljam rezultate ankete, ki sem jo izvedla med pripadniki generacije Z (N = 102). Pokažem, kako so anketiranci doživljali določene vidike delovnega okolja, kaj so opazili in kako so jih vrednotili. Rezultati so prikazani v odstotkih in številkah, kot so bili zbrani med raziskavo. Interpretacija je organizirana glede na raziskovalna vprašanja, kar omogoča jasnejšo povezavo med ugotovitvami, zastavljenimi cilji in obstoječo literaturo o organizacijski pripadnosti. Hkrati so izpostavljeni glavni vzorci in trendi, ki ponujajo vpogled v vedenje in preference generacije Z ter lahko služijo kot smernice za oblikovanje strategij, namenjenih večji pripadnosti in zadovoljstvu zaposlenih.

Namen prvega raziskovalnega vprašanja je bil preveriti, ali sta za generacijo Z dovolj prepoznavno ime podjetja in visoko finančno nadomestilo za ustvarjanje pripadnosti ter zadovoljstva zaposlenih. Rezultati ankete kažejo, da približno 90 % anketirancev izraža

strinjanje ali popolno strinjanje, da je višina plače pomemben dejavnik pri izbiri delodajalca. Čeprav je odstotek visok, pa ta dejavnik ni med najvišje ocenjenimi, ko gre za občutek pripadnosti. Povprečna ocena pomena plače znaša 4,3 (na Likertovi lestvici od 1 do 5), kar jo uvršča šele na peto mesto med desetimi analiziranimi dejavniki.

Najvišje ocenjeni dejavniki so bili dobri odnosi v kolektivu ($M = 4,7$), možnost napredovanja ($M = 4,6$), varno in stabilno delovno okolje ($M = 4,6$) ter podpora nadrejenih in mentorstvo ($M = 4,4$). Ti rezultati jasno kažejo, da generacija Z gradi pripadnost predvsem na kakovostnih medosebnih odnosih, občutku varnosti, smislu dela in podpori vodstva, ne pa zgolj na materialnih spodbudah. Najnižjo oceno je prejel ugled podjetja v javnosti ($M = 3,7$), kar potrjuje, da status podjetja v zunanjem okolju za generacijo Z ni ključni vir pripadnosti; le približno 64 % anketirancev je navedlo, da jim je ugled podjetja pomemben.

Ti podatki nakazujejo, da čeprav sta finančna nagrada in ugled podjetja za mlade pomembna, ne predstavljata edinih dejavnikov, ki vplivajo na občutek pripadnosti in zadovoljstva pri delu. Ankete so dodatno pokazale, da generacija Z pri izbiri delovnega okolja in ohranjanju pripadnosti veliko pozornosti namenja tudi drugim elementom, kot so fleksibilen delovni čas, podpora nadrejenega, dobri odnosi v ekipi in možnosti za osebno rast.

Te ugotovitve so skladne z literaturo, ki poudarja, da generacija Z pri delu išče celosten pristop k zadovoljstvu in pripadnosti, ne le materialne motivatorje, ter da je pri tej generaciji prisotna močna želja po vključevanju v delovne procese in po delovnem okolju, ki podpira osebni in profesionalni razvoj (Sladek in Grabinger, 2020; Francis in Hoefel, 2018). Prav tako se potrjujejo ugotovitve Chillakurija (2020), ki opozarja, da se pripadnost pri tej generaciji oblikuje skozi čustveno povezanost z delom, kakovostne odnose ter občutek, da je posameznik slišan in cenjen.

Sklep tega poglavja je, da visoko plačilo in sloveče ime podjetja sama po sebi ne zagotavljata dolgotrajne pripadnosti zaposlenih iz generacije Z. Čeprav ostajata pomembna dejavnika pri začetni izbiri delodajalca, dolgoročna pripadnost temelji na kakovosti delovnega okolja, kulturnem ujemanju in smislu dela. Organizacije, ki želijo obdržati mlade talente, morajo graditi delovno okolje, ki ne temelji le na klasičnih motivacijskih modelih, ampak se osredotoča na celotno izkušnjo zaposlenega.

Drugo raziskovalno vprašanje je bilo osredotočeno na identifikacijo dejavnikov, ki generaciji Z dejansko pomenijo pri delu in vplivajo na občutek pripadnosti organizaciji. Rezultati ankete jasno kažejo, da so za mlade zaposlene ključni predvsem dobri odnosi v kolektivu in timsko sodelovanje, kar potrjuje visoka povprečna ocena 4,6 na lestvici od 1 do 5. Ta dejavnik se pogosto izpostavlja kot ključni tako pri izbiri delodajalca kot pri občutku pripadnosti organizaciji.

Sledita pravično nagrajevanje za opravljeno delo in dobra možnost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, oba z oceno 4,5, kar kaže, da generacija Z velik poudarek daje poštenosti, priznavanju truda ter fleksibilnosti pri organizaciji delovnega časa. Pomembno

vlogo ima tudi učinkovito vodenje ($M = 4,3$), kar potrjuje, da kakovost vodstvenih praks bistveno vpliva na občutek pripadnosti. Možnost napredovanja je prejela oceno 4,1, kar nakazuje, da mladi zaposleni cenijo priložnosti za karierni razvoj, čeprav ta dejavnik ni med najvišje ocenjenimi. Fleksibilen delovni čas, delo, ki omogoča učenje, rast in razvoj, ter smiselno delo so bili ocenjeni z 4,2, kar kaže na konsistentno vrednotenje dejavnikov, ki omogočajo osebno rast, avtonomijo in notranjo motivacijo. Nižje ocene sta prejeli trditvi, da delo sovпада z osebnimi vrednotami (3,9) in da cilji ter vrednote podjetja sovpadajo z njihovimi lastnimi (3,8).

Primerjava rezultatov iz Tabele 2 in Tabele 4 razkriva pomembno razliko med dejavniki, ki vplivajo na izbiro delodajalca, in tistimi, ki dejansko prispevajo k občutku pripadnosti. Na prvi pogled bi se lahko zdelo, da se odgovori anketirancev ne skladajo povsem, saj je višina plače v Tabeli 2 ocenjena kot srednje pomemben dejavnik pri izbiri delodajalca ($M = 4,3$), medtem ko se v Tabeli 4 kot eden najmočnejših dejavnikov pripadnosti pojavi pravično nagrajevanje za delo ($M = 4,5$). Vendar se ob poglobljeni analizi pokaže, da rezultati ne nasprotujejo drug drugemu, temveč se smiselno dopolnjujejo.

