

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**GENERACIJSKE RAZLIKE V DEJAVNIKIH, KI VPLIVAJO NA  
ZADRŽEVANJE ZAPOSLENIH V DELOVNEM OKOLJU**

Ljubljana, januar 2025

MAJA HARB

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Harb, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Generacijske razlike v dejavnikih, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju, pripravljenega v sodelovanju z mentorico izr. prof. Tamaro Pavasović Trošt, PhD

### 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
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 Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani 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 10. februar 2025

Podpis študentke:

# KAZALO

|          |                                                             |           |
|----------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD .....</b>                                           | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>ZADRŽEVANJE ZAPOSLENIH.....</b>                          | <b>4</b>  |
| 2.1      | Procesi zadrževanja zaposlenih .....                        | 6         |
| 2.2      | Preučitev trenutnih razmer na trgu dela.....                | 7         |
| 2.3      | Stroški in posledice odhoda zaposlenih.....                 | 8         |
| 2.4      | Dejavniki zadrževanja zaposlenih.....                       | 10        |
| 2.4.1    | Rast in razvoj .....                                        | 12        |
| 2.4.2    | Fleksibilnost .....                                         | 13        |
| 2.4.3    | Vodstvo.....                                                | 14        |
| 2.4.4    | Plačilo .....                                               | 15        |
| 2.4.5    | Vključenost.....                                            | 16        |
| 2.4.6    | Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.....        | 16        |
| 2.4.7    | Povratne informacije.....                                   | 17        |
| 2.4.8    | Dodatne ugodnosti.....                                      | 17        |
| 2.4.9    | Delovno okolje in kultura podjetja .....                    | 17        |
| 2.5      | Strategije zadrževanja zaposlenih.....                      | 18        |
| 2.5.1    | Ponudba vrednosti zaposlenim .....                          | 21        |
| 2.5.2    | Znamka delodajalca .....                                    | 22        |
| 2.5.3    | Notranja mobilnost .....                                    | 25        |
| 2.5.4    | Zbiranje povratnih informacij.....                          | 25        |
| 2.6      | Trendi in izzivi zadrževanja zaposlenih.....                | 26        |
| 2.6.1    | Raznolikost, pravičnost in vključenost.....                 | 26        |
| 2.6.2    | Umetna inteligenca .....                                    | 27        |
| 2.6.3    | Nizka brezposelnost.....                                    | 27        |
| 2.6.4    | Vpliv COVIDA-19 na delovno okolje .....                     | 28        |
| <b>3</b> | <b>GENERACIJSKE ZNAČILNOSTI IN DELOVNE PREFERENCE .....</b> | <b>28</b> |
| 3.1      | Teorija generacijskih razlik.....                           | 29        |
| 3.1.1    | Generacija X .....                                          | 31        |
| 3.1.2    | Generacija Y .....                                          | 33        |
| 3.1.3    | Generacija Z .....                                          | 35        |

|          |                                                              |           |
|----------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.4    | Diskusija o medgeneracijskih razlikah v delovnem okolju..... | 37        |
| 3.1.5    | Mladi v Sloveniji.....                                       | 39        |
| <b>4</b> | <b>METODOLOGIJA EMPIRIČNE RAZISKAVE .....</b>                | <b>41</b> |
| 4.1      | Metodologija.....                                            | 41        |
| 4.2      | Namen in cilji .....                                         | 42        |
| 4.3      | Metoda zbiranja podatkov.....                                | 43        |
| 4.4      | Predstavitev socio-demografskega profila anketirancev .....  | 43        |
| 4.5      | Metoda analize podatkov .....                                | 48        |
| <b>5</b> | <b>UGOTOVITVE IN ANALIZA .....</b>                           | <b>48</b> |
| 5.1      | Deskriptivna statistika .....                                | 48        |
| 5.2      | Razmerje med spremenljivkami .....                           | 56        |
| 5.3      | Testiranje hipotez .....                                     | 58        |
| <b>6</b> | <b>DISKUSIJA .....</b>                                       | <b>60</b> |
| 6.1      | Povzetek glavnih ugotovitev .....                            | 60        |
| 6.2      | Omejitve .....                                               | 62        |
| 6.3      | Priporočila za nadaljnje raziskovanje .....                  | 63        |
| <b>7</b> | <b>SKLEP.....</b>                                            | <b>64</b> |
|          | <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>                               | <b>65</b> |
|          | <b>PRILOGE .....</b>                                         | <b>1</b>  |

## KAZALO TABEL

|            |                                                                                         |    |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1:  | Stroški odhodov zaposlenih .....                                                        | 9  |
| Tabela 2:  | Mit proti resnici o zaposlenih v delovnem okolju.....                                   | 18 |
| Tabela 3:  | Ključni elementi strategije zadrževanja .....                                           | 19 |
| Tabela 4:  | Zgodovinski dogodki, ki so spremljali različne generacije.....                          | 30 |
| Tabela 5:  | Pregled začetka in konca različnih generacij iz različnih virov .....                   | 30 |
| Tabela 6:  | Delež (%) svetovne populacije in delež (%) delovne sile v ZDA glede na generacijo ..... | 31 |
| Tabela 7:  | Povzetek karakteristik generacije X.....                                                | 32 |
| Tabela 8:  | Povzetek karakteristik generacije Y .....                                               | 34 |
| Tabela 9:  | Povzetek karakteristik generacije Z .....                                               | 37 |
| Tabela 10: | Generacijski pogled na delo .....                                                       | 37 |
| Tabela 11: | Karakteristike generacij X, Y, Z .....                                                  | 38 |
| Tabela 12: | Število pripadnikov posameznih generacij v Sloveniji leta 2024 .....                    | 39 |

|                                                                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 13: Začetek in konec generacije v tem magistrskem delu .....                                                                          | 41 |
| Tabela 14: Starostna struktura vzorca .....                                                                                                  | 44 |
| Tabela 15: Povprečne vrednosti in standardni odkloni glede zadovoljstva z delom ter organizacijo med generacijami .....                      | 49 |
| Tabela 16: Povprečne vrednosti in standardni odkloni glede iskanja nove zaposlitve v naslednjih 12 mesecih .....                             | 49 |
| Tabela 17: Deskriptivna statistika dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju .....                                 | 57 |
| Tabela 18: Podhipoteze za preverjanje hipoteze 1 .....                                                                                       | 58 |
| Tabela 19: Statistika verjetnosti aktivnega iskanja nove zaposlitve v naslednjih dvanajstih mesecih in rezultat Kruskal-Wallis H testa ..... | 60 |
| Tabela 20: Povzetek testiranja hipotez .....                                                                                                 | 61 |

## KAZALO SLIK

|                                                                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih .....                                                                                                                      | 11 |
| Slika 2: Razkorak med miselnostjo delodajalca in željami zaposlenih .....                                                                                                            | 15 |
| Slika 3: Model osmih korakov za zadrževanje zaposlenih .....                                                                                                                         | 21 |
| Slika 4: Ponudba vrednosti zaposlenim (EVP) .....                                                                                                                                    | 22 |
| Slika 5: Učinek modela znamke na organizacijo .....                                                                                                                                  | 24 |
| Slika 6: Koncept znamke delodajalca .....                                                                                                                                            | 24 |
| Slika 7: Dosežena formalna stopnja izobrazbe .....                                                                                                                                   | 44 |
| Slika 8: Obdobje zaposlitve na trenutnem delovnem mestu .....                                                                                                                        | 45 |
| Slika 9: Oblika zaposlitve .....                                                                                                                                                     | 45 |
| Slika 10: Regije zaposlitve .....                                                                                                                                                    | 46 |
| Slika 11: Velikost organizacije .....                                                                                                                                                | 47 |
| Slika 12: Gospodarske dejavnosti zaposlitve anketirancev .....                                                                                                                       | 47 |
| Slika 13: Povprečne ocene pomembnosti delovnega okolja kot dejavnika za zadrževanje v delovnem okolju .....                                                                          | 50 |
| Slika 14: Povprečne ocene pomembnosti ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem za zadrževanje v delovnem okolju .....                                                         | 51 |
| Slika 15: Povprečne ocene pomembnosti finančne kompenzacije in varnosti zaposlitve ...                                                                                               | 52 |
| Slika 16: Pomembnost možnosti za rast in razvoj, napredovanje za zadrževanje v delovnem okolju .....                                                                                 | 52 |
| Slika 17: Povprečne ocene pomembnosti vodstva kot dejavnika za zadrževanje v delovnem okolju .....                                                                                   | 53 |
| Slika 18: Povprečne ocene pomembnosti organizacijske vrednostne ponudbe (EVP, DEI, znamka delodajalca) in trajnostnega razvoja kot dejavnikov za zadrževanje v delovnem okolju ..... | 54 |
| Slika 19: Povprečne ocene verjetnosti, kako bi situacije vplivale na odločitev za zapustitev trenutnega delovnega mesta .....                                                        | 55 |

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 20: Povprečne ocene privlačnosti trditev za morebitno menjavo trenutnega delovnega mesta..... | 56 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## KAZALO PRILOG

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik.....                                                                                                  | 1  |
| Priloga 2: Opisna statistika odgovorov na vprašanja o šestih sklopih dejavnikov.....                                                | 9  |
| Priloga 3: Statistika dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju, in rezultat Kruskal-Wallis H testa ..... | 11 |
| Priloga 4: Korelacija med spremenljivkami (Spearsonov korelacijski koef.).....                                                      | 12 |
| Priloga 5: Testiranje hipotez – SPSS rezultati .....                                                                                | 12 |

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**COVID-19** – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

**DEI** – (angl. Diversity, equality, inclusion); raznolikost, pravičnost in vključenost

**ESG** – (angl. Environment, social, governance); okolje, družba, upravljanje

**EU** – Evropska unija

**EVP** – (angl. Employee value proposition); ponudba vrednosti zaposlenim

**GenAI** – (angl. Generative Artificial Intelligence); umetna inteligenca

**VUCA** – (angl. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity); volatilnost, negotovost, kompleksnost, dvoumnost

**ZDA** – Združene države Amerike

# 1 UVOD

Zadrževanje zaposlenih na delovnih mestih je podjetjem že od nekdaj predstavljalo izzive, pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) je to problematiko še poglobila. Kot so opazili Hyman in drugi (2022), so se po pandemiji COVIDA-19 pričakovanja, vrednote ter vedenjski vzorci zaposlenih na delovnih mestih spremenili. Danes zaposlene privlačijo predvsem fleksibilnost, dodatne ugodnosti in pozitivna kultura podjetja. Prav te so ključne za odločitev zaposlenih, ali ostanejo v obstoječem podjetju ali poiščejo novo delovno mesto (Banerjee in drugi, 2023). Tematika postavlja podjetja v nepredvidljive položaje, ko se morajo spopasti z različnimi težavami, da bi omejila odhod talentiranega kadra (Work Institute, 2023). V zadnjem času je ohranjanje zaposlenih na delovnih mestih postalo eno izmed ključnih fokusov za vodstvene kadre (Bennett, 2023). Zadrževanje zaposlenih je glavni cilj organizacije in je celo pomembnejši od dohodka (Gallagher, 2023).

Različna globalna poročila v svojih študijah poročajo, da se delodajalci borijo z zadrževanjem kadra, hkrati pa imajo težave pri privabljanju novih zaposlenih. Delno lahko stanje pripišemo tudi nizki stopnji brezposelnosti, ki situacijo še otežuje. Na trgu je manj kandidatov, večja se fluktuacija zaposlenih, saj lahko delavci iščejo ustrežnejša mesta. V povprečju namreč prejmejo dve do tri ponudbe za zaposlitev (Bedene Kralj, 2023). V prihodnje bo ključno, da bo delodajalec razumel spremembe pri delovni sili in razvijal strategije, s katerimi bo lahko v močno konkurenčnem okolju preprečil odhode svojih zaposlenih.

Zaposleni, glede na različne študije, cenijo vrsto dejavnikov, ki prispevajo k temu, da ostajajo zvesti svojemu delovnemu mestu. Kossivi in drugi (2016) ugotavljajo, da zaposleni cenijo možnosti za hibridno delo ter delo na daljavo. To jim omogoča uravnoteženje poklicnega in zasebnega življenja ter pozitivno delovno kulturo, ki spodbuja raznolikost in vključenost. Ključnega pomena sta odprta komunikacija in možnost povratnih informacij, ki zaposlenim omogočata, da prispevajo k izboljšavam. Prav tako iščejo priložnosti za osebni in poklicni razvoj, celovit paket ugodnosti, delo z namenom, občutek pripadnosti ter varno delovno okolje. Te prioritete odražajo željo zaposlenih po delu, ki podpira njihovo dobrobit in omogoča rast, hkrati pa zagotavlja varnost v postpandemičnem svetu. Pomembni so tudi plačilo, možnost usposabljanja, poštena obravnava, odnos med sodelavci in nadrejenimi. Potrebno se je posluževati integriranega pristopa za privabljanje in zadrževanje zaposlenih, ki združuje praktične rešitve, kot so fleksibilnost dela ter bogati ugodnostni paketi, z razumevanjem čustvenih potreb zaposlenih. Delodajalci, ki uspešno združujejo te vidike, imajo večje možnosti za ohranjanje in tudi pridobivanje kakovostnega kadra (Integrated Benefits Institute, 2023).

Ne le da podjetje z odhodom zaposlenega izgubi osebo, ki ima ogromno izkušenj in znanj, temveč odhod predstavlja tudi velik strošek, ki ni nikoli povrnjen. Ker se ta vrzel z zaposlovanjem novih delavcev ne pokrije, je pomembno, da podjetja stremijo k temu, da

zadržujejo ljudi v svojih podjetjih. Zadrževanje zaposlenih je ključnega pomena za uspeh vsake organizacije. Ko organizaciji uspeva uspešno zadrževanje svojih zaposlenih, s tem veča svoje koristi, kot so ohranjanje ključnega znanja, znižanje stroškov zaposlovanja in usposabljanja novega zaposlenega, manj motenj, razvoj stabilne ter motivirane delovne sile, ki je usmerjena v doseganje ciljev podjetja (Bennett, 2023).

Podjetja morajo učinkovito raziskati razloge, zakaj zaposleni odhajajo, in temu ustrezno prilagoditi strategijo zadrževanja. Nuditi jim morajo okolje, v katerem bodo rastli in imeli možnost izobraževanja (Bussin, 2018). Da bi podjetja učinkovito zadržala svoje zaposlene, morajo okrepiti obljube delodajalca (angl. employee value proposition) in svojo znamko (angl. employer branding) (Fealy in Feinsod, 2020). Elementi, kot so vzdrževanje pozitivne podobe organizacije, pravično plačilo, ustvarjanje spodbujajoče kulture ..., so le nekateri izmed mnogih ključnih elementov, ki jih Phillips in Connel (2003) navajata v svoji knjigi, v kateri preučujeta to tematiko.

Različne študije ugotavljajo, da se motivacijski dejavniki razlikujejo med generacijami. Kljub razlikam lahko vidimo skupne karakteristike, saj si vse generacije želijo smiselno in jasno delo, povratne informacije, delovno okolje, ki spodbuja rast in razvoj. Čeprav vse generacije cenijo uravnoteženost med poklicnim in zasebnim življenjem, Kallenbach (2019) razlaga njeno različno dožemanje med generacijami. Generacija X dela, da preživi, in ima postavljeno jasno mejo, generacija Y je začela to združevati, generacija Z pa je delo integrirala v svoje življenje. Generacija X daje družini prednost pred službo (Vokić in Vidovič, 2017; Yusoff in Kian, 2013), so individualisti (Becton in drugi, 2014), medtem ko so pripadniki generacije Y bolj timsko usmerjeni (Hammill, 2005; Nalluri in Jindal, 2020; Vokić in Vidovič 2017; Yusoff in Kian, 2013) ter multitaskerji (Bencsik in drugi, 2016; Vokić in Vidovič 2017; Hammill, 2005). Pripadniki generacij Y in Z dajejo večji poudarek trajnostnim praksam (Saxena in Jain, 2012) ter družbeni pravičnosti (Hammill, 2005; Vokić in Vidovič 2017; Yusoff in Kian 2013, Lee 2023). Generacija Z si želi varno in stabilno zaposlitev (Korelc, 2018; Chlarence in drugi 2022) ter daje velik pomen fleksibilnosti (Chlarence in drugi 2022, Swaminathan, 2022), saj so stopili na trg dela, ko je bil hibridni sistem dela že del kulture podjetja. So tudi pravi »digitalni domorodci« (Brown, 2023, Swaminathan 2022), saj so odraščali v okolju, v katerem so imeli dostop do različnih digitalnih naprav.

Za trg dela so v prihodnje najpomembnejše generacije X (rojeni 1961–1980), Y (1981–1995) in Z (1995–2009), generacija babyboomerjev pa počasi zapušča trg dela. Terrazas (2024) je kot prvi trend za leto 2024 izpostavil, da prihaja do strukturne spremembe zaposlenih na trgu dela, saj bo generacija Z številčno presegla generacijo X po zaposlitvi s polnim delovnim časom. Ker generacija Z predstavlja hitro rastoči delež delovne skupine, bodo morala podjetja slediti njenim vrednotam in preferencam na delovnem mestu (Terrazas, 2024).

**Namen** magistrskega dela je raziskati generacijske razlike v percepciji dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju. Z magistrskim delom želim nuditi



globlje razumevanje medgeneracijskih razlik in ugotoviti, kakšne so razlike glede pomembnosti določenih dejavnikov med generacijami. S tem bom prispevala k boljšemu razumevanju pričakovanj in percepcije zaposlenih iz različnih generacij. Magistrska naloga bo nudila tudi identifikacijo trendov in izzivov ter novih priložnosti, ki bodo krepile vrednostno ponudbo delodajalca in znamke delodajalca, da bi zadovoljili potrebe in pričakovanja zaposlenih različnih generacij. S tem bo naloga nudila informacije za oblikovanje privlačnejših in trajnostnih delovnih mest. Na podlagi ugotovitev bodo podjetja lahko izboljšala prakse za zadrževanje zaposlenih.

**Cilj** magistrskega dela je teoretično preučiti koncept zadrževanja zaposlenih, globlje razumeti trenutno stanje te tematike na trgu dela in preučiti medgeneracijske razlike v dejavnikih, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju. Hkrati je z empirično raziskavo cilj magistrske naloge ugotoviti medgeneracijske razlike glede pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih, ki pripadajo generacijam X, Y in Z, v Sloveniji. Prav tako želim ugotoviti, ali obstajajo razlike glede zadrževanja med generacijami.

Za doseganje ciljev sem si zastavila naslednje **pomožne cilje**:

- analizirati najnovejše trende zadrževanja zaposlenih in s pomočjo aktualnih poročil preučiti trenutne razmere na trgu dela,
- raziskati strategije, ki jih podjetja uporabljajo za zadrževanje svojih zaposlenih,
- raziskati dejavnike, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih,
- raziskati razlike med generacijami X, Y in Z glede njihove percepcije dejavnikov.

V magistrskem delu sem poskušala najti odgovore na naslednja **raziskovalna vprašanja**:

- Ali obstajajo razlike med generacijami X, Y, Z glede dojemanja pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju?
- Kateri dejavniki so med generacijami X, Y, Z najpomembnejši za zadrževanje v delovnem okolju?
- Je pripadnike mlajše generacije (generacija Z) težje zadrževati na delovnem mestu?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela. V teoretičnem sem se osredotočila na deskriptivno-analitični pristop, ki temelji na poglobljenem pregledu sekundarnih podatkov. S tem sem vzpostavila trdno osnovo za razumevanje obravnavane tematike. V prvem poglavju sem opisala zadrževanje zaposlenih, preučila trenutne razmere na trgu dela, opisala stroške in posledice odhoda zaposlenih, dejavnike, strategije ter trende in izzive zadrževanja zaposlenih. V drugem poglavju sem najprej opisala teorijo generacijskih razlik, nato pa sem predstavila generacije X, Y in Z ter njihove značilnosti in jih nato primerjala.

Empirični del temelji na poglobljeni kvantitativni raziskavi, ki je podkrepljena z zbiranjem in analizo primarnih podatkov. Podatke sem zbrala s pomočjo zasnovane spletne ankete, ki je bila namenjena zaposlenim pripadnikom generacij X, Y in Z v Sloveniji. V tem delu

opisujem metodologijo in predstavljam rezultate, ki sem jih analizirala s pomočjo programskega paketa SPSS ter Microsoft Office Excel. Sledijo še diskusija, priporočila in povzetek glavnih ugotovitev magistrskega dela.

## **2 ZADRŽEVANJE ZAPOSLENIH**

Zadržanje zaposlenih je zmožnost podjetja, da svoje zaposlene ohranja angažirane in zadovoljne s svojimi delovnimi izkušnjami, da zmanjša stopnjo, pri kateri zaposleni prostovoljno zapustijo trenutnega delodajalca (Bennett, 2023). Ko zaposleni začnejo prostovoljno zapuščati organizacijo, to negativno vpliva na produktivnost, poveča nezdrav stres ostalih zaposlenih in povzroča velike stroške (Workleap, 2023).

Največjo skrb delodajalca danes predstavlja privabljanje in zadrževanje obstoječih zaposlenih (EY, 2023). Po poročilu Integrate Benefit Institute (2023) se kar 61 % delodajalcev bori z zadrževanjem zaposlenih. Vprašanje fluktuacije zaposlenih in strategije za njihovo zadržanje so danes na vrhu prioritet vsakega vodstvenega delavca (Bennett, 2023). Gallagherjevo poročilo (2023) je postavilo zadrževanje zaposlenih kot glavni operativni cilj organizacije in to postavilo celo pred dohodek. Kossivi in drugi (2016) poudarjajo, da so zaposleni najdragocenejše bogastvo organizacij, zato jih je potrebno dolgoročno obdržati.

Zadrževanje zaposlenih je tema, ki je aktualna povsod po svetu in se ji posveča največ pozornosti. Bussin (2018, str. 3) je zapisal: »Nobena organizacija ne more pričakovati preživetja, če njena igra zadrževanja ni na mestu« (angl. »no organisation can expect to survive if its retention game is not on point«).

Fluktuacija zaposlenih je dolgotrajen izziv, s katerim se organizacije in podjetja globalno soočajo že vrsto let. Visoka stopnja fluktuacije zaposlenih kaže, da je ohranjanje zaposlenih na istem delovnem mestu kompleksen in zahteven proces (Al-Suraihi in drugi 2023). V današnjih gospodarskih razmerah si niti najuspešnejša podjetja ne morejo privoščiti, da bi njihovi zaposleni odhajali zaradi drugih zaposlitvenih priložnosti. Z aktivnim prizadevanjem za izboljšanje izkušenj svojih zaposlenih je želja vsakega delodajalca, da njihova stopnja zadrževanja zaposlenih narašča (WorkLeap, 2023).

Kljub prizadevanju podjetij in nenehnemu iskanju rešitev ta še zmeraj pogosto ne razumejo, kateri so ključni razlogi, zakaj zaposleni zapuščajo svoja delovna mesta. Napačno je predvidevanje, da bodo težave izginile zgolj s povišanjem plače in z dodatnimi ugodnostmi. To so morda res kratkoročne rešitve, ki pa dolgoročno niso uspešne. Podjetja si vzamejo premalo časa, da bi globlje raziskala to problematiko, posledica pa so neučinkovite poteze, ki izhajajo iz napačnih predpostavk. Povišanje plač, ob hkratnem zanemarjanju medsebojnih odnosov, zaposlenim namesto hvaležnosti daje občutek, da so zgolj del transakcije, njihove prave potrebe pa ostajajo neizpolnjene (De Smet in drugi, 2024).

Da bi podjetja ohranjala trajnostno rast in ostala konkurenčna na trgu, morajo zadržati svoje zaposlene (Urme, 2023). Le malo več kot polovica (54 %) zaposlenih ostane na istem delovnem mestu vsaj pet let (Hppy, 2024).

Zadržanje zaposlenih je bilo vedno ključnega pomena. Zaradi nedavnih izzivov, kot so posledice pandemije, pa je postalo še bolj aktualno (Bennett, 2023). Pandemija je spremenila način dela in percepcijo zaposlenih o delu. Zaposleni stremijo po kakovostnem in izpolnjujočem delovnem mestu, skoraj polovica jih je pripravljenih zapustiti trenutno delovno mesto, da bi to tudi našli (Gandhi in Robison, 2021).

Zaposleni si želijo delati za najboljše zaposlovalce, zaposlovalci pa si želijo naziva »najboljši zaposlovalec«, saj ta naziv pomeni visoko stopnjo zadrževanja (Phillips in Connel, 2003). Zadrževanje zaposlenih v bistvu predstavlja obojestransko zmago (angl. win-win deal), kot meni Bussin (2018). Zaposleni in tudi zaposlovalec imata od tega korist. Delodajalec se trudi zaposlenemu nuditi sanjsko službo s tem, da poskrbi za spodbudno delovno okolje, ki zadovoljuje njegove potrebe. Zaposleni pa to recipročno vrača s tem, da delodajalcu ne povzroča stroškov s svojim odhodom, s čimer ta prihrani pri stroških zaposlovanja in uvajanja ter drugih stroškov, ki nastanejo, če zaposleni odide.

Zakaj je potrebno zadrževati zaposlene, Bussin (2018 str. 10) navaja naslednje razloge:

- stroški zamenjave so izjemno visoki,
- izguba resursov in časa za zaposlenega, ki je potem odšel z znanjem h konkurenci,
- izguba časa z iskanjem in uvajanjem novega zaposlenega,
- negativen vpliv na stranke,
- vpliv na kulturo organizacije,
- prilagodljivost zaposlenih,
- zaposleni, ki so dlje časa v organizaciji, so bolj lojalni,
- talente je težko najti, ko jih najdeš, jih moraš znati zadržati znotraj organizacije.

Vodje si prizadevajo zadržati in pritegniti zaposlene, a ključnega pomena je, da razumejo, kako zaposleni dojemajo delovno klimo in zakaj se odločijo zapustiti organizacijo ali se ji pridružiti. S temi vpogledi lahko potem ocenijo, kako so te podrobnosti povezane s kulturo organizacije, da ustvarijo strategije za zmanjševanje fluktuacije in tudi za privabljanje novih vrhunskih talentov (Gallup, 2024).

Zmožnost zadrževanja zaposlenih na delovnem mestu je temeljnega pomena za uspeh vsake organizacije. Organizacije, ki uspejo zadržati svoje kadre, pridobijo številne koristi, kot so: ohranjanje ključnega znanja, znižanje stroškov, povezanih z zaposlovanjem in usposabljanjem novih delavcev, zmanjšanje operativnih motenj ter vzpostavitev stabilnejše in bolj motivirane delovne sile, ki je usmerjena v doseganje organizacijskih ciljev (Bennett, 2023). Motivirani in izkušeni zaposleni lahko pomagajo podjetjem do boljših rezultatov in so ključni za doseganje ciljev (Arnaud, 2022).

Zaposleni si želijo več kot le dobro plačilo in druge ugodnosti. Želijo se počutiti cenjene in vključene v skupnost, v kateri delajo. Pomembno jim je iskanje osebnih vezi, ki jim nudi občutek skupne identitete in pripadnosti, kar pozitivno vpliva na dolgoročno zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu (De Smet in drugi, 2024).

Pomembno je, da podjetja sledijo spreminjajočim se pričakovanjem delovne sile, se osredotočajo na individualne potrebe zaposlenih in razvijajo ciljno usmerjeno strategijo, ki bo zmanjševala odhode zaposlenih. Trenutne razmere na trgu dela predstavljajo izzive za organizacije in sposobnost zadrževanja talentov bo ključna determinanta njihovega uspeha. Bistveno je, da delodajalci na to ne gledajo površno, z miselnostjo, da bo rešitev višja plača. Potrebno se je poglobiti v problem in tako lahko izoblikujejo trajnejše strategije, ki bodo v skladu s pričakovanji na trgu dela (Work Institute, 2024).