Gre namreč za dva različna vidika zaposlitvene izkušnje: kaj posameznika pritegne k organizaciji in kaj ga v njej dolgoročno zadrži. Rezultati kažejo, da pri odločanju o izbiri delodajalca posamezniki najprej upoštevajo priložnosti za napredovanje, varnost in stabilnost delovnega mesta ter kakovost odnosov, medtem ko je materialni dejavnik – višina plače – nekoliko manj izpostavljen. Višina plače kot objektivni znesek je pomembna predvsem pri začetni odločitvi za zaposlitev, vendar ne zadostuje za ohranjanje dolgoročne pripadnosti. Empirični rezultati kažejo, da je za generacijo Z bistveno, kako zaposleni doživljajo pravičnost, priznavanje truda in transparentnost v nagrajevalnih praksah. Pravično nagrajevanje vključuje širši spekter elementov – od ustrezne plače do nematerialnih priznanj, možnosti napredovanja in občutka, da je delo cenjeno – kar pojasnjuje njegovo višjo oceno v kontekstu pripadnosti.

Pri dolgoročni pripadnosti podjetju v ospredje stopijo dejavniki, povezani z občutkom pravičnosti in kakovostjo medosebnih odnosov. Generacija Z ne gradi pripadnosti zgolj na finančnih temeljih, temveč na doživljanju organizacijske kulture, transparentnosti in občutku spoštovanja. Ugotovitve so skladne z literaturo, ki mlade zaposlene opisuje kot občutljive na organizacijsko pravičnost in usmerjene k iskanju smisla v delu (Sladek in Grabinger, 2020; Chillakuri, 2020).

Poleg pravičnega nagrajevanja se rezultati obeh tabel ujemajo tudi pri drugih ključnih dejavnikih. Dobri odnosi v kolektivu so v obeh primerih med najvišje ocenjenimi: v Tabeli 2 so prejeli povprečno oceno $M = 4,7$, v Tabeli 4 pa $M = 4,6$. To potrjuje, da so medosebni odnosi temeljni gradnik pripadnosti generacije Z, tako pri izbiri delodajalca kot pri dolgoročnem doživljanju povezanosti z organizacijo. Podobno velja za fleksibilen delovni čas, ki je v obeh tabelah ocenjen z $M = 4,2$, kar kaže na konsistentno vrednotenje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.

Vrednotna skladnost z organizacijo sicer prispeva k pripadnosti, vendar ne predstavlja osrednjega dejavnika v primerjavi z bolj izkustvenimi in interakcijskimi vidiki delovnega okolja. Generacija Z pripadnost ne gradi primarno na ideološki ravni, temveč na podlagi konkretnih izkušenj, občutka vključevanja in kakovosti vsakodnevnih odnosov, kar je skladno z ugotovitvami Chillakurija (2020), ki poudarja, da pripadnost izhaja iz občutka, da je posameznik slišan, cenjen in da ima možnost prispevati. Prav tako se potrjujejo ugotovitve Grow in Yang (2018), ki opozarjata, da je generacija Z zahtevnejša in manj tolerantna do rigidnih delovnih okolij, kjer ni mogoče uresničevati lastnih sposobnosti in idej. Mladi zaposleni pričakujejo okolje, ki spodbuja inovativnost, sodelovanje in osebno izražanje, kar bistveno prispeva k občutku pripadnosti.

Sklepno lahko rečemo, da se rezultati obeh tabel ne izključujejo, temveč skupaj ponujajo celostno sliko zaposlitvenih pričakovanj in izkušenj generacije Z. Medtem ko prvi nabor podatkov razkriva, kaj mlade pritegne k organizaciji, drugi nabor osvetljuje, kaj jih v njej dolgoročno zadrži. Prav ta razlika med začetno motivacijo in dolgoročno pripadnostjo je ključna za razumevanje sodobne delovne dinamike.

Tretje raziskovalno vprašanje je preučevalo, kako generacija Z reagira, kadar delodajalec, vodja ali delovno okolje ne izpolnjujejo njihovih pričakovanj. Rezultati ankete kažejo, da je odziv na neizpolnjena pričakovanja pri tej generaciji precej odločen. Kar 76 % anketirancev bi v takšni situaciji aktivno iskalo drugo zaposlitev, 63 % pa bi se poskusilo pogovoriti z nadrejenim. Ob neizpolnjenih pričakovanjih bi 61 % anketirancev občutilo zmanjšanje motivacije za delo, medtem ko bi le 9 % prilagodilo svoja pričakovanja. Poleg tega je približno 71 % anketirancev ocenilo, da neizpolnjena pričakovanja močno ali zelo močno vplivajo na njihovo zadovoljstvo in pripadnost.

Te ugotovitve potrjujejo literaturo, ki generacijo Z opisuje kot mobilno, samozavestno, jasno v svojih pričakovanjih in z nizko toleranco do neustreznih delovnih pogojev (Ozkan in Solmaz, 2015; Acheampong, 2021). Generacija Z ne pristaja na kompromis, kadar gre za njene temeljne vrednote in pričakovanja, temveč aktivno išče okolja, ki omogočajo izražanje, rast in spoštovanje. Sklep je, da je za ohranjanje pripadnosti te generacije ključna transparentna komunikacija, jasno postavljene obveznosti ter aktivna podpora vodstva, saj mladi zaposleni pričakujejo priznanje, upoštevanje svojih prispevkov ter priložnosti za rast in napredovanje.

Skupno gledano rezultati potrjujejo, da se pripadnost generacije Z ne gradi na enodimenzionalnih temeljih, temveč na kompleksni mreži čustvenih, socialnih in razvojnih dejavnikov. Organizacije, ki želijo nagovoriti to generacijo, morajo razumeti, da pripadnost ni zgolj rezultat pogodbenega razmerja, temveč odraz kakovosti odnosa med posameznikom in organizacijo.

5.2 Teoretični prispevek

Magistrsko delo prispeva k razumevanju organizacijske pripadnosti, pri čemer se osredotoča na generacijo Z, ki postaja vse bolj vplivna na trgu dela. Velik del obstoječe literature pripadnost opisuje kot stabilen odnos med zaposlenim in organizacijo, ki temelji predvsem na klasičnih strukturah in motivacijskih pristopih (Meyer in Allen, 1991; O'Reilly in Chatman, 1986), pri čemer se pogosto premalo upošteva vpliv sodobnih delovnih praks in generacijskih razlik. Delo zato ponuja pogled na pripadnost kot proces, ki se nenehno oblikuje v vsakodnevni interakciji med posameznikom in delovnim okoljem.