## 2.1 Procesi zadrževanja zaposlenih

**Stopnja zadrževanja in stopnja fluktuacije** sta pomembni orodji za kadrovske službe, da lahko analizirajo uspešnost delovnega mesta. Pomagata namreč videti ključne vidike delovanja organizacije in delodajalca (HR Grapevine, 2023).

Stopnja zadrževanja se nanaša na to, kako dolgo ljudje ostanejo v organizaciji (podjetju), medtem ko stopnja fluktuacije obravnava ljudi, ki jo zapuščajo (HR Grapevine, 2023). Podjetja morajo redno spremljati stopnjo zadrževanja in primerjati svoje podatke s podatki konkurentov na trgu (Hppy, 2024). Te meritve zagotavljajo vpogled v splošno zdravje organizacije. Pomagajo tudi pri učinkovitejšem upravljanju stroškov. S spremljanjem stopenj lahko podjetja sprejemajo informirane odločitve za povečanje zadovoljstva zaposlenih in organizacijske uspešnosti (HR Grapevine, 2023).

Visoka stopnja zadrževanja pomeni, da je organizacija uspešna pri upravljanju potreb svojih zaposlenih. To vodi do večje zvestobe in produktivnosti ter tudi do boljše splošne delovne uspešnosti. Na drugi strani nizka stopnja zadrževanja pomeni, da so v organizaciji prisotne težave, bodisi v pomanjkanju učinkovite komunikacije, neustreznem plačilu ali nespodbudnem delovnem okolju (Hibob, brez datuma). Stopnjo zadrževanja dobimo z enačbo (1), ki meri, koliko odstotkov zaposlenih je ostalo v podjetju skozi določeno časovno obdobje:

$$\text{stopnja zadrževanja} = \frac{\text{število zaposlenih v celotnem obdobju}}{\text{število zaposlenih na začetku obdobja}} \times 100 \quad (1)$$

**Opomba:** formula mora vključevati samo zaposlene, ki so delali v celotnem obdobju od začetka do končnega datuma – ne vključuje tistih, ki so bili zaposleni sredi obdobja.

Primer: Če je imelo podjetje 100 zaposlenih na začetku leta in jih je konec leta ostalo 90, bi bila stopnja zadrževanja:

Stopnja zadrževanja =  $90/100 \cdot 100 = 90 \%$ .

Pomeni, da je podjetje skozi leto zadržalo 90 % svojih zaposlenih.

Stopnjo fluktuacije dobimo z enačbo (2), ki meri, koliko odstotkov zaposlenih je zapustilo podjetje v določenem časovnem obdobju.

$$\text{stopnja fluktuacije} = \frac{\text{število zaposlenih, ki so odšli}}{(\text{število zaposlenih na začetku obdobja} + \text{število zaposlenih ob koncu obdobja})/2} \times 100 \quad (2)$$

Organizacije, ki so uspešne in »zdrave«, bodo imele visoko stopnjo zadrževanja in nizko stopnjo fluktuacije.

## 2.2 Preučitev trenutnih razmer na trgu dela

Vrzel med razpoložljivimi delavci in delavci, ki so potrebni za optimalno delovanje, je trenutno precejšnja. V zadnjih letih so na poglobljanje te vrzeli vplivali različni dejavniki. Zlasti po pandemiji so posamezniki začeli iskati delovna mesta, v katerih vidijo smisel in jim nudijo fleksibilnost (Garrad, 2024).

Za jasnejšo sliko trenutnih razmer sem preučila različna poročila in analize, ki poročajo o stanju na trgu dela. 61 % delodajalcev poroča o težavah z ohranjanjem zaposlenih (Integrate Benefit Institute, 2023). Danes ima ena izmed dveh organizacij stopnjo fluktuacije, višjo od 15 %, ena izmed petih pa celo višjo od 30 % (Gallagher, 2023). Podatki raziskave kažejo, da zaposleni v povprečju ostanejo pri delodajalcu 3,9 leta (Bureau of Labor Statistics, 2024). Poročilo Workday (2023) kaže, da 20 % zaposlenih načrtuje zapustiti svojo trenutno službo v naslednjih treh do šestih mesecih (Workday, 2023). Anketa EY Work Reimagined je 2023 pokazala, da je 34 % zaposlenih pripravljenih zamenjati službo v naslednjih dvanajstih mesecih. Skoraj polovica zaposlenih (43 %) bo verjetno zapustila svojega delodajalca v naslednjem letu, najverjetneje bodo to pripadniki generacije Z ali milenijci. Leta 2023 je, po poročilu Work Institute, 2024, kar 45 milijonov delavcev prostovoljno zapustilo službo, kar predstavlja 27 % delovne sile v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). To kaže na konstantno krizo pri zadrževanju zaposlenih na delovnem mestu, saj se je število delavcev, ki delovno mesto zapustijo, od leta 2014 povečalo za 37 %. Gallupova (2024) najnovejša raziskava v ZDA kaže, da je eden od dveh zaposlenih pripravljen zapustiti organizacijo, kar pomeni, da polovica zaposlenih aktivno išče nove priložnosti za zaposlitev. Tveganje za zamenjave zaposlenih je trenutno na najvišji ravni od leta 2015. Vmes se je stopnja prostovoljne fluktuacije zaposlenih od velikega odstopa (angl. The Great Resignation) stabilizirala zaradi ohlajanja gospodarstva in trga dela. Trenutno je dolgoročna zavezanost zaposlenih svojim organizacijam najnižja v zadnjih devetih letih.

Tudi v Sloveniji je na trgu dela moč opaziti visoko stopnjo fluktuacije delovne sile. Pogost razlog za to je v previsokih pričakovanih kandidatih glede plačila. Po raziskavi Manpower je bila v Sloveniji v prvi polovici leta 2023 zabeležena 8,62 % fluktuacija zaposlenih. Kot glavni razlog za visoko stopnjo je bilo navedeno boljše plačilo pri konkurenčnih podjetjih. Kandidati v povprečju prejmejo dve do tri ponudbe za delo. Na trgu je trenutno pomanjkanje delovne sile, saj je na voljo več prostih delovnih mest kot kandidatov, kar tem omogoča boljše izhodišče za pogajanja o plači (Bedene Kralj, 2023). Vendar pa Lukić (2024) poudarja, da višje plačilo ni več nujno dovolj, da bi zadržali zaposlene v podjetju. Potrebno je poskrbeti tudi za druge dejavnike, ki so pomembni zaposlenim, ti pa se razlikujejo med generacijami.

V Sloveniji je torej, podobno kot drugod po razviti Evropi, situacija podobna. Delodajalci se soočajo s pomanjkanjem ustreznega kadra, brezposelnost je nizka. Vse to pred njih postavlja izzive, kako pridržati in tudi privabiti najboljši kader v svoja podjetja (Lukić, 2024).

Če povzamem vsa poročila, lahko potrdim, da je zadrževanje zaposlenih res velik izziv, s katerim se soočajo organizacije po vsem svetu. Ključni podatki in trendi iz različnih virov potrjujejo, da obstajajo resne težave pri zadrževanju kadra. To vpliva na stabilnost in uspešnost podjetij. Da se bodo organizacije lahko soočile s tem izzivom in izboljšale zadrževanje, morajo preučiti vzroke za takšno stanje ter razviti ustrezne strategije, ki jim bodo pomagale pri borbi s tem izzivom.

## 2.3 Stroški in posledice odhoda zaposlenih

Bussin (2018) navaja **tri ključne posledice** odhoda zaposlenih iz organizacije:

- stroški za podjetje v smislu nižjih prihodkov in dobičkonosnosti,
- vpliv na zaposlene v smislu večje obveze (angl. workload), nižja produktivnost – to pogloblja možnost za še večje število odhodov iz organizacije,
- nižja morala zaposlenih zaradi večjega workloada in percepcije, da organizacija nima celovite strategije, da bi zadrževala svoje zaposlene.

Prav tako Phillips in Connel (2003) navajata naslednje **negativne posledice** na organizacijo, ko zaposleni odide:

- visoki finančni stroški,
- problem preživetja,
- izguba produktivnosti in motnje delovnega toka,
- vprašanje kakovosti storitev,
- izguba strokovnjakov,
- izguba poslovnih priložnosti,
- administrativne težave,

- motnje v družbenih in komunikacijskih omrežjih,
- vpliv na zadovoljstvo preostalih zaposlenih,
- negativna podoba organizacije.

Odhajanje zaposlenih prinaša številne negativne učinke za podjetja in organizacije, ki so povezani predvsem s povečanimi stroški (Al-Suraihi in drugi, 2023). Stroške, ki nastanejo, ko zaposleni zapusti organizacijo, lahko razdelimo v dve skupini. V prvo spadajo oprijemljivi, trdi stroški, v drugo pa mehki kot je razvidno iz tabele 1.

*Tabela 1: Stroški odhodov zaposlenih*

| »Trdi« stroški                 | »Mehki« stroški               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| stroški ugodnosti              | nižja morala zaposlenih       |
| stroški zaposlovanja           | dodaten stres                 |
| stroški odhoda zaposlenih      | oslabljena znamka delodajalca |
| uvajanje novih zaposlenih      | zmanjšana kakovost dela       |
| usposabljanje novih zaposlenih | izgubljeno znanje             |

*Vir: prirejeno po WorkLeap (2023).*

Trdi stroški so bolj očitni in se občutijo takoj, po drugi strani pa imajo mehki stroški, ki so bolj subtilni, prav tako hude posledice za podjetje (WorkLeap, 2023). Zadrževanje zaposlenih predstavlja velik izziv, ne ukrepanje pa vodi v drage zamenjave v prihodnosti. Zaposleni s tem, ko odidejo iz podjetja, odnesejo s seboj dragoceno znanje in izkušnje. Ko se zaposlijo novi, je potreben čas, da postanejo učinkoviti, prav tako je potrebno vlagati v usposabljanja, kar lahko vodi v izgubo za podjetja. Fluktuacija zaposlenih prinaša številne stroške, kot so stroški iskanja nadomestnih delavcev, izgubo delovne sile v obdobju med odpovedjo in zaposlitvijo novega delavca, izpad produktivnosti ob odhodu zaposlenega ter nižjo produktivnost novo zaposlenih med uvajanjem. Povečuje se tudi tveganje, da delovna mesta zapuščajo prav najboljši zaposleni (Al-Suraihi in drugi, 2023).

Ko delavec zapusti podjetje, povzroči temu veliko finančno breme. Pomembno je, da podjetja spremljajo stroške fluktuacije zaposlenih. Različna poročila poročajo o stroških fluktuacije. Po Gallup (2024) najnovejših raziskavah naj bi zamenjava vodij in menedžerjev stala okoli 200 % njihove plače, zamenjava strokovnjakov na tehničnih področjih 80 % njihove plače, zaposlenih v prvi liniji pa 40 % njihove plače. Po poročilu Integrated Benefits Institute (2023) znaša strošek fluktuacije zaposlenih v povprečju od enega- do dveh kratnikov plače zaposlenega. Ti stroški vključujejo stroške zamenjave in usposabljanja. Al-Suraihi in drugi (2023) so preučili, da zaposlovanje in usposabljanje na novo zaposlenega stane podjetja med 50 in 60 % njegove letne plače. Iskanje novega zaposlenega torej ustvarja stroške, ki bremenijo delodajalca. Poleg tega pa novo zaposleni, da se vpelje v organizacijo, potrebuje kar nekaj časa, preden začne s svojim delom ustvarjati neko dodatno vrednost za podjetje (Lukić, 2024). Work institute je v poročilu za 2024 uporabil konzervativno oceno in strošek zaposlenega, ki odhaja, ocenil kot 33,3 % njegove osnovne plače. To pomeni, da

zamenjava zaposlenega s plačo 75.000 USD stane približno 25.000 USD. Visoka fluktuacija prav tako povzroča finančne izgube organizacij, saj lahko menjava zaposlenih predstavlja do 25 % letnih stroškov podjetja. Podjetja v ZDA so leta 2023 imela strošek 900.000.000.000 USD, da so nadomestila zaposlene, ki so odšli iz podjetja (Work Institute, 2024).

William F. Xiebell, izvršni direktor oddelka Benefit & HR pri podjetju Gallagher, je za HDR pojasnil pomen zadržanja zaposlenih. Poudaril je: *"Sposobnost organizacije, da zadrži svoje zaposlene, bistveno vpliva na njene finančne rezultate, saj pridobivanje in usposabljanje novih zaposlenih pogosto stane precej več kot ohranitev obstoječih."*

Lukić (2024) je ugotavljala, da zaposleni v Sloveniji najpogosteje odhajajo zaradi plačila. Ponavadi začnejo pritiskati na delodajalce za višje plačilo v času povišane inflacije. Vprašanje, ki si ga mora postaviti vsak delodajalec pri tem je, ali se mu bolj izplača zadržati dober kader in s tem ugoditi povišici za zaposlenega ali pa tvegati, da ta odide drugam ter s tem povzroči visoke stroške. Direktorica Edita Jusič iz Optiusa je za Bloomberg Adria dejala: *»Včasih se zagotovo iz ekonomskega vidika bolj izplača prisluhniti zaposlenemu glede povišice ... Lahko rečemo, da je običajno ceneje dati obstoječemu delavcu povišico, kot pa iskati novega tehničnega strokovnjaka«*, poudarja pa tudi, da ima lahko novo zaposleni večje zahteve kot obstoječi delavec (Lukić, 2024).

Realni podatki kažejo, da je strošek, ki nastane s tem, da zaposleni odide, precejšen in tudi občuten za podjetja. Zato je ključno, da podjetja spremljajo stroške in stopnjo fluktuacije zaposlenih ter sprejemajo ustrezne ukrepe. Z dobro premišljenimi strategijami lahko podjetja zmanjšajo stopnjo fluktuacije in optimizirajo stroške, povezane z odhodi zaposlenih.