Teoretični prispevek magistrskega dela je večplasten. Prvič, razširja razumevanje pripadnosti z vključitvijo značilnosti generacije Z, ki doslej v literaturi še niso bile sistematično povezane z organizacijsko pripadnostjo. Generacija Z se od prejšnjih generacij razlikuje po vrednotah, pričakovanjih in načinu interakcije z delodajalcem (Francis in Hoefel, 2018). Literatura poudarja, da pri tej generaciji pripadnost ni več vezana le na klasične strukture in motivatorje, temveč je odvisna od izkušenj, vključenosti in čustvene povezanosti z delom (Sladek in Grabinger, 2020; Chillakuri, 2020). V delu je prikazano, da klasični dejavniki, kot so varnost zaposlitve, hierarhična struktura in formalna komunikacija, za pripadnike generacije Z ne predstavljajo ključnih motivatorjev. Namesto tega se kot bistveni elementi izpostavljajo fleksibilnost, smiselnost dela, možnost izražanja lastnih idej ter občutek vključevanja v širši namen organizacije.

Drugič, delo prispeva k razvoju teorij ujemanja (fit teorij), ki jih aplicira na generacijo Z. S pomočjo modelov P-O Fit (oseba–organizacija), P-J Fit (oseba–delovno mesto), P-S Fit (oseba–nadrejeni) in P-E Fit (oseba–ekipa) je prikazano, da se pripadnost oblikuje na več ravneh, pri čemer je za generacijo Z še posebej pomemben P-O Fit, torej vrednotno ujemanje med posameznikom in organizacijo. Ta ugotovitev je v skladu z raziskavami Cable in DeRue (2002) in je pomembna za razvoj kadrovske strategije, saj nakazuje, da zgolj funkcionalna usklajenost (P-J Fit) ni zadostna za dolgoročno zadržanje mladih zaposlenih.

V magistrskem delu je vključen tudi tridimenzionalni model organizacijske pripadnosti po Meyerju in Allenu (1991), ki pripadnost razdeli na afektivno, normativno in kalkulatивно komponento. Afektivna pripadnost je v izvornem članku opredeljena kot »čustvena navezanost zaposlenega na organizacijo, identifikacija z njenimi cilji ter vključenost v njeno delovanje« (Meyer in Allen, 1991, str. 64). Domneva se, da se afektivna pripadnost razvije predvsem takrat, ko se posameznikove osebne vrednote, cilji in prepričanja ujemajo z vrednotami, poslanstvom in usmeritvami organizacije, kar ustvarja občutek identifikacije in čustvene povezanosti z delodajalcem.

Rezultati empiričnega dela nakazujejo nekoliko drugačno sliko od teoretičnih predpostavk. Čeprav se generacija Z v veliki meri strinja, da je ujemanje osebnih vrednot in ciljev z vrednotami ter poslanstvom organizacije pomembno za občutek pripadnosti, se ta dejavnik v primerjavi z drugimi uvršča med najnižje ocenjene. Povprečna ocena na lestvici od 1 do 5

znaša 3,8 za skladnost ciljev in vrednot podjetja z osebnimi cilji ter 3,9 za delo v skladu z osebnimi vrednotami, kar ju uvršča na zadnji mesti med analiziranimi dejavniki. Najvišje ocenjeni dejavniki, ki so dosegli povprečje med 4,2 in 4,6, so bili dobri odnosi v timu (4,6), pravično nagrajevanje za delo (4,5), dobra možnost usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja (4,5), učinkovito vodenje (4,3) ter delo, ki omogoča učenje, rast in razvoj (4,2). Ti rezultati kažejo, da se čustvena povezanost z organizacijo pri generaciji Z ne gradi primarno na ideološki ravni – torej prek vrednotne skladnosti – temveč na izkustveni in interakcijski ravni, kjer imajo ključno vlogo medosebni odnosi, občutek sprejetosti, pravičnost in možnosti za napredovanje.

Razhajanje med teoretičnimi predpostavkami in empiričnimi rezultati nakazuje, da se afektivna pripadnost pri generaciji Z ne oblikuje zgolj prek poistovetenja z vrednotami in cilji organizacije, temveč predvsem prek kakovostnih vsakodnevnih izkušenj v delovnem okolju. Afektivna pripadnost izhaja predvsem iz pozitivnih medosebnih odnosov, občutka sprejetosti, podpore vodstva in možnosti za izražanje lastnih idej. Čeprav ti dejavniki v izvirnih modelih pripadnosti niso bili eksplicitno opredeljeni kot vir afektivne povezanosti, jih sodobna literatura (npr. Edmondson, 1999; Kahn, 1990) vse bolj prepozna kot ključne za razvoj čustvene navezanosti v sodobnih organizacijskih kontekstih. Prav razhajanje med teoretičnimi predpostavkami in empiričnimi rezultati odpira vprašanje po potrebi po nadgradnji obstoječih modelov pripadnosti, ki bi bolj ustrezno odražali specifične potrebe in vedenjske vzorce mlajših generacij.

Tretjič, delo prispeva k razumevanju pripadnosti kot psihološkega odnosa, ki se ne oblikuje le na podlagi formalnih struktur, temveč tudi skozi neformalno kulturo, komunikacijske stile in občutek psihološke varnosti. V tem kontekstu je ključna vloga vodij, ki s svojim pristopom bistveno vplivajo na občutek pripadnosti. Generacija Z pričakuje avtentičnost, transparentnost in možnost dialoga, kar pomeni, da morajo organizacije razviti nove oblike vodenja, ki temeljijo na participaciji in medsebojnem zaupanju.

Nazadnje, delo prispeva k aktualizaciji koncepta pripadnosti v luči digitalizacije in hibridnih oblik dela. Generacija Z je prva generacija, ki je vstopila na trg dela z digitalnimi kompetencami kot osnovnim orodjem, kar vpliva na način, kako doživlja delo, povezanost in pripadnost. Magistrsko delo odpira vprašanje, kako se pripadnost oblikuje v virtualnih okoljih, kjer fizična prisotnost ni več pogoj za sodelovanje, kar predstavlja pomemben izziv za prihodnje raziskave. Zanimiv je podatek, da 59 % anketirancev meni, da lahko čutijo pripadnost podjetju tudi v popolnoma oddaljenem delovnem okolju, če so vzpostavljeni ustrezni komunikacijski kanali in občutek povezanosti.