## **2.4 Dejavniki zadrževanja zaposlenih**

Fitzen (1990) je že v devetdesetih ugotovil, da na zadrževanje ne vpliva samo en dejavnik, ampak skupina dejavnikov. Kossivi in drugi (2016) ugotavljajo, da na zadrževanje zaposlenih vplivajo številni dejavniki, kot so: razvojne priložnosti, stres na delovnem mestu, plačilo, spoštovanje opravljenega dela, privlačno vzdušje v organizaciji, odnosi s sodelavci, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, komunikacija, nadzor, dodatne ugodnosti, možnosti usposabljanja, vodstvo, fleksibilnost ter drugi. Podobno tudi Al-Suraihi in drugi (2023) kot dejavnike, ki vplivajo na to, da zaposleni zapustijo ali ostanejo na trenutnem delovnem mestu, navajajo: stres na delovnem mestu, zadovoljstvo z delom, občutek varnosti, delovno okolje ter kulturo, motivacijo, plačo in nagrade.

Bussin (2018) je dejavnike, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih, razdelil v štiri skupine, kot je razvidno iz slike 1. Poudarja, da razprava, kateri dejavnik je najpomembnejši, ne bo nikoli končana. Različne teorije imajo različne poglede. Prav tako se pomembnost dejavnikov razlikuje med generacijami.



*Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih*

| DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADRŽEVANJE ZAPOSLENIH           |                                                       |                                                        |                                                             |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| DELO                                                       | KULTURA                                               | OSEBNI DEJAVNIKI                                       | ZUNANJI DEJAVNIKI                                           |
| -Zanimivo, smiselno delo z izzivi                          | -Kompetentno vodstvo                                  | -Možnost usklajevanja osebnih in družinskih obveznosti | -Ekonomske razmere-kako enostavno je najti drugo zaposlitev |
| -Izpolnjevanje pričakovanj glede plače in pogojev          | -Podporni slog vodenja in upravljanja                 | -Geografska lokacija                                   | -Konkurenca iz drugih panog                                 |
| -Ponuja usposabljanja za nadgradnjo znan na delovnem mestu | -Izpolnjuje pričakovanja glede sodelavcev             | -Zaupanje v lastna znanja in izkušnje                  | -Pretekle delovne izkušnje                                  |
| -Ponuja možnost za karierni razvoj                         | -Ponuja priznanja in nagrade za dobro opravljeno delo | -Starost (ujemanje z delovno silo)                     | -Mnenje skupnosti o industriji, podjetju, zaposlitvi        |
| -Dobro opravljeno delo je mogoče prepoznati in priznati    | -Daje občutek varnosti glede podjetja                 | -Zdravje (vpliv na delo in od dela)                    |                                                             |
| -Status položaja (vodstvo in višje funkcije)               | -Vrednote podjetja se ujemajo z osebnimi vrednotami   |                                                        |                                                             |
| -Dodatni in dolgoročni dopust ter nadomestila              |                                                       |                                                        |                                                             |

*Vir: prirejeno po Bussin (2018).*

Dejanski podatki poročila Work Institute (2024) poročajo o naslednjih ključnih razlogih, zakaj zaposleni zapustijo delovno mesto:

- 17,4 % – nezadovoljstvo s kariero (zajema razvoj kariere, pomanjkanje priložnosti za napredovanje),
- 12,3 % – zdravje in družina (osebne zdravstvene težave, družinske obveznosti ...),
- 11,9 % – ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (zahtevni urniki, dolge vožnje na delo in omejene možnosti dela na daljavo). Trend dela na daljavo je poudaril potrebo po večji prilagodljivosti, pri kateri zaposleni dajejo prednost delovnim mestom, ki jim nudijo boljšo integracijo poklicnega in zasebnega življenja,
- 9,8 % – nezadovoljstvo z delom (stres pri delu, delo z neustreznimi viri, nesmiselno in neizpolnjujoče delo),
- 9,8 % – težave z upravljanjem (vodenje, komunikacija, podpora, neprofesionalno vedenje).

V ZDA 16 % zaposlenih zapusti svoje delovno mesto zaradi plačila. To pomeni, da se morajo podjetja osredotočiti na drugačen nabor potreb zaposlenih, da bi preprečila ostalih 84 % odhodov. 41 % jih kot glavni razlog navaja zavzetost in kulturo, 28 % pa dobro počutje ter ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. Skupaj je to 69 % zaposlenih, kar pomeni, da je štirikrat več ljudi zapustilo službo zaradi zavzetosti in kulture ali dobrega

počutja ter ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, v primerjavi s številom ljudi, ki so odšli predvsem zaradi boljšega plačila/ugodnosti (Gallup, 2024).

Poročilo Mercer (brez datuma) je izpostavilo naslednje **dejavnike**, ki so zaposlenim pomembni glede delovnega mesta:

- finančna stabilnost,
- občutek varnosti,
- delo, ki ga opravljajo, ima smisel,
- digitalna kultura podjetja,
- jasna karierna pot in možnost razvoja.

V nadaljevanju sem se osredotočila na posamezne dejavnike. Pri tem sem podrobneje opisala tiste, ki imajo po mojem mnenju ključen pomen pri obravnavi izbrane teme.

#### 2.4.1 Rast in razvoj

Zaposlenim je pomembno, da si podjetja prizadevajo za izgradnjo veščin svojih zaposlenih za prihodnost (EY, 2023). Potrebno je dati prednost in poudarek usposabljanju, mentorskim programom in jasno načrtovanim poklicnim napredovanjem. S tem se zaposlenim kaže, da se vlaga v njihovo rast in razvoj. To posledično poveča zadovoljstvo zaposlenih, kar zmanjša fluktuacijo, saj je s tem štirikrat večja verjetnost, da bodo zaposleni čez eno leto delali za njihovo podjetje (Bennett, 2023). Organizacije morajo oblikovati strateške programe, ki bodo znotraj jasno zastavljenega kariernega okvira zaposlenim pomagali razviti nove spretnosti, ki jih bodo uporabili v prihodnosti (Garrad, 2024).

Zaposleni zmeraj stremijo po razvojnih priložnostih. Konstantno se želijo razvijati in rasti. Pomembno vlogo pri tem ima tudi vodja, ki pomaga tako, da razume karierne cilje svojih zaposlenih in organizacijske priložnosti podjetij ter to dvoje usklajuje (Work Institute, 2024).

Kossivi in drugi (2016) ugotavljajo, da so možnosti za rast in razvoj ključni dejavniki, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v organizaciji. Raziskave kažejo, da obstaja neposredna povezava med možnostmi za karierni razvoj in odločitvami zaposlenih, ali bodo ostali v podjetju ali bodo iskali priložnosti drugje.

Dobro opredeljene in jasno določene poti za napredovanje pozitivno vplivajo na zadrževanje zaposlenih, ugotavljajo Coffman in drugi (2021). Pomembna je transparentnost v komunikaciji in to, da vodje jasno definirajo, kako lahko zaposleni preide od začetne vloge do višjih vlog v organizaciji. Pri tem je potrebno definirati potrebne veščine in kompetence za doseganje različnih vlog ter stopenj kariere. Prav tako je potrebno tudi identificirati razpoložljive vire za usposabljanje in strokovni razvoj zaposlenih, da pridobijo ta znanja. Jasna, dosledna in transparentna komunikacija zaposlenim omogoča sprejemanje

premišljenih odločitev ter iskanje priložnosti za rast v podjetju. To pozitivno vpliva na to, da bodo zaposleni ostali v podjetju, saj bodo imeli priložnosti in jasno določene cilje (Coffman in drugi, 2023).

Deloitteova raziskava poroča o 30–50 % višji stopnji zadrževanja v podjetjih, ki imajo močno razvito učno kulturo (Deloitte, 2023). Učna kultura se v konceptu organizacij nanaša na to, kako spodbujajo izobraževanje in razvoj pri svojih zaposlenih (Indeed, 2024). Kar 86 % zaposlenih bi bilo pripravljenih zapustiti svoje trenutno delovno mesto za drugo pozicijo pri podjetju, ki bi ponujala več možnosti za karierni razvoj (Radiant, brez datuma). Ob tem da s ponujenimi priložnostmi motivirajo svoje zaposlene, da ostanejo dolgoročno, pa se kaže to tudi pri gradnji bolj usposobljene in kompetentne delovne sile (Hppy, 2024).

Vrhunski posamezniki lahko kmalu postanejo brezvoljni v svoji vlogi in stagnirajo na mestu, če ne dobijo priložnosti, ter, kot so zapisali na WorkLeap (2023): *»da razprejo krila in sprejmejo nove izzive«*. Mladim je danes izjemno pomembno, da imajo možnosti za poklicno rast. *»Mladi talenti se na delovnem mestu obnašajo kot potrošniki, saj nenehno iščejo priložnosti za samorazvoj z omogočanjem najboljših priložnosti za uspešnost«* (Zupan in drugi, 2022, str. 204). Če želijo podjetja zadrževati kader, morajo dati velik poudarek razvijanju strategij, ki bodo zajemale jasne možnosti napredovanja, mentorstva, programe usposabljanja in podobno (WorkLeap, 2023). Podjetja, ki to prakso implementirajo in dajejo takšne možnosti, imajo, kot kažejo dejanski podatki, višjo stopnjo zadrževanja zaposlenih znotraj svojih organizacij.

#### 2.4.2 Fleksibilnost

Fleksibilno delovno okolje je danes ključno za zadovoljstvo zaposlenih in eden glavnih dejavnikov, ki vpliva na to, ali zaposleni ostaja na trenutnem delovnem mestu ali poišče novo priložnost, ki nudi več prilagodljivosti. Različne raziskave kažejo v prid fleksibilnosti. Global Workpace study je raziskal, da se kar 88 % vodij strinja, da fleksibilnost pozitivno vpliva na zadrževanje zaposlenih. Raziskava Garther HR pa kaže, da trenutno 47 % zaposlenih aktivno išče novo zaposlitev, ker si želijo večjo fleksibilnost (Bennett, 2023). Poročilo Mercer 2024 Global Talent Trends poudarja pomen prilagodljivosti (lokacija, urnik, vsebina dela). Ustvarjanje fleksibilnega delovnega okolja postaja nuja za podjetja, ki želijo zadržati in tudi privabiti zaposlene. Raziskava Mercerja je pokazala, da bi 56 % anketirancev iskalo drugo zaposlitev, če fleksibilno delo ne bi bilo omogočeno, 38 % jih meni, da bi fleksibilnost povišala njihovo zadovoljstvo pri delu, ne bi pa iskali nove zaposlitve. Samo za 6 % anketirancev fleksibilnost ni prioriteta. Podatki več kot očitno kažejo na to, da mora fleksibilnost postati del kulture podjetij, če želijo zadržati zaposlene.

Možnost dela na daljavo je pomemben dejavnik pri ohranjanju zaposlenih. Ti so celo pripravljeni zapustiti delovna mesta, ki tega ne nudijo. Kar 60 % delavcev bi zapustilo trenutno delovno mesto, če te možnosti ne bi bilo (Work Institute, 2024).

### 2.4.3 Vodstvo

Vodja ima velik vpliv na odločitev zaposlenega, ali bo ostal na trenutnem delovnem mestu ali bo iskal priložnosti drugje. Zaradi tega je potrebno, da vodje konstantno razvijajo svoje vodstvene sposobnosti. Hali Vilet, partner podjetja BDO, je za revijo HDR izjavil: *»Učinkoviti vodje pomagajo obdržati talente, saj motivirajo osebe, jih vključujejo in ustvarjajo okolje, kjer zaposleni želijo delati zanje. To je cilj, ki ga želite doseči – zaposleni ne delajo za vas zato, ker morajo, ampak zato, ker si to želijo. In to je bistvo vodenja«* (Bennett, 2023). Pomembno je tudi, da so na vodilnih položajih posamezniki, ki so sposobni učinkovito opravljati vodstvene naloge, so ustrezno poučeni in zmožni ustvarjati dobro izkušnjo svojih zaposlenih. Raziskava Workday 2023 je pokazala, da 80 % zaposlenih, ki so zadovoljni s svojimi vodji in jih ti razumejo ter podpirajo, ne namerava zamenjati delovnega mesta (Bennett, 2023).

Tatel in Wigert (2024) navajata tri načine, kako lahko vodje izboljšajo zadrževanje talentov. Prvi je, da izvajajo rutinske pogovore s svojimi zaposlenimi. V te pogovore morajo vključevati tematike, kot so možnosti napredovanja v karieri, nadomestila in načrt za rast ter razvoj. Kot drugo poudarjata, da je potrebno vzpostaviti in potem krepiti dober odnos z zaposlenimi. Tretja stvar, ki jo navajata, je odstranjevanje ovir. Skoraj četrtino odhodov zaposlenih bi lahko preprečili, če bi vodje obravnavali organizacijske težave, delovno obremenitev in razporejanje.

Pomembno je, da težave hitro prepoznajo, o njih razpravljajo in poiščejo ustrezne rešitve. Neposredovanje vodij pri težavah lahko vodi v izgorelost zaposlenih (Tatel in Wigert, 2024).

Neustrezna vodstvena praksa lahko zmanjša navdušenje in zadovoljstvo zaposlenih, kar poveča njihovo namero po odhodu in iskanju novih priložnostih (Al-Suraihi in drugi 2023). Kot večkrat slišimo: *zaposleni ne odidejo zaradi službe, temveč zaradi vodje*. Sedem od desetih zaposlenih bi delovno mesto zapustilo zaradi slabega vodstva (Linares, 2024).

Težava se pojavi, ker je pogost razkorak med tem, kako si zaposleni želijo, da se vodje vedejo, in tem, kako vodje mislijo, da bi se morali vesti, kar je razvidno iz slike 2. Zato je pomembno, da podjetja vlagajo v izboljšanje vodstvenih sposobnosti na vseh področjih (Hppy, 2024).

*Slika 2: Razkorak med miselnostjo delodajalca in željami zaposlenih*



*Vir: prirejeno po Hppy (2024).*

#### 2.4.4 Plačilo

Kossivi in drugi (2016) so ugotovili, da raziskave glede vpliva plače na zadrževanje zaposlenih niso enotne. Nekateri raziskave ugotavljajo močno povezavo med zadovoljstvom s plačilom in zadrževanjem, drugi trdijo, da plača nima neposrednega vpliva na zadrževanje. Povišanje plače lahko pozitivno vpliva na večjo zvestobo zaposlenih, raziskave pa so pokazale, da povečanje plače vpliva le na kratkoročno zadrževanje. Za dolgoročno učinkovito zadrževanje pa so potrebne spremembe na drugih področjih.

Plačilo je eden pogostih vzrokov, ki ga zaposleni navaja, ko zapusti podjetje. Nizko plačilo in omejene ugodnosti nudijo malo spodbude za zadržanje zaposlenega na trenutnem delovnem mestu. Če jim drugi delodajalec ponudi višjo plačo in boljši paket ugodnosti, bodo z veliko verjetnostjo odšli (Shukla in Sinha, 2013).

Velika neskladja so predvsem med pričakovanji zaposlovalcev in kandidatov glede plačila. Kandidati si seveda želijo, da se plača zviša z vsakim kariernim premikom. Vendar pa ni vse v plačilu, pomembni so tudi drugi dejavniki, kot so ugled podjetja, dodatne ugodnosti, urnik dela in podobno (Bedene Kralj, 2023).

Čeprav je plača pomembna, pa vendarle samo denar ni rešitev. Nekateri zelo dobro plačani posamezniki so bolj nezavzeti in pogosteje iščejo drugo zaposlitev. Gallupove raziskave kažejo, da je potrebno več kot 20 % povečanje plače, da bi zadržali večino zaposlenih, in skoraj nič, da bi zadržali nezavzete delavce (Gandhi in Robison 2024).

Čeprav plačilo ni vedno glavni razlog, da zaposleni zapustijo delodajalca, si vseeno želijo biti pošteno plačani. Delodajalci s plačo, nižjo od povprečne, bodo imeli nižjo stopnjo zadrževanja (Hyppe, 2024). Garrad (2024) navaja, da je denar dobra, vendar tudi ne tako dobra rešitev. Res je, da je denar pomemben, ko posameznik razmišlja o svojem delovnem mestu. Je osnovni motivator, saj posamezniki delamo zato, da preživimo. Vendar denar ni

vse, skoraj vsak konkurent lahko ponudi več. Pomembno je, da se podjetja osredotočijo na druge dejavnike, ki pripomorejo k temu, da zaposleni ne bo iskal novih priložnosti drugje, saj bo zadovoljen tukaj, kjer je.

Work insitutute (2024) v svojem poročilu ugotavlja, da je le 9,1 % zaposlenih kot razlog za odhod navedlo plačilo. Plača brez dvoma je pomemben dejavnik, ki seveda privlači zaposlene, ni pa gonilo dolgoročnega zadrževanja. Je le kratkoročna izboljšava, dolgoročno pa ne kaže velikih uspehov.

#### 2.4.5 Vključenost

Povečana vključenost zaposlenih lahko poveča njihovo zadovoljstvo. Vključenost zaposlenih in občutek pripadnosti vodita do večje motivacije. Sodelovanje zaposlenih pri reševanju problemov in odločanju lahko privede do njihove večje produktivnosti, do izboljšanja odnosov ter zmanjšanja absentizma in fluktuacije zaposlenih (Al-Suraihi in drugi 2023).

Občutek vključenosti na delovnem mestu je ključna sestavina zadrževanja zaposlenih na delovnem mestu. Organizacije, ki tega ne počnejo, imajo 1,6-krat večjo fluktuacijo od tistih, ki to počnejo. Raziskave kažejo tudi, da je 2,4-krat manj možnosti, da bo zaposleni odšel, če bo čutil, da je lahko na svojem delovnem mestu pristen in vključen. 79 % delavcev, ki čutijo pripadnost in vključenost na delovnem mestu, ne namerava zapustiti svojega trenutnega delovnega mesta (Bennett, 2023). 80 % na novo zaposlenih, ki se slabo vključijo na delovno mesto, razmišlja o odhodu, še posebej tisti, ki delajo na daljavo. (Integrated Benefits Institute, 2023). Zato je uvajanje novo zaposlenega na delovno mesto ključen začetni korak, ki daje vtis o njegovem stalnem delovnem mestu. Potrebno je izboljšati procese uvajanja, kar bo prav tako izboljšalo zadrževanje zaposlenih (Bennett, 2023). Ekipe z visoko stopnjo vključenosti so v poprečju 14 do 18 % bolj produktivne od ekip z nizko vključenostjo, ki običajno beležijo stopnje fluktuacije zaposlenih za 18 do 43 % višje kot pri visoko vključenih ekipah (Gandhi in Robison, 2021).

Vključenost je ključni dejavnik pri ohranjanju zaposlenih. To se kaže v boljši produktivnosti in večjem zadovoljstvu, zato zaposleni ne čutijo potrebe po tem, da bi iskali priložnosti drugje (Hppy, 2024).

#### 2.4.6 Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem

Ravnotežje med zasebnim življenjem in delom je ena najpomembnejših stvari, ki jo zaposleni iščejo pri svoji zaposlitvi. Raziskave kažejo, da uravnoteženo razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem zmanjšuje namero zaposlenih, da bi zapustili svoje delovno mesto (Kossivi in drugi, 2016).

Podjetja, ki postavljajo dobiček pred dobrobit svojih zaposlenih, se soočajo z večjim številom odhodov svojih najboljših kadrov. Slednji namreč iščejo boljše priložnosti, kjer bodo lahko uravnotežili razmerje med delom in zasebnim življenjem. Podjetja, ki po drugi strani podpirajo uravnoteženo razmerje med delom in zasebnim življenjem, bodo dosegla, da bodo zaposleni bolj zavzeti za svoje delo. Poleg tega bodo srečni in pozitivni in to bo posledično vplivalo na to, da bodo dlje časa ostali na delovnem mestu (WorkLeap, 2023).

#### 2.4.7 Povratne informacije

Zaposleni si želijo prejemati povratne informacije o delu, ki ga opravljajo. Da bi zadržali zaposlene, je potrebno redno pregledovati njihovo uspešnost in jim dajati povratne informacije. Če so te pozitivne, naj se to proslavi s priznavanjem in z nagradami. Preproste geste, kot so »hvala« ali majhno darilo, lahko veliko pripomorejo k zadovoljstvu zaposlenih (Sarmiento, 2022).

#### 2.4.8 Dodatne ugodnosti

Programi dobrega počutja zaposlenih in dodatne ugodnosti so ključni za ohranjanje zaposlenih. Vlaganje v njihovo finančno, duševno in telesno zdravje pomaga zmanjšati fluktuacijo ter ustvariti dolgoročni uspeh podjetja. Način, kako podjetje ravna z ljudmi, definira njegovo identiteto in ga razlikuje od konkurence (Bennett, 2023). Podjetja morajo preoblikovati in izboljšati svojo ponudbo vrednosti zaposlenega (angl. employee value proposition, v nadaljevanju EVP) tako, da bodo pritegnila in zadržala zaposlene (Fealy in Feinsod, 2023).

#### 2.4.9 Delovno okolje in kultura podjetja

S spodbujanjem okolja, v katerem se zaposleni počutijo slišane in cenjene, podjetja znatno izboljšajo stopnjo zadrževanja (Hppy, 2024). Pomembno je, da podjetje uskladi svoje vrednote s pričakovanji zaposlenih, saj s tem spodbuja pozitivno delovno okolje (Work institute, 2024).

Dobro delovno okolje je prostor, v katerem zaposleni in vodje sodelujejo pri nenehnem izboljševanju ter spodbujanju dobrega počutja. To povečuje produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Dobri odnosi med zaposlenimi ustvarjajo občutek pripadnosti in zmanjšujejo stres, kar spodbuja zaposlene, da ostanejo v organizaciji. Pozitivno delovno okolje je tisto, ki vključuje usposabljanje zaposlenih, fleksibilnost delovnega časa in kraja dela, vse to pa zadržuje zaposlene na delovnih mestih (Al-Suraihi in drugi, 2023).

Od zaposlenih ni pričakovati, da se bodo vedli kot roboti, saj imajo čustva, potrebe in želje. Poleg tega hrepenijo po priznanju za svoj trud in dosežke, kar spodbuja njihovo motivacijo, produktivnost ter splošno zadovoljstvo pri delu (Sarmiento, 2022). Zaposleni so ljudje, ki

želijo, da je delo, ki ga vložijo, vidno in cenjeno, saj služba predstavlja pglavitni del vsakdanjega življenja (Bussin, 2018, str. 19). Ko se zaposleni počutijo opolnomočene in podprte s strani delodajalca, so bolj predani podjetju.

Izvajanje programov priznanja in zagotavljanje, da vodje cenijo ter slavijo prizadevanja članov svoje ekipe, lahko bistveno pripomorejo k ohranjanju zaposlenih na dolgi rok (WorkLeap, 2023). Dr. Natalie Baumgartner, glavna znanstvenica za delovno silo pri AWI, pojasnjuje, da so »zaposleni, ki prejemajo pogosto priznanje – vsaj mesečno – bolj verjetno zavzeti, predani in produktivni v primerjavi s tistimi, ki priznanje prejemajo redkeje. Preprost in smiseln 'hvala' lahko enako vpliva na angažiranost in zadržanje zaposlenih kot priznanje, ki ga spremlja denarna nagrada« (Bennett, 2023).

Zadovoljstvo z delom predstavlja občutek, kako se zaposleni počuti na delovnem mestu. Če je ta na delovnem mestu nezadovoljen, to v večini primerov vodi do tega, da bo iskal nove priložnosti drugje in zapustil organizacijo. Nezadovoljstvo na delovnem mestu prav tako prinaša negativne posledice, saj zmanjšuje delovno sposobnost in motivacijo zaposlenih (Al-Suraihi in drugi, 2023).

Če so delovni pogoji na delovnem mestu slabi, bodo zaposleni hitro začeli iskati alternativne možnosti. Večja verjetnost, da bo zaposleni ostal na delovnem mestu, je, če je delovno okolje stabilno in predvidljivo ter mu prinaša zadovoljstvo (Shukla in Sinha, 2013).

Pomembno je, da imajo zaposleni vpogled v jasna pričakovanja svojih vodij, redne povratne informacije, dobro komunikacijo o skupnih ciljih in vrednotah podjetja. Le tako, da zaposleni jasno vedo, kaj se od njih pričakuje, bodo bolj verjetno ostali bolj motivirani in zavzeti ter zadovoljni s svojim delom (WorkLeap, 2023).

## 2.5 Strategije zadrževanja zaposlenih

Bussin (2018, str. 7) razbija različne mite. Dva, ki se mi zdita najpogostejša, sem povzela v tabeli 2.

*Tabela 2: Mit proti resnici o zaposlenih v delovnem okolju*

| Mit                                                                                                                                                                                                      | Resnica                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ljudje zapustijo delovno mesto zaradi denarja.</b> <i>Plača zagotovo predstavlja pomembno vlogo, vendar pa je potrebno upoštevati druge dejavnike, ki vplivajo na odločitev, ali bo ostal ali ne.</i> | <b>Ključ zadrževanja zaposlenih je, da jim ponudiš okolje, v katerem bodo uspeli in rasli.</b> <i>Okolje, ki spodbuja zaposlene, je eden ključnih dejavnikov, ki pomaga pri zadrževanju.</i> |

se nadaljuje



*Tabela 2: Mit proti resnici o zaposlenih v delovnem okolju (nad.)*

| Mit                                                                                   | Resnica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Če svoje zaposlene izobražuješ, jih v resnici izobražuješ za naslednjega delodajalca. | <p><b>Ne glede na izid je izobraževanje nujno.</b></p> <p>»Finančni direktor: Kaj če bomo izobrazili svoje zaposlene in bodo odšli?</p> <p>Generalni direktor: Kaj če bomo izobrazili svoje zaposlene in bodo <b>ostali?</b>«</p> <p>To lahko interpretiramo, da so izobraženi in zadovoljni zaposleni ključ do konkurenčne prednosti podjetja, in <b>tveganje, da bi odšli, ne odtehta koristi, ki jih lahko prinesejo, če ostanejo.</b></p> |

*Vir: prirejeno po Bussin (2018, str. 7).*

Phillips in Connel (2003) navajata naslednje ključne elemente, ki jih je potrebno zajeti v strategijo za zadrževanje zaposlenih. Ti elementi so prikazani v tabeli 3.

*Tabela 3: Ključni elementi strategije zadrževanja*

|                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Vzdrževati močno pozitivno podobo organizacije.                                | 2. Izboljšati in ohranjati dobičkonosnost ter uspešnost organizacije.               | 3. Zaposlovati dobre zaposlene, ki se ujemajo s kulturo organizacije.               | 4. Upravljalati pravičen in enakopraven program zaposlitve.                                                                          |
| 5. Postaviti zaposlene na delovno mesto, ki ustreza njihovim veščinam in talentu. | 6. Zagotoviti formalno usmeritev, socializacijo in izkušnjo usposabljanja.          | 7. Oblikovati delovno mesto in delovno okolje tako, da ustreza potrebam zaposlenih. | 8. Ustvariti profesionalna in privlačna delovna območja, ki podpirajo delovne funkcije ter spodbujajo učinkovitost in produktivnost. |
| 9. Ohranjati varno in zdravo delovno okolje.                                      | 10. Zagotoviti varno zaposlitev in dati občutek zaupanja v nadaljevanje zaposlitve. | 11. Ustvariti kulturo organizacije, ki podpira, ceni, spoštuje.                     | 12. Ustvariti organizacijo, ki nudi dobro ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem.                                           |
| 13. Spodbujati raznolikost, enakost, vključenost.                                 | 14. Pravično plačilo.                                                               | 15. Nuditi dodatne ugodnosti.                                                       | 16. Implementirati programe nagrad in priznanj.                                                                                      |

se nadaljuje

*Tabela 3: Ključni elementi strategije zadrževanja (nad.)*

|                                              |                                                        |                                        |                                                                  |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 17. Izvajati procese upravljanja uspešnosti. | 18. Kakovostno vodstvo.                                | 19. Opolnomočiti zaposlene.            | 20. Ustvariti spodbujajočo produktivno skupino (angl. teamwork). |
| 21. Poštenost in iskrenost do zaposlenih.    | 22. Izvajati teambuildinge za izboljšanje pripadnosti. | 23. Nuditi možnosti za rast in razvoj. |                                                                  |

*Vir: prirejeno po Phillips in Connel (2003).*

Zadrževanje zaposlenih je vsekakor velik izziv, s katerim se spopadajo organizacije. Vendar pa je prostovoljne odhode in nezadovoljstvo zaposlenih z dobrimi strategijami mogoče omejiti.