S tem teoretičnim prispevkom magistrsko delo ne le dopolnjuje obstoječe razumevanje organizacijske pripadnosti, temveč tudi postavlja temelje za nadaljnje raziskovanje generacije Z kot ključnega dejavnika pri oblikovanju sodobnih organizacijskih kultur.

5.3 Praktična priporočila

Na podlagi teoretičnih izhodišč in empiričnih rezultatov raziskave magistrsko delo ponuja več praktičnih priporočil za organizacije, ki želijo uspešno privabiti, motivirati in zadržati pripadnike generacije Z ali okrepiti njihovo pripadnost. Ugotovitve kažejo, da klasični motivatorji, kot sta višina plače in ugled podjetja, pri tej generaciji ne zadostujejo za dolgoročno pripadnost. Pripadnost se oblikuje predvsem skozi kakovostne medosebne odnose, podporo vodstva, možnosti za razvoj ter občutek vključenosti in smisla.

Najvišje ocenjen dejavnik pripadnosti v raziskavi so bili dobri odnosi v kolektivu ($M = 4,7$), kar potrjuje, da generacija Z pripadnost gradi predvsem na socialni povezanosti. Organizacije naj spodbujajo kulturo sodelovanja, odprte komunikacije in medsebojnega spoštovanja. Priporočljivo je redno izvajanje timskih aktivnosti, kot so teambuildingi, skupni projekti in neformalna srečanja, ki krepijo občutek skupnosti (Chiaburu in Harrison, 2008). Organizacije ne smejo podcenjevati pomena medosebne dinamike. Vodje naj se usposabljujejo za razvoj mehkih veščin, kot so aktivno poslušanje, podajanje konstruktivne povratne informacije in ustvarjanje psihološko varnega okolja (Edmondson, 1999).

Možnost napredovanja in osebnega razvoja je bila visoko ocenjena ($M = 4,6$), kar potrjuje, da generacija Z išče delovna okolja, ki omogočajo dolgoročni razvoj. Organizacije naj vzpostavijo strukturirane programe usposabljanja, mentorstva in kariernega svetovanja, ki vključujejo jasne karierni poti ter dostop do izobraževanj. Pomembno je, da se zaposlenim transparentno predstavijo možnosti napredovanja, hkrati pa se spodbuja samoiniciativnost pri učenju in omogoči izbira področij, na katerih želijo razvijati svoje kompetence (Kuvaas, 2007; Eisenberger in drugi, 1990).

Podpora nadrejenega in mentorstvo sta bila ocenjena z $M = 4,4$, kar potrjuje pomembnost vodstvene vloge pri oblikovanju pripadnosti. Mladi zaposleni pričakujejo vodje, ki ne le usmerjajo, temveč tudi vključujejo, prisluhnejo in priznajo njihov prispevek. Zato naj organizacije spodbujajo razvoj vodstvenih kompetenc, ki temeljijo na empatičnem, vključujočem in transparentnem vodenju. Priporočljivo je redno podajanje povratnih informacij, priznavanje truda zaposlenih ter vključevanje v odločitve, zlasti pri projektih, ki neposredno vplivajo na njihovo delo, saj to krepí občutek pomembnosti in psihološke varnosti (Edmondson, 1999; Bass in Riggio, 2006).

Fleksibilen delovni čas ($M = 4,2$) in možnost usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja ($M = 4,5$) se kažeta kot ključna za zadovoljstvo in pripadnost generacije Z. Mladi zaposleni cenijo svobodo pri organizaciji svojega časa in si želijo delovno okolje, ki upošteva njihovo zasebnost ter omogoča prilagodljivost. Zato je smiselno razmisliti o hibridnih oblikah dela, delu od doma, prilagodljivih urnikih in jasnih dogovorih o tem, kdaj je potrebno odzivanje. Takšna ureditev ne zmanjšuje zavzetosti, temveč jo lahko celo poveča, saj krepí občutek zaupanja, odgovornosti in pripadnosti (Chillakuri, 2020; Dobrowolski in drugi, 2022).

Čeprav plača ni bila med najvišje ocenjenimi dejavniki, se je pravično nagrajevanje za delo izkazalo kot eden najpomembnejših elementov, ki prispevajo k dolgoročni pripadnosti. To kaže, da generacija Z ne išče zgolj konkurenčne finančne kompenzacije, temveč daje večji pomen občutku pravičnosti, priznavanju truda, možnostim napredovanja in vrednotenju prispevka. Poleg konkurenčne plače naj organizacije razvijejo sistem nematerialnih nagrad, kot so pohvale, javna priznanja, bonitete, dodatni prosti dnevi ali možnost sodelovanja pri strateških projektih. Priznanje truda zaposlenih je ključno za krepitev občutka vrednosti in pripadnosti (Sivasankar in Premkumar, 2024; Eisenberger in drugi, 2001).

Generacija Z si želi aktivne vloge v organizaciji. V raziskavi je bila zmožnost izražanja idej ocenjena z $M = 4,4$, vključenost v odločitve pa z $M = 4,1$. Priporočljivo je, da organizacije vzpostavijo mehanizme za vključevanje zaposlenih v strateške razprave, projektne skupine in inovacijske procese, kar povečuje občutek odgovornosti in identifikacije z organizacijo (Kahn, 1990; Rego in drugi, 2010).

5.4 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Kljub jasno zastavljenim ciljem in preiščeni metodološki zasnovi ima raziskava določene omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Ena ključnih omejitev izhaja že iz teoretične podlage, saj se definicija generacije Z v strokovni literaturi razlikuje. Medtem ko nekateri avtorji generacijo Z opredeljujejo kot posameznike, rojene med letoma 1995 in 2010 (Gabrielova in Buchko, 2021; Chillakuri, 2020), drugi začetek generacije postavljajo šele v letu 1997 ali celo 1999 (Twenge, 2017; Seemiller in Grace, 2019). V tem delu sem sledila definiciji, ki zajema generacijo Z od leta 1995 naprej, kar pomeni, da so nekateri anketiranci stari že 29 ali 30 let. To lahko vpliva na rezultate, saj se vrednote in delovne preference znotraj generacije razlikujejo glede na starostno podskupino. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno natančneje opredeliti starostni razpon in ločeno obravnavati mlajše in starejše pripadnike generacije Z, saj se z večanjem delovnih izkušenj lahko spreminja tudi njihov odnos do organizacije in pripadnosti.

Raziskava je bila izvedena s pomočjo spletne ankete, ki je bila aktivna le 10 dni, kar predstavlja časovno omejitev za doseg širšega in bolj raznolikega vzorca. Čeprav je bil odziv zadovoljiv (zbranih 102 veljavnih odgovorov), gre za relativno majhen vzorec, ki omogoča osnovno analizo, vendar ne posploševanje rezultatov na celotno populacijo generacije Z v Sloveniji. Poleg tega je bila struktura vzorca neuravnotežena glede na spol, saj je kar 65 % anketirancev ženskega spola, kar lahko vpliva na zaznane prioritete in vrednote, saj raziskave kažejo, da se delovne preference med spoloma lahko razlikujejo (Ng in Burke, 2005). V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno zagotoviti bolj uravnotežen vzorec glede spola, starosti, regije, izobrazbe in vrste zaposlitve.

Dodatna omejitev se nanaša na zasnovo vprašalnika, ki je temeljil predvsem na zaprtem tipu vprašanj z Likertovo lestvico. Čeprav ta pristop omogoča kvantitativno primerjavo, ne zajame kompleksnosti posameznikovih stališč in motivov. Odprto vprašanje na koncu

ankete je sicer ponudilo dodatne vpoglede, a odgovorov niso podali vsi anketiranci. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno vključiti kvalitativne metode, kot so intervjuji ali fokusne skupine, ki bi omogočile globlje razumevanje doživljanja pripadnosti generacije Z. Poleg tega bi bilo koristno vključiti vedenjske kazalnike, kot so dolžina zaposlitve, stopnja fluktuacije ali dejanska zavzetost pri delu, saj bi to omogočilo bolj celovito razumevanje pripadnosti, ki presega zgolj zaznana stališča.

Raziskava je bila izvedena v določenem času in družbenem okolju, zato prikazuje stališča generacije Z prav v tem obdobju. Vrednote, pričakovanja in delovne preference se s časom spreminjajo, še posebej pod vplivom večjih dogodkov, kot so gospodarske krize, tehnološki premiki ali politična nestabilnost. Zaradi tega rezultati niso nujno dolgoročno veljavni in jih je smiselno razumeti kot vpogled v trenutno stanje. Uporabno bi bilo izvesti longitudinalne študije, ki bi omogočile spremljanje sprememb v pripadnosti skozi čas ter primerjavo subjektivnih stališč z dejanskim vedenjem zaposlenih.

Zanimivo bi bilo tudi raziskati, kako se pripadnost generacije Z razlikuje od pripadnosti drugih generacij, predvsem milenijcev, ki prav tako predstavljajo pomemben del delovne sile. Takšna primerjava bi lahko pokazala, kateri dejavniki pripadnosti so za posamezne generacije najbolj pomembni in kako se lahko organizacije prilagodijo različnim pričakovanjem. Poleg tega bi bilo smiselno poglobljeno preučiti vpliv organizacijske kulture in načinov vodenja na pripadnost zaposlenih, še posebej v času, ko digitalizacija in hibridne oblike dela postajajo vse bolj razširjene.

Na podlagi ugotovljenih omejitev se odpirajo številne možnosti za nadaljnje raziskovanje, ki bi lahko poglobile razumevanje pripadnosti generacije Z v sodobnem delovnem okolju. Ena izmed priporočil je razširitev vzorca, saj bi prihodnje raziskave morale vključevati večje število anketirancev z uravnoteženo zastopanostjo spolov, regij, izobrazbenih ravni in vrst zaposlitve. Takšna širša zastopanost bi omogočila bolj reprezentativne rezultate in večjo veljavnost ugotovitev, hkrati pa bi zmanjšala tveganje za pristranskost, ki lahko nastane pri omejenem in demografsko neuravnoteženem vzorcu.

Smiselno bi bilo tudi natančneje raziskati starostno diferenciacijo znotraj generacije Z. Glede na razlike v življenjskih izkušnjah med mlajšimi pripadniki (npr. 18–23 let), ki šele vstopajo na trg dela, in starejšimi (npr. 25–30 let), ki že imajo določeno delovno zgodovino, se lahko pričakovanja, vrednote in občutek pripadnosti bistveno razlikujejo. Ločena obravnava teh podskupin bi omogočila bolj precizno razumevanje, kako se pripadnost oblikuje v različnih fazah zgodnje kariere.

Zanimiva smer nadaljnjega raziskovanja bi bila tudi primerjalna analiza med generacijo Z in generacijo Y (milenijci), saj obe generaciji trenutno soustvarjata delovno okolje, vendar se njune vrednote, pričakovanja in odnos do dela pogosto razlikujejo. Takšna primerjava bi lahko razkrila, v kolikšni meri se dejavniki pripadnosti razlikujejo med generacijami ter kako se organizacije lahko prilagajajo raznolikim potrebam svojih zaposlenih.

Ker je pripadnost dinamičen pojav, ki se lahko spreminja skozi čas, bi bile izjemno dragocene tudi longitudinalne študije. Te bi omogočile spremljanje, kako se pripadnost razvija z večanjem delovnih izkušenj, menjavo delodajalcev ali spremembo življenjskih okoliščin. Takšen pristop bi prispeval k razumevanju dolgoročnih vzorcev pripadnosti in omogočil boljše napovedovanje vedenja zaposlenih.

Poleg zaznanih stališč bi bilo v prihodnje smiselno vključiti tudi vedenjske kazalnike, kot so dolžina zaposlitve, stopnja fluktuacije, dejanska zavzetost pri delu in stopnja vključenosti v organizacijske aktivnosti. Ti podatki bi omogočili bolj celovito razumevanje pripadnosti, saj bi povezali subjektivna občutja z dejanskim vedenjem zaposlenih v organizaciji.

Nenazadnje bi bilo vredno poglobljeno preučiti vpliv organizacijske kulture in stilov vodenja na pripadnost generacije Z. Različni tipi vodenja – od avtokratskega do transformacijskega – ter značilnosti organizacijske kulture, kot so stopnja formalnosti, odprtost za inovacije in način komuniciranja, lahko bistveno vplivajo na to, kako pripadniki generacije Z doživljajo svoje mesto v organizaciji. V kontekstu vse večje digitalizacije in razširjenosti hibridnih oblik dela se odpira vprašanje, kako se pripadnost oblikuje v virtualnih okoljih, kjer fizična prisotnost ni več pogoj za sodelovanje, kar predstavlja pomemben izziv za prihodnje raziskave.