Veliko zaposlovalcev meni, da je formula za privabljanje in tudi ohranjanje zaposlenih preprosta – ljudi je potrebno vprašati, kaj si želijo ter jim to dati. Ta pristop pa običajno obravnava le materialne vidike delovnih mest. Problem nastane, ker lahko te ponudbe tekmeči zlahka posnemajo in imajo najmanj trajen vpliv na zadrževanje. Podjetja se morajo osredotočiti na to, kar zaposleni potrebujejo dolgoročno. Potrebno je uravnesiti materialno ponudbo s priložnostmi za rast, povezanostjo, z možnostjo dela od doma, s skupnostjo ter pomenom njihovega dela (Mortensen in Edmondson, 2023).

Učinkovitost strategije zadrževanja zaposlenih se začne z razumevanjem, zakaj zaposleni pravzaprav zares odhajajo (Work Institute, 2024). Da bi učinkovito obdržali talente, morajo delodajalci razumeti razloge za nezadovoljstvo in odpovedi zaposlenih, preden do njih pride (Garrad, 2024). Zaposleni danes iščejo celovit paket. Delodajalci, ki bodo tak paket sposobni ponuditi, bodo izstopali in bodo uspešnejši pri zadrževanju zaposlenih (Integrated Benefits Institute, 2023).

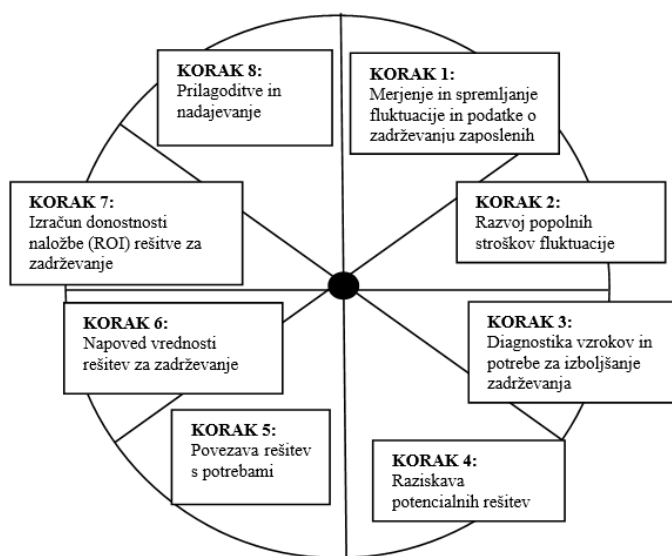
Gallupove raziskave (2024) kažejo, da 42 % zaposlenih, ki so prostovoljno zapustili svoje delovno mesto, meni, da bi lahko vodje ali organizacije storile nekaj, kar bi jih ustavilo pred odhodom. 45 % zaposlenih, ki so prostovoljno zapustili svoje delovno mesto, poroča, da je vodja pred njihovim odhodom naredil premalo za to, da bi proaktivno razpravljal o tem, kako poteka njihovo delo. Ta statistika služi kot dokaz za potencialno priložnost za zmanjšanje fluktuacije, ki bi jo bilo mogoče skoraj za polovico zmanjšati s ciljno usmerjenimi pogovori, ki zaposlenim pomagajo videti smiselno prihodnost v organizaciji.

Razvijanje strategij, ki bodo izboljšale položaj podjetij in jim pomagale v borbi za pridobivanje novih zaposlenih ter zadrževanje svojih ključnih ljudi, je dolgotrajen proces. Svoje zaposlene je potrebno zares dobro razumeti in poznati. Delodajalci namreč ne morejo popraviti nečesa, česar ne razumejo. Šele potem, ko zares razumejo in preučijo njihove želje

ter potrebe, lahko začnejo podjetja z zagotavljanjem in izpolnjevanjem potreb, po katerih hrepenijo zaposleni (De Smet in drugi, 2024).

Phillips in Connel (2003) v svoji knjigi izpostavljata osem korakov kot je prikazano na sliki 3 kot osnovni model za strategijo zadrževanja zaposlenih. Poudarjata pomembnost spremljanja stopnje zadrževanja in zavedanja o stroških, ki nastanejo s tem, če zaposleni odide. Podjetja oz. organizacije morajo imeti vpogled v dejavnike, ki pripomorejo k temu, da ljudje odidejo/ostanejo. S temi začetnimi koraki lahko lažje identificirajo, kje tiči težava, in poiščejo rešitve, jih implementirajo ter izboljšajo stopnjo zadrževanja zaposlenih.

*Slika 3: Model osmih korakov za zadrževanje zaposlenih*



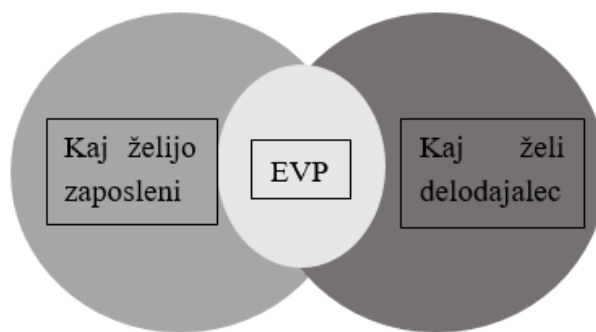
*Vir: prirejeno po Phillips in Connel (2003).*

Pomembni orodji, ki podjetjem pomagata pri zadrževanju zaposlenih, sta dobro zastavljeni **ponudba vrednosti zaposlenim in znamka podjetja**.

### 2.5.1 Ponudba vrednosti zaposlenim

EVP predstavlja niz ponudb, ki jih je delodajalec pripravljen nuditi zaposlenim (Pawar in drugi, 2023). Lahko bi rekli, da je EVP nek presek med tem, kar si zaposleni želijo in kaj želi delodajalec kot vidimo iz slike 4. Osredotočena je na zaposlene in bistvenega pomena je, da je prepričljiva. Predstavlja gonilo privabljanja in zadrževanja zaposlenih v podjetjih (TalentLyft, brez datuma). Z drugimi besedami, EVP lahko preprosto razložimo, kot navaja Bussin (2018, str. 93): »Kaj bom imel od tega jaz?«. Ugodnosti vključujejo karierno napredovanje, organizacijsko podporo, pošteno in transparentno upravljanje uspešnosti in tudi oprijemljivejše stvari, kot je plača (Pawar in drugi, 2023).

*Slika 4: Ponudba vrednosti zaposlenim (EVP)*



*Vir: prirejeno po Miller-Merrell (2024).*

Predlog EVP predstavlja ravnovesje med nagradami in koristmi, ki jih zaposleni prejmejo kot povračilo za svoje delo v podjetju. EVP je običajno zasnovan tako, da zagotovi dosledno platformo za komunikacijo blagovne znamke delodajalca. Z njo sporoča sedanjim in potencialnim zaposlenim, zakaj je podjetje edinstveno, privlačno ter odlično delovno okolje (Pawar, 2016). Če podjetje jasno skomunicira svoj EVP, bo brez težav zadrževalo in tudi privabljal posameznike (TalentLyf, brez datuma). Zaposleni so natančno obveščeni o pričakovanjih in o tem, kaj bodo v zameno prejeli. Takšna transparentnost spodbuja medsebojno spoštovanje in zaupanje med delodajalcem ter zaposlenim in pozitivno vpliva na stopnjo zadrževanja (D'Alessandro, brez datuma).

Podjetja, ki uspešno upravljajo in sledijo svojemu EVP, bi lahko letno fluktuacijo zmanjšala za kar 69 %. Močan EVP prav tako vodi do večje poslovne uspešnosti, prihranka pri stroških za zaposlovanje in usposabljanje ter dolgoročne rasti in dobičkonosnosti podjetja (D'Alessandro, brez datuma).

Bussin (2018, str. 13) izpostavlja tri ključne koristi EVP:

- izboljšana privlačnost – pritegnitev pozornosti (do 20 %) globljega bazena talentov, tudi tistih, ki niso aktivno iskali novih priložnosti;
- večja zavzetost zaposlenih – do 40 %;
- prihranki pri prejemkih (angl. remuneration savings), ki so potrebni za privabljanje novih kandidatov. 10 % prihranka pri osnovnem plačilu v primerjavi z neuspešnimi organizacijami.

#### 2.5.2 Znamka delodajalca

Veliko študij je preučevalo odnos med znamko delodajalca in zadrževanjem zaposlenih. Znamka delodajalca predstavlja podobo organizacije za zaposlene v njej. Gre za ugled, ki ga ustvari podjetje in zagotavlja pripadnost zaposlenih (Pawar, 2016).

Prva med akademiki, ki sta se ukvarjala s konceptom znamke delodajalca, sta bila Ambler in Barrow (1996). Znamko delodajalca sta razlagala kot paket ugodnosti, ki jih v času zaposlitve zagotavlja delodajalec (Ambler in Barrow, 1996, str. 187). Z nadaljnjimi raziskavami sta Backhaus in Tikoo (2004) ugotovila, da predstavlja znamka delodajalca proces, skozi katerega se gradi prepoznavna in edinstvena identiteta delodajalca. Sivertzen in Nilsen (2013) sta znamko delodajalca razlagala kot podobo in ugled bodočega delodajalca ter ji pripisala sposobnost zadrževanja zaposlenih (Goswami in Agarwal, 2015).

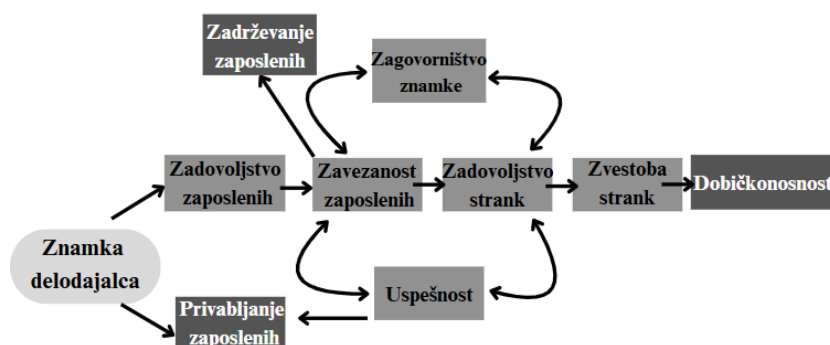
Koncept znamke delodajalca je predvsem v zadnjih letih pridobil veliko pozornost. Tudi znotraj trenutne gospodarske klime po recesiji ima znamka delodajalca ključno vlogo pri ohranjanju zaposlenih (Goswami in Agarwal, 2015). Predvsem naraščajoče pomanjkanje delovne sile na trgu dela je spodbudilo organizacije, da okrepijo svojo znamko, da bodo uspešno zadrževale in tudi privabljale zaposlene (Gilani in Cunningham, 2017). Da bi organizacije zadrževale in pritegnile zaposlene, se morajo pozicionirati kot »prva izbira delodajalca« za zaposlene. Danes, v zelo konkurenčnem okolju, več organizacij uporablja znamko kot ključno strategijo za zadrževanje in privabljanje zaposlenih (Rahman in drugi, 2023). Organizacije se borijo, da se razlikujejo o konkurence, saj je to ključnega pomena, da izstopajo iz »morja enakosti« (Pawar in drugi, 2023).

Gilani in Cunningham (2017) sta ugotovila, da prinaša dobro zastavljen koncept znamke delodajalca mnoge pozitivne posledice, kot so povišana lojalnost, zadrževanje zaposlenih, zadovoljstvo ter pripadnost. Podjetja, ki to aktivno uporabljajo, dosegajo višjo stopnjo lojalnosti in predanosti. To pozitivno vpliva na zadrževanje zaposlenih, prav tako pa dosegajo višji interes pri privabljanju potencialnih zaposlenih.

Pomembno je, da se znamka delodajalca nenehno razvija in ji namenjajo stalno pozornost. Pomembna je zmožnost prepoznavanja spreminjajočih se potreb delovne sile. Predlagana orodja za to so ankete o zadovoljstvu zaposlenih, delavnice zaposlenih ter intervjuji, ki nudijo dragocene informacije (Pawar, 2016).

Pozitivne učinke, ki jih ima znamka delodajalca na organizacijo, je Gaddam (2008) prikazal v modelu, ki je prikazan na sliki 5, ki opredeljuje, da je predanost, zadrževanje, uspešnost, zadovoljstvo, privlačnost in zvestobo mogoče povezati z znamko delodajalca.

Slika 5: Učinek modela znamke na organizacijo

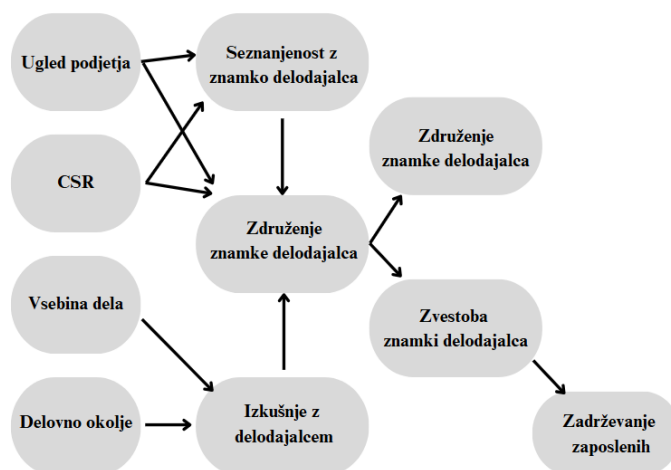


Vir: prirejeno po Gaddam (2008).