6 SKLEP

Magistrsko delo je obravnavalo vprašanje pripadnosti zaposlenih generacije Z organizaciji, pri čemer je bil osrednji namen preučiti, kateri dejavniki pri tej generaciji najbolj vplivajo na občutek povezanosti in zavzetosti. V teoretičnem delu je bila izpostavljena raznolikost opredelitev organizacijske pripadnosti, pri čemer sta se kot osrednja modela izkazala Allen-Meyerjev trikomponentni model in O'Reillyjev model pripadnosti. Oba modela ponujata okvir za razumevanje, da pripadnost ni enodimenzionalen pojav, temveč preplet čustvene, kalkulativne in normativne komponente. Na tej podlagi je bila generacija Z umeščena v sodoben kontekst dela, kjer se prepletajo digitalizacija, globalizacija, fleksibilne oblike zaposlitve in novi pristopi k vodenju.

Generacija Z je v literaturi opredeljena kot prva popolnoma digitalna generacija, ki jo zaznamujejo samostojnost, želja po fleksibilnosti ter poudarek na ravnovesju med delom in zasebnim življenjem. Za razliko od prejšnjih generacij so manj pripravljene sklepati kompromise pri osnovnih pričakovanjih do delodajalcev in so hitreje pripravljene menjati zaposlitev, če organizacija ne izpolni njihovih potreb. To potrjuje tudi izhodiščna teza magistrskega dela, da finančna kompenzacija in ugled delodajalca nista več zadostna dejavnika za zagotavljanje dolgoročne pripadnosti.

Z empiričnim delom sem preko anketnega vprašalnika pridobila vpogled v dejavnike, ki so za pripadnike generacije Z najpomembnejši. Rezultati so pokazali, da anketiranci največji pomen pripisujejo medosebnim odnosom, spoštovanju, možnosti osebnega in strokovnega

razvoja ter fleksibilnosti dela. Plača in ugled podjetja ostajata pomembna, vendar imata manjšo težo kot občutek smisla pri delu in splošno zadovoljstvo, ki ga zaposleni doživljajo. Raziskava je tudi razkrila, da generacija Z občutje pripadnosti najbolj povezuje z občutkom, da je njihovo delo cenjeno, da so njihovi nadrejeni dostopni in da imajo priložnosti za učenje. Če pričakovanja glede kariere in delovnega okolja pri generaciji Z niso izpolnjena, se večina hitro začne ozirati po novih zaposlitvenih priložnostih, kar potrjuje njihovo visoko stopnjo mobilnosti in manjšo navezanost na posamezno organizacijo.

Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da organizacije, ki želijo dolgoročno ohranjati kader generacije Z, ne morejo več graditi le na tradicionalnih oblikah motivacije, kot so plača ali statusne ugodnosti. Pomembno je ustvarjati delovno okolje, kjer se spodbuja svobodno izražanje mnenj, sodelovanje, samostojnost in jasnost v komunikaciji. Posebno pozornost je vredno nameniti vodjem, saj prav odnosi z njimi močno vplivajo na to, ali se zaposleni čutijo vključene in pripadne organizaciji. Vodje, ki znajo poslušati, spodbujati in ustvarjati občutek zaupanja, lahko bistveno vplivajo na stopnjo zavzetosti mladih zaposlenih.

Teoretični prispevek dela je v tem, da združuje klasične modele organizacijske pripadnosti z aktualnimi spoznanji o generaciji Z ter s tem ponuja celovit okvir za razumevanje vedenjskih vzorcev te generacije na delovnem mestu. Empirični prispevek je predvsem v tem, da so bili na podlagi raziskave jasno identificirani ključni dejavniki, ki vplivajo na občutek pripadnosti, pri čemer ti dejavniki presegajo tradicionalno razumevanje motivacije.

Praktične ugotovitve so večplastne. Organizacije bi morale v svoje kadrovske politike vključiti mehanizme za neprestano spremljanje pričakovanj mladih zaposlenih, saj se ta hitro spreminjajo. Zaželeno je, da nudijo programe mentorstva in možnosti za karierni razvoj. Prav tako se spodbujajo fleksibilne oblike dela, saj tako posamezniki generacije Z lažje usklajujejo svoje zasebno in poklicno življenje. Pomembno je, da podjetja gradijo kulturo, kjer se zaposleni čutijo cenjene in spoštovane, kjer lahko odkrito izrazijo svoje mnenje in delijo ideje. Takšno okolje ustvarja občutek pripadnosti in zavzetosti.

Magistrsko delo ima seveda tudi omejitve. Raziskava je bila izvedena na omejenem vzorcu, ki ne omogoča popolne generalizacije ugotovitev na celotno populacijo generacije Z v Sloveniji. Poleg tega je bila uporabljena anketa kot metoda zbiranja podatkov, ki sicer omogoča širši vpogled, a ne razkrije globljih osebnih doživetij, kot bi jih na primer omogočili kvalitativni intervjuji. Za prihodnje raziskave bi bilo smiselno uporabiti kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih metod ter primerjati rezultate med različnimi panogami, kar bi omogočilo še natančnejše razumevanje pričakovanj generacije Z.

Na koncu lahko povzamemo, da se generacija Z na trgu dela pojavlja kot zelo dinamična skupina z jasnimi pričakovanji in vrednotami. Organizacije, ki bodo znale prisluhniti njihovim potrebam in ponuditi več kot le finančno nagrado, imajo večje možnosti, da pritegnejo in zadržijo mlade talente. Pripadnost organizaciji pri generaciji Z ni samoumevna, temveč jo je treba aktivno graditi s kombinacijo spoštovanja, fleksibilnosti, možnosti za

razvoj in dobrih medosebnih odnosov. Takšne ugotovitve niso pomembne samo za akademski del, ampak tudi za podjetja, saj jim lahko služijo kot smernice pri oblikovanju delovnih okolij in načinov vodenja.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydzman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, *12*, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
2. Botezat, E., Fotea, S. L., Marici, M., & Fotea, I. S. (2020). Fostering the mediating role of the feeling of belonging to an organization among Romanian members of Generation Z. *Studia Universitatis Vasile Goldiș Arad. Seria Științe Economice*, *30*(4), 69–91. <https://doi.org/10.2478/sues-2020-0025>
3. Chillakuri, B. (2020a). Examining the role of supervisor support on Generation Z's intention to quit. *American Business Review*, *23*(2), 408–430. <https://doi.org/10.37625/abr.23.2.408-430>
4. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
5. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

LITERATURA IN VIRI

1. Acheampong, N. A. A. (2021). Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining Generation Z into public sector organizations. *Compensation and Benefits Review*, *53*(2), 75–97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
2. Adecco. (brez datuma). *Millennials vs. Gen Z: Key differences*. <https://www.adeccousa.com/employers/resources/generation-z-vs-millennials-infographic/#:~:text=A%20Millennial%20is%20anyone%20born,%2C%20or%20%E2%80%9CGen%20Zers.%E2%80%9D>
3. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *2*(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>

4. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
5. Baik, S., & Park, H. (2020). A meta-analytic study on the relationships of person-supervisor fit with job attitudes and behaviors. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 33(3), 233–265. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i3.233-265>
6. Barna Group. (2018, 6. junij). *Is Gen Z the most success-oriented generation?* <https://www.barna.com/research/is-gen-z-the-most-success-oriented-generation/>
7. Barnes & Noble College. (2018). *Getting to know Gen Z: Exploring middle and high schoolers' expectations for higher education.* <https://next.bncollege.com/wp-content/uploads/2015/10/Gen-Z-Research-Report-Final.pdf>
8. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2. izd.). *Psychology Press*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
9. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2009). Leader–follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 478–490. <https://doi.org/10.1037/a0014069>
10. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533–546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
11. Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
12. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3. izd.). *Jossey-Bass*.
13. Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248–267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)
14. Center for Generational Kinetics. (2018). *The state of Gen Z® 2018: Unexpected insights into Gen Z and technology.* <https://genhq.com/generation-z-research-2018/>
15. Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484. <https://doi.org/10.2307/2393204>
16. Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
17. Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
18. Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource*

- Management International Digest*, 26(4), 34–38. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>
19. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
 20. Coetzee, M. (2005). Employee commitment. *University of Pretoria Repository*. <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/23942/05chapter5.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
 21. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
 22. Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
 23. Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182–199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
 24. Crosier, S. (2024, 22. maj). Gen Z, social media, and mental health. *Emory University*. <https://sph.emory.edu/news/gen-z-social-media-mental-health>
 25. De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395–409. <https://doi.org/10.1348/096317905X53660>
 26. De Witte, M. (2022, 3. januar). Know Gen Z. *Stanford University*. <https://news.stanford.edu/stories/2022/01/know-gen-z>
 27. Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and Millennial survey. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
 28. Deniz, A. (2024). The effect of normative commitment on intention to stay at work: An application in the aviation sector. *Journal of Social Science Studies*, 11(2), 69–85. <https://doi.org/10.5296/jsss.v11i2.22398>
 29. Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the impact of Generation Z on risk management: A preliminary view on values, competencies, and ethics of Generation Z in public administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3868. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073868>
 30. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
 31. Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology*

- and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
32. Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology, 1991*, Vol. 6, 283–357). John Wiley & Sons.
 33. Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654–677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
 34. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
 35. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
 36. Francis, T., & Hoefel, F. (2018, 12. november). True Gen’: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
 37. Fratričová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28–39.
 38. Fry, R. (2018, 11. april). Millennials are the largest generation in the U.S. labor force. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>
 39. Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
 40. Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2018). Employee development’s role in organizational commitment: A preliminary investigation comparing Generation X and Millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0061>
 41. Gresing-Pophal, L. (2024, 30. julij). The work ethic stigma surrounding Gen Z. *HR Daily Advisor*. <https://hrdailyadvisor.com/2024/07/30/the-work-ethic-stigma-surround-gen-z/>
 42. Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7–22. <https://doi.org/10.1177/109804821876859>
 43. Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
 44. Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176–190. <https://doi.org/10.2307/2391488>

45. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
46. Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(01), 47-54.
47. Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951–995. <https://doi.org/10.2307/256642>
48. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
49. Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517 <https://doi.org/10.2307/2092438>
50. Kapil, Y., & Roy, A. (2014). A Critical evaluation of Generation Z at workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2(1), 10–14.
51. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
52. Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (3–50). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-001>
53. Kuvaas, B. (2007). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x>
54. Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
55. Lazar, M.-A., Zbucea, A., & Pînzaru, F. (2023). The emerging Generation Z workforce in the digital world: A literature review on cooperation and transformation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 17(1), 1991–2001. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0175>
56. Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2010). Linking employees’ justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>
57. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.

58. Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A Mixed-Method Approach. *Education Sciences*, 10(7), 187. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>
59. Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
60. Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96. [10.5539/ijbm.v5n12p89](https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89)
61. Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671–684. <https://doi.org/10.2307/256492>
62. McCrindle, M. and Wolfinger, E. (2008) *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. University of New South Wales Press Ltd., Sydney.
63. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
64. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
65. Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
66. Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Topolnytsky, L. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.001>
67. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
68. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji* (1. ponatis, str. X, 134). Mihalič in partner.
69. Mihelič, K. K., Ruter, R., & Lipičnik, B. (2010). Sodobne teorije karizmatičnega vodenja in značilnosti karizmatičnih vodij. *Management*, 5(1), 61–76.
70. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

71. Mowday, R.T. (1998) Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387-401. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
72. Musek, J. (2014). *Psihološki temelji družbe prihodnosti* (1. izd., str. 240). Inštitut za etiko in vrednote Jože Trontelj.
73. Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195–1210. <https://doi.org/10.1080/09585190500144038>
74. Ng, T. and Feldman, D. (2010) The Relationships of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677-718. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
75. Nuttall, C. (brez datuma). *12 characteristics of Gen Z in 2025*. Pridobljeno 22. junija 2025 s <https://www.gwi.com/blog/generation-z-characteristics>
76. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
77. Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees: Generation Z and their perceptions of work. *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
78. Patel, D. (2017, 21. september). 8 ways Generation Z will differ from millennials in the workplace. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/deepatel/2017/09/21/8-ways-generation-z-will-differ-from-millennials-in-the-workplace/>
79. Penley, L. E., & Gould, S. E. (1988). *Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–58. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>
80. Podnar, K. (2006). Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska Demokracija*, 10(5), 4–9.
81. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
82. Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals – A qualitative study. *Quality - Access to Success* 22(183), 78–85.
83. Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
84. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. <https://doi.org/10.1002/job.141>

85. Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.06.001>
86. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behaviour* (18. izd.). Pearson International.
87. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Institute for Employment Studies*.
88. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
89. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. izd.). Jossey-Bass.
90. Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). Introduction: The Oxford handbook of organizational climate and culture. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (3–20). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0001>
91. Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.
92. Seifert, C. F., Van Ness, R. K., Eddy, E. R., Buff, C., & D'Abate, C. P. (2023). Generational work ethic differences: From Baby Boomers to Gen Z. *Journal of Managerial Issues*, 35(4), 401–422. <https://www.albany.edu/faculty/vanness/AA/ARTICLES/Boomers.pdf>
93. Serinikli, N. (2019). Transformation of human resources in digitalization: Y, Z and alpha generations. *Contemporary challenges in business & life sciences*, 181-187.
94. Shah, S., & Ayub, M. (2021). The Impact of Person-Job Fit, Person-Organization Fit on Job Satisfaction. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 3(1), 1–17.
95. Sivasankar, D., & Premkumar, B. (2024). The role of non-monetary recognition in enhancing employee motivation. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4995340>
96. Sladek, S., & Grabinger, A. (2014). Gen Z: The first generation of the 21st century has arrived. *Richmond, VA: XYZ University*. <https://www.scribd.com/document/406194936/genZ>
97. Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. RainmakerThinking.
98. Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113. <https://dx.doi.org/10.1353/jip.2015.0021>
99. Twenge, J. M. (2017). iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood—and what that means for the rest of us. *Atria Books*. <https://doi.org/10.1111/fcsr.12345>
100. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

101. Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
102. Van Vianen, A. E. M. (2000). Person–organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x>
103. Van Vianen, A. E. M. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75–101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
104. Wood, S. (2013). Generation Z as consumers: Trends and innovation. *Institute for Emerging Issues: NC State University*, 119, 7767–7779.
105. Workforce Institute at UGK. (2019). *Full report: Generation Z in the workplace*. <https://workforceinstitute.org/wp-content/uploads/2019/11/Full-Report-Generation-Z-in-the-Workplace.pdf>
106. Workplace Intelligence. (brez datuma). *High School Careers Study*. <https://workplaceintelligence.com/high-school-careers-study/>
107. Worldometers. (brez datuma). *World population*. <https://www.worldometers.info/world-population/>
108. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. izd.). Pearson Education.
109. Zarczyńska-Dobiesz, A., & Boniecka, K. (2022). Diversity at the workplace: Building the commitment of four generations. *European Research Studies Journal*, XXV(2), 19–30. <https://doi.org/10.35808/ersj/2904>

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

Sem Nika Auguštin, študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru magistrskega dela raziskujem kateri so tisti dejavniki, ki pri generaciji Z ustvarjajo občutek pripadnosti v podjetju/organizaciji. Ker je raziskava omejena le na mlade, stare med 16 in 29 let, ki opravljajo redno zaposlitev ali delo preko študentske napotnice, vas naprošam, da anketni vprašalnik izpolnite le tisti posamezniki, ki spadate v to skupino.

Vsi vaši odgovori so anonimni in uporabljeni zgolj za namen raziskave magistrskega dela, zato bi vas prosila, da iskreno odgovorite na vsa vprašanja in trditve. Za izpolnitev anketnega vprašalnika ne boste potrebovali več kot 5 minut časa. Za vašo pomoč in sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Nika Auguštin

DEJAVNIKI PRIPADNOSTI IN IZBIRE DELODAJALCA

1. Pri izbiri delodajalca mi je zelo pomembno:

Trditev	a) Sploh se ne strinjam	b) Se ne strinjam	c) Niti se ne strinjam, niti se strinjam	d) Se strinjam	e) Popolnoma se strinjam
Višina plače	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ugled podjetja v javnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vrednote podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost napredovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fleksibilen delovni čas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podpora nadrejenega in mentorstvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobri odnosi v kolektivu/timu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varno in stabilno delovno okolje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Možnost dela na daljavo (remote work)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delo, ki me osebno izpopolnjuje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Začutil/a bi pripadnost podjetju/organizaciji, če:

Trditev	a) Sploh se ne strinjam	b) Se ne strinjam	c) Niti se ne strinjam, niti se strinjam	d) Se strinjam	e) Popolnoma se strinjam
Imam občutek, da sem pomemben člen v ekipi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lahko izražam svoje ideje in predloge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadrejeni prepozna in priznava moj trud in doprinos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sem vključen/a v odločitve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imam možnost osebnega in kariernega razvoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se moje vrednote ujemajo z vrednotami podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ZADOVOLJSTVO IN ZAVZETOST/PRIPADNOST PRI DELU

3. Kako bi ocenili svoje splošno zadovoljstvo pri delu? (Izberi eno možnost)

- 1 – zelo nezadovoljen/a
- 2 – nezadovoljen/a
- 3 – niti nezadovoljen/a, niti zadovoljen/a
- 4 – zadovoljen/a
- 5 – zelo zadovoljen/a

4. Kako pogosto čutite zavzetost pri opravljanju svojih delovnih nalog? (Izberi eno možnost)

- a) Nikoli
- b) Redko
- c) Občasno
- d) Pogosto
- e) Vedno

5. Koliko (od 1-5) spodnji dejavniki prispevajo k tvoji pripadnosti podjetju?

Trditvev	a) Sploh ne prispeva	b) Ne prispeva	c) Delno prispeva	d) Prispeva	e) Zelo prispeva
Možnost napredovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobri odnosi v ekipi/timu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delo, ki omogoča učenje, rast in razvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pravično nagrajevanje za delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smiselno delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Učinkovito vodenje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delo v skladu z osebnimi vrednotami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fleksibilen delovni čas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobra možnost usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cilji in vrednote podjetja, ki se skladajo z mojimi cilji in vrednotami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kako bi se odzval/a, če delovno mesto ne bi izpolnilo tvojih pričakovanj? (Izberi vse, kar velja)

- a) Poskusil/a bi se pogovoriti z nadrejenim/vodjo
- b) Iskal/a bi drugo zaposlitev
- c) Prilagodil/a bi svoja pričakovanja
- d) Zmanjšala bi se moja motivacija za delo
- e) Drugo: _____

7. V kolikšni meri neizpolnjena pričakovanja vplivajo na tvoje zadovoljstvo in pripadnost pri delu? (Izberi eno možnost)

- 1 – sploh ne vplivajo
- 2 – ne vplivajo
- 3 – delno vplivajo
- 4 – močno vplivajo
- 5 – zelo močno vplivajo

8. Kaj bi ti osebno najbolj pomagalo, da bi začutil/a večjo pripadnost organizaciji?

(Odprto vprašanje– prost odgovor)

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

9. Spol:

- a) Moški
- b) Ženska
- c) Ne želim odgovoriti

10. Trenutni status:

- a) Redno zaposlen/a
- b) Delo preko študentske napotnice
- c) Iščem zaposlitev
- d) Drugo: _____

11. Koliko let izkušenj z delom imate?

- a) 0 let
- b) 1-3 leta
- c) 3-5 let
- d) 5-7 let
- e) 7-10 let

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

Nika Auguštin