Pawar (2016) meni, da je znamka delodajalca gonilo podobe podjetja. Predstavlja temeljne vrednote organizacije, prispeva k sinergijam in h krepitvi organizacije. Poudarja, da imajo podjetja, ki veljajo za dobre delodajalce, močno identiteto in pozitivno podobo na trgu. Močna znamka delodajalca organizaciji omogoča zadrževanje zaposlenih, hkrati pa spodbuja tudi širjenje ugleda podjetja (Pawar, 2016).

Sposobnost zadrževanja zaposlenih je eden najpomembnejših rezultatov dobro zasnovanega koncepta znamke delodajalca. Poleg tega, kot je razvidno iz slike 6, je zadrževanje zaposlenih eden izmed izidov zvestobe od znamke delodajalca (Kumar in drugi, 2021).

Slika 6: Koncept znamke delodajalca



Vir: prirejeno po Alshathry in drugi (2017).

Različne literature poudarjajo, da koncept znamke delodajalca vodi do pozitivnih rezultatov, ki aktivno prispevajo k zadrževanju zaposlenih. Ključno je, da organizacije razvijejo takšno znamko delodajalca, ki bo prispevala k temu, da bodo zaposleni tako zadovoljni na svojem delovnem mestu, da ne bodo niti pomislili, da bi iskali priložnosti drugje.

### 2.5.3 Notranja mobilnost

Ena od strategij, ki bi pomagala zadržati zaposlene znotraj podjetij, je, da se omogoča in spodbuja notranjo mobilnost. Mercer (brez datuma) in McKinsey (2023) na podlagi svojih raziskav poudarjata, da je fluktuacija zaposlenih manjša, če podjetja omogočajo notranjo mobilnost.

Novi zaposleni pogosto odhajajo, če nimajo priložnosti za rast. Raziskave kažejo, da je glavni razlog za visoko fluktuacijo pomanjkanje možnosti za učenje, nezanimivo delo ali premalo izzivov. Dodatne raziskave potrjujejo, da je fluktuacija manjša, kadar imajo zaposleni možnost notranje mobilnosti. Zato je smiselno, da podjetja olajšajo zaposlenim iskanje novih priložnosti znotraj podjetja, da bi preprečili fluktuacijo. To zahteva spremembo miselnosti, nekaj, kar je treba obravnavati kot kazalnik uspeha in ne fluktuacije (Field in drugi, 2022).

Smernice za izboljšanje notranjega zadrževanja zaposlenih so (Field in drugi, 2022):

- **jasne karijerne poti in razvojni načrti:** vsaka vloga v organizaciji bi morala imeti jasno opredeljene poti do prihodnjih vlog, določene z veščinami, potrebnimi za napredovanje. Zaposleni bi morali že na začetku kariere prepoznati svoje naslednje priložnosti in soustvarjati razvojne načrte z vodji;
- **transparentni notranji trg dela:** demokratiziranje notranje mobilnosti z enostavno uporabljivim notranjim trgom dela, ki ponuja priporočene prihodnje vloge in poti učenja glede na trenutne veščine zaposlenih;
- **na veščinah temelječe poti učenja:** zaposleni potrebujejo priložnosti za zapolnitev vrzeli v svojih veščinah, da bi lahko napredovali. To vključuje delavnice, virtualna izobraževanja, vajeništva in začasne naloge na delovnem mestu, ki so močna orodja za pomoč pri rasti.

### 2.5.4 Zbiranje povratnih informacij

Raziskave so pokazale, da bi se morali vodje redno pogovarjati s svojimi zaposlenimi, da jih zadržijo. Zaposleni bi jim na ta način dali povratno informacijo o nezadovoljstvu in lahko bi pravočasno ukrepali ter preprečili marsikateri odhod. Če torej želijo vodje preprečiti fluktuacijo zaposlenih, ne smejo čakati, da zaposleni izrazijo svojo namero za odhod. Odgovornost vodje je, da prevzame vodilno vlogo pri spodbujanju proaktivnega dialoga pravočasno, še preden se zaposleni odloči zapustiti svoje delo. S tem preprečijo fluktuacijo, na drugi strani pa se povečuje angažiranost ekipe. Stalni, smiselni pogovori, ki se nanašajo na zadovoljstvo ljudi pri delu, uspešnost in prihodnost v organizaciji, so ključni za razvoj ter zadrževanje zaposlenih (Tatel in Wigert, 2024).

Izvajanje teh mehanizmov za zbiranje povratnih informacij je potrebno v realnem času. Uporaba odprtih vprašanj in naprednih kvalitativnih metod lahko zagotovi globok vpogled v izkušnje zaposlenih (Garrađ, 2024).

Izstopni intervju je ključen za zbiranje informacij o pogledu zaposlenih na kulturo podjetja. Pomaga laže identificirati razloge, zakaj je zaposleni zapustil svoje delovno mesto. Priporočljiva je vpletenost tretjih oseb za pridobitev nepristranskih vpogledov, saj raziskave kažejo, da se razlogi za odhod precej razlikujejo, če gre za eksterno ali interno izvedene intervjuje (Work Institute 2024).

## **2.6 Trendi in izzivi zadrževanja zaposlenih**

### **2.6.1 Raznolikost, pravičnost in vključenost**

V današnjem konkurenčnem poslovnem okolju podjetja vse bolj prepoznavajo pomen raznolikosti, pravičnosti in vključenosti (v nadaljevanju DEI). Ta ne predstavlja več zgolj etične in moralne obveznosti, temveč postaja ključen dejavnik za poslovni uspeh (Stone, 2024). Zaposleni kažejo vedno večjo potrebo po večji naklonjenosti podjetij na področju DEI (Fealy in Feinsod, 2023). Včasih je bila to le pobuda, zaradi globalnih zahtev pa je zdaj to postala »poslovna nuja«. Zaposleni dajejo danes večjo prednost podjetjem, ki kažejo resničen napredek na področju okoljskih, družbenih in upravljavskih standardih (angl. environmental, social, governance, v nadaljevanju ESG), zlasti DEI, ki je osrednja tema E»S«G. Ne le da osredotočenost podjetij na DEI pomaga obdržati zaposlene, temveč tudi poveča angažiranost, produktivnost in inovativnost ter vpliva na boljše finančne rezultate (Mercer, brez datuma). Implementacija DEI širi bazen talentov, kar podjetjem omogoča privabljanje raznolikih posameznikov z edinstvenimi ozadji, kulturami in izkušnjami (Flexa Careers, 2023). Raznolike ekipe prinašajo edinstvene perspektive, ki spodbujajo ustvarjalnost in rast. To povečuje zadovoljstvo pri delu, zaposleni se počutijo pravično obravnavane, imajo enake možnosti za napredovanje (Tenney, brez datuma). Rezultat implementacije DEI je večja zvestoba delodajalcu in zaposleni manj verjetno razmišljajo o odhodu (Heisler, 2020). Raziskave kažejo, da obstaja povezava med pobudami DEI in stopnjo zadrževanja zaposlenih na delovnem mestu. Z Deloittovo študijo so ugotovili, da obstaja dvakrat večja verjetnost za preseganje finančnih ciljev, trikrat večja verjetnost visokih poslovnih rezultatov, šestkrat večja verjetnost za inovativnost in agilnost ter osemkrat večja verjetnost za splošne poslovne rezultate. Na drugi strani pomanjkanje zelo verjetno vodi v večjo fluktuacijo zaposlenih. To poudarja ključno vlogo ustvarjanja vključujočega okolja pri zadrževanju zaposlenih na delovnem mestu (Shalkh in drugi, 2018).

DEI je postal temelj sodobnih strategij delovne sile. Je bistven pri vzpostavljanju zaupanja ter spodbujanju občutka pripadnosti. Bistvo DEI je, da se ustvarja okolje, kjer se vsak posameznik počuti cenjenega, spoštovanega in opolnomočenega, da lahko prispeva svoje edinstvene perspektive ter talente (Eifhtfold AI, brez datuma). Ni dovolj, da organizacije



samo spodbujajo in izobražujejo o DEI, potrebno je, da ustvarjajo kulturo, ki to implementira (Work Institute, 2024).

### 2.6.2 Umetna inteligenca

Umetna inteligenca (angl. Generative Artificial Intelligence, v nadaljevanju GenAI) je v zadnjem času spremenila opravljanje dela. GenAI orodja se uporabljajo za izboljšanje notranje komunikacije in angažiranosti zaposlenih. Podjetja so z njihovo pomočjo lahko optimizirala svoje strategije zadrževanja zaposlenih (Kamil, 2024). Uporaba GenAI je pripeljala do novih pristopov k upravljanju delovne sile in produktivnosti. McKinsey navaja prednosti in pozitivne posledice uporabe GenAI v povišani produktivnosti (McKinsey, 2023). Izziv za podjetja predstavlja, kako sprejeti in uravnotežiti GenAI z zasnovo dela, ki je osredotočena na človeka, ter na drugi strani ohraniti dobro počutje zaposlenih (Mercer, brez datuma). Raziskave kažejo v prid GenAI, saj pomaga, da podjetja, ki jo implementirajo, izboljšajo svojo stopnjo zadrževanja zaposlenih. Garg (brez datuma) navaja, da implementacija GenAI v kadrovske postopke vpliva na zadrževanje zaposlenih s tem, da izboljšuje zaposlovanje z uporabo GenAI orodij, kar vodi do izbire pravih kandidatov, krepi organizacijsko kulturo in izboljšuje zadrževanje zaposlenih. Zraven uporabe pri zaposlitvenih procesih Dooley (2024) poudarja še implementacijo pri analizi spretnosti, interesov in želja zaposlenih. To omogoča oblikovanje prilagojenih programov usposabljanja in priložnosti za rast zaposlenih. V splošnem GenAI pomaga organizacijam ustvarjati privlačno in podporno okolje, kar spodbuja zaposlene, da ostanejo (Dooley, 2024).

### 2.6.3 Nizka brezposelnost

Trenutne razmere na trgu dela kažejo nizko stopnjo brezposelnosti in zadrževanje zaposlenih predstavlja veliko večji izziv, kot ga je pred časom. Čeprav nizka brezposelnost običajno pomeni močno gospodarstvo in mnoge nove priložnosti za delavce, pa so resnični učinki bolj zapleteni. Nizka brezposelnost predstavlja manjšo konkurenco na trgu dela, kar se kaže v zmanjšanem številu kandidatov za prosta delovna mesta. To potem posledično otežuje zaposlovanje. Prav tako se večja fluktuacija zaposlenih, saj imajo delavci več možnosti za iskanje ustrežnejših zaposlitev. Na trgu dela to ustvarja "vojno za talente", ko podjetja tekmujejo z več kot le ponujenimi višjimi plačami (University of Massachusetts Gloval, brez datuma). Stopnja brezposelnosti v ZDA je leta 2023 znašala manj kot 3,8 %, kar je predstavljalo 6 milijonov brezposelnih. Prostih delovnih mest je bilo ob koncu leta 9 milijonov. To pomeni, da četudi bi zaposlili vse brezposelne, bi še zmeraj ostalo 3 milijone prostih delovnih mest (Work Institute, 2024).

#### 2.6.4 Vpliv COVIDA-19 na delovno okolje

Pandemija je močno preoblikovala delovno okolje. Posamezniki, ki so šele zares vstopili na trg dela pravzaprav več ne poznajo klasičnega delovnega okolja, ko bi vsak dan hodili v pisarno in imeli klasični 8-urni delovnik. Vstopajo na trg dela, ko hibridno delo, možnost dela od doma in fleksibilnost pravzaprav odražajo kulturo podjetja.

Vse to za podjetja predstavlja velik izziv. S številnimi študijami so ugotovili škodljive učinke COVIDA-19 na zaposlene in njihovo namero o ostajanju na njihovem delovnem mestu (Deng in drugi, 2022).

Hibridno delo in delo na daljavo sta precej preoblikovala način, kako zaposleni ter timi med seboj komunicirajo in gradijo kulturo. Posledično se je spremenil tudi način, kako posameznik deluje v profesionalnem okolju. Pisarna zdaj več ne predstavlja klasičnega vsakodnevnega delovnega mesta, temveč postaja zgolj destinacija, ki služi za družbene povezave, team-buildinge in kulturne izkušnje. Zaposleni navajajo, da predstavljajo prostori, kot so »co-working« kotički in igralnice, glavno privlačnost pisarne ter prispevajo k socialnemu povezovanju med sodelavci (Fealy in Fiensod, 2023).

Potrebno je tudi opozarjati na **problemатiko dela od doma**, ki lahko vpliva na zadovoljstvo in posledično namero o ostanku oziroma zapustitvi delovnega mesta. Delo na daljavo je odnose naredilo bolj izolirane in zmanjšalo sodelovanje. Študentje pridejo na delovno mesto z univerz, na katerih se skupaj učijo in uživajo v skupnem druženju, v prazne pisarne. Čeprav so zaposleni morda navdušeni, da lahko svoje delo opravljajo od doma, se zavedajo, da to terja določene stroške. S tem zaposleni izgubi povezanost in čuti manjšo pripadnost (Baym in drugi, 2021).

Podjetja morajo v trenutnih izzivih videti priložnosti za naprej. To situacijo lahko izkoristijo in izboljšajo svoj položaj v boju za privabljanje zaposlenih ter zadrževanje ključnih zaposlenih, ki so potrebni za uspešno delovanje podjetja (De Smet in drugi, 2024).

### 3 GENERACIJSKE ZNAČILNOSTI IN DELOVNE PREFERENCE

Generacijska preobrazba delovne sile se zgodi na vsakih nekaj let in s seboj prinaša nove poglede, zahteve ter preference zaposlenih. To predstavlja velik izziv za podjetja in organizacije, saj se morajo uspešno prilagajati, da privabljajo ter zadržujejo svoje zaposlene. Sledenje in prilagajanje trendom je ključnega pomena za uspešnost ter konkurenčnost. Za podjetja in organizacije je pomembno dobro poznavanje posamezne generacijske skupine ter ključnih dejavnikov, ki pripomorejo k privlačnosti delovnega mesta, da zaposleni ostanejo na dolgi rok.

### 3.1 Teorija generacijskih razlik

Prisotnost zaposlenih, ki pripadajo številnim generacijam na enakem delovnem mestu, je privedla do vse večjega pomena koncepta generacij. Trenutno delovno okolje je bolj raznoliko kot kadar koli prej (Gamaliel, 2023).

Pojem generacije je zgodovinsko gledano eden najpomembnejših konceptov, s katerim ljudje opisujejo naravo odnosa posameznika do družbe (Alwin in McCammon, 2007). Gamaliel (2023) poudarja, da pojem generacij ni enotno definiran in ga različne skupine dojemajo različno. Prva konceptualizacija generacije temelji na Mannheimovi teoriji generacij (Gamaliel, 2023). Sociolog Mannheim (1952) je opredelil generacije kot ljudi, rojene v podobnem kulturnem in zgodovinskem obdobju, z enakimi temeljnimi izkušnjami, ki vodijo do skupnih značilnosti med njimi (Lyons in Kuron, 2014). Mannheim je postavil teorijo, da so generacije ključni temelj za razumevanje družbenih gibanj (National Academies of Sciences, Division of Behavioral, Social Sciences, Board on Behavioral, Sensory Sciences, Committee on the Consideration of Generational Issues in Workforce Management in Employment Practices, 2020). Člani generacije morajo biti »podobno locirani«, da bi izkusili iste zgodovinske dogodke in družbene izkušnje (Mannheim, 1952, str. 297). Implicitna predpostavka generacijskega razmišljanja je, da imajo ljudje, ki so bili rojeni približno ob istem času, podobne vrednote in lastnosti, ki se razlikujejo od vrednot ter lastnosti ljudi, rojenih v drugem času (National Academies of Sciences, Division of Behavioral, Social Sciences, Board on Behavioral, Sensory Sciences, Committee on the Consideration of Generational Issues in Workforce Management in Employment Practices, 2020). Kasnejše sociološke teorije generacij poudarjajo zraven zgodovinskih dogodkov pomembno vlogo tudi pomembnosti dogodkov kot kulturno vezanih življenjskih obdobj (izobraževanje, družina, poroka) pri oblikovanju generacijskih vrednot (Riley, 1987). Elder se je ob zgodovinskih dogodkih osredotočil na to, kako družinski in družbeni konteksti oblikujejo posameznikove poti, kar je povzročilo znatno variabilnost med generacijami. Glavni vir različice teorije o generacijah, ki kroži v sodobni znanstveni literaturi, je delo Američanov Straussa in Howeja (Melnic, 2022). Strauss-Howejeva generacijska teorija opisuje ponavljajoč se cikel enako starih skupin s specifičnimi vedenjskimi vzorci, ki se spreminjajo vsakih dvajset let. Po tej teoriji je ključen 80-letni cikel, ko so vsake štiri generacije povezane s krizo, ki vpliva na obstoječi družbeni red in ustvarja novega (Artese, 2019).

Današnji trg dela sestavljajo štiri generacije: babyboomerji, generacija X, generacija Y ali milenijci in generacija Z. Te generacije so bile vzgojene v različnih družbenih in političnih okoliščinah kot je razvidno iz tabele 4, kar je vplivalo na razlike pri vzgoji ter družinskem okolju. To je izoblikovalo različne vrednote, želje in potrebe v odrasli dobi, ki se odražajo tudi v delovnem okolju (Lee, 2022).

*Tabela 4: Zgodovinski dogodki, ki so spremljali različne generacije*

|                     |                                                                                                |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Babyboomers</b>  | Čas po drugi svetovni vojni, družba z omejenimi sredstvi.                                      |
| <b>Generacija X</b> | Vzgojeni po »času po vojni« in pred tehnološkim razvojem.                                      |
| <b>Generacija Y</b> | Vzgojeni v ekonomsko stabilnem in tehnološko naprednem okolju. Pojav interneta in računalnika. |
| <b>Generacija Z</b> | Vzgojeni v digitalizirani ekonomsko nihajoči družbi. Pojav družbenih omrežij, COVIDA-19.       |

*Vir: prirejeno po Lee (2022) in Enel Greenpower (2024).*

Različne študije psihologov so pokazale, da je res, da okolje, v katerem odrašča posameznik, močno vpliva na to, kakšne potrebe, vrednote in želje ima (Lee, 2022). Različni avtorji so za svoje raziskave postavili različen časovni okvir generacij. Ta magistrska naloga bo uporabila časovni okvir, kot je prikazano v tabeli 5. Časovni okvir za posamezne generacije, ki sem ga uporabila v tej magistrski nalogi, sem oblikovala na podlagi različnih teorij in lastne presoje o mejah generacij v Sloveniji, da bi čim bolje zajela njihove razlike.

*Tabela 5: Pregled začetka in konca različnih generacij iz različnih virov*

| <b>Generacija</b> | <b>Fry, 2018</b> | <b>Campbell in drugi, 2018</b> | <b>Tapscott, 2008</b> | <b>Magistrska naloga</b> |
|-------------------|------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Generacija X      | 1965–1980        | 1965–1979                      | 1965–1976             | 1965–1980                |
| Generacija Y      | 1981–1996        | 1980–1994                      | 1977–1997             | 1981–1994                |
| Generacija Z      | 1997–            | 1995–2012                      | 1998–2008             | 1995–2010                |

*Vir: prirejeno po Fry (2018), Cambell in drugi (2018) in Tapscott (2008).*

Na trgu dela imamo torej večgeneracijsko delovno silo, ki nudi različne priložnosti in izzive za delodajalce. Četudi je upravljanje takšne delovne sile težavno, pa je tudi odlična priložnost. Vsaka starostna skupina prinaša različne perspektive, kar spodbuja ustvarjalnost in izvirnost. Bolj kot je ekipa raznolika, več je priložnosti za sodelovanja in učenje drug od drugega (Mapfuisse, 2023).

Kot je lahko vidno iz tabele 6, trenutno predstavljajo najštevilčnejšo delovno silo v ZDA milenijci (36 %), sledi jim generacija X (31 %), na zadnjem mestu za boomerji (18 %) so pripadniki generacije Z s 15 %. Babyboomerji se bodo počasi začeli umikati s trga delovne sile. Terrazas (2024) je kot prvi trend za leto 2024 izpostavil, da bo generacija Z številčno presegla generacijo boomerjev. Milenijci in generacija X še zmeraj številčno presegajo generacijo Z. Pričakuje se, da bodo milenijci v prihodnjih letih še nekaj časa nadvladali nad generacijo Z, po napovedih nekje do leta 2040 (Terrazas, 2024).

*Tabela 6: Delež (%) svetovne populacije in delež (%) delovne sile v ZDA glede na generacijo*

| <b>Generacije</b>   | <b>Leta</b> | <b>Svetovna populacija (%)</b> | <b>% ZDA delovne sile</b> |
|---------------------|-------------|--------------------------------|---------------------------|
| <b>Babyboomers</b>  | 58–77       | 14 %                           | 18 %                      |
| <b>Generacija X</b> | 43–57       | 19 %                           | 31 %                      |
| <b>Generacija Y</b> | 42–27       | 23 %                           | 36 %                      |
| <b>Generacija Z</b> | 11–26       | 25 %                           | 15 %                      |

*Vir: prirejeno po Marsh McLennan Agency (2024).*

Delovno mesto je mesto, na katerem se prepletajo različne generacije. Navigiranje različnih generacij predstavlja velik izziv za delodajalce, saj ima vsaka generacija svoje zahteve. Ključnega pomena je, da spoznavamo in se učimo o generacijah ter razvijamo načine, da bi zadovoljili potrebe vseh generacij (Trinet, 2024).

Vsaka generacija se razlikuje po stališčih, vedenju, pričakovanjih, navadah in motivacijskih dejavnikih (Haynes, 2011). V nadaljevanju magistrske naloge sem se osredotočila na generacije X, Y in Z ter njihove preference glede doživetja idealnega delovnega okolja, ki spodbuja njihovo zvestobo delovnemu mestu in zmanjšuje potrebo po iskanju drugih priložnosti.

### 3.1.1 Generacija X

Generacijo X so zaznamovali pomembni zgodovinski dogodki, ki so vplivali na njihovo osebnost (Tanner, 2024). Ta generacija je odrasla v obdobju finančne nestabilnosti, ko je veliko staršev ostalo brez službe, saj je bil trend zmanjševanja števila zaposlenih, bili so priča oslabitvi ZDA, kot svetovne sile, trend na trgu dela je bil, da so mobilnost in plače stagnirale (Goessling, 2017). Bili so priča visoki brezposelnosti, inflaciji, pogostim ločitvam staršev, veliko časa so preživeli doma brez nadzora, saj so starši delali. To se kaže v tem, da so individualisti, nezaupljivi do korporacij in izražajo manjšo zvestobo (Becton in drugi, 2014). Posledica tega je tudi, da generacija X rada dela neodvisno in z minimalnim nadzorom. Na splošno radi sami izbirajo načine, kako bodo opravili delo, zato jim mora delodajalec nuditi svobodo in prilagodljivost. To vodi do izboljšanja morale in produktivnosti (TriNet, 2024).

Vokič in Vidovič (2017) sta preučevali generacijo X in ugotovili, da imajo raje delovna mesta, ki jim omogočajo neodvisnost, svobodo ter fleksibilnost. Raje delajo sami kot v skupini (preferirajo, da se ocenjuje njihovo individualno delo in ne skupinsko), želijo opravljati delo, ki ima jasn namen ter dodano vrednost za organizacijo in tudi osebni razvoj. Ugotavljata tudi, da cenijo hitre povratne informacije. Denar in finančna stabilnost sta jim pomembna. Pomembno jim je, da imajo konkurenčno plačo in da so nagrajeni za individualne dosežke. Želijo si možnosti za razvoj, pripravljeni so se učiti, želijo si

mentorjev. Ugotavljata tudi, da ne kažejo prioritete po dolgoročni zaposlitvi znotraj enega podjetja, če imajo ponujeno boljšo pozicijo. Značilna miselnost generacije X je, da »delajo za to, da (pre)živijo« (angl. work to live), kar postavlja družino in prijatelje pred službo. Generacija X je spretna s tehnologijo, vendar preferirajo interakcijo na štiri oči (angl. face to face) in osebni stik.

Tudi Yusoff in Kian (2013) ugotavljata, da preferirajo fleksibilnost ter da imajo možnost za razvoj na karierni in tudi osebni ravni. Yusoff in Kian (2013) ter tudi Vokič in Vidovič (2017) ugotavljajo, da jim je pomembno ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem. Pripadniki generacije X visoko uvrščajo pomembnost preživetega časa z družino in osebnega prostega časa, zato bodo manj verjetno podaljšali delovnik v službi, večina jih ni pripravljenih delati nadur/za vikende, saj je takrat čas za družino (Yusoff in Kian, 2013).

Goessling (2017) prav tako ugotavlja pomembnost ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem, podobno kot Vokič in Vidovič (2017) izpostavlja, da delajo zato, da (pre)živijo. Prioritetna jim je njihova kariera, zato zlahka zamenjajo svojega delodajalca, da povečajo možnost za doseg tega cilja. Pomembna jim je fleksibilnost in da je delovno mesto prijetno. Prav tako Becton in drugi (2014) ugotavljajo, da so pripadniki generacije X pripravljeni zapustiti delodajalca za višjo plačo ali boljše ugodnosti.

Baskin (2023) prav tako ugotavlja, da daje generacija X prednost ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem, vseeno pa to ne pomeni, da niso ambiciozni v svojem poklicu. Poudarja, da jim je pomembna jasna delitev med poklicnim in zasebnim življenjem, kar se razlikuje od želje milenijcev, ki želijo tekoče povezovanje obojega. Zaradi te jasne delitve predstavlja izziv predvsem hibridno delo ali globalna ekipa, ki ima različne časovne pasove. Generacija X hrepeni po tem, da se ob koncu delovnika »izklopi«.

Za generacijo X je značilno, da so v takih letih, da najverjetneje skrbijo za svoje starše in otroke (skrb ter finančna pomoč) (Baskin, 2023). Strnjen povzetek glavnih karakteristik generacije X je prikazan v tabeli 7.

*Tabela 7: Povzetek karakteristik generacije X*

| Karakteristike                                     | Viri                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ravnotežje med zasebnim življenjem in delom</b> | Yusoff in Kian (2013), Vokič in Vidovič (2017), Goessling (2017), Becton in drugi (2014), Baskin (2023) |
| <b>Rast in razvoj</b>                              | Yusoff in Kian (2013), Vokič, Vidovič (2017), Goessling (2017)                                          |
| <b>Fleksibilnost</b>                               | Vokič in Vidovič (2017), Yusoff in Kian (2013), Goessling (2017), TriNet (2024)                         |
| <b>Plačilo</b>                                     | Vokič in Vidovič (2017)                                                                                 |
| <b>Individualizem</b>                              | Vokič in Vidovič (2017), Becton in drugi (2014)                                                         |
| <b>Povratne informacije</b>                        | Vokič in Vidovič (2017)                                                                                 |

se nadaljuje

Tabela 7: Povzetek karakteristik generacije X (nad.)

| Karakteristike             | Viri                                                              |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Nizka zvestoba delodajalcu | Vokič in Vidovič (2017), Becton in drugi (2014), Goessling (2017) |
| Velik pomen družine        | Vokič in Vidovič (2017), Yusoff in Kian (2013)                    |

*Vir: lastno delo.*

### 3.1.2 Generacija Y

Generacijo Y najpogosteje imenujejo milenijci ali tudi generacija jaz (angl. Gen Me), internetna generacija (angl. iGen) ali naslednja generacija (angl. Next generation). (Kothapalli in Thiruchanuru, 2017). Generacija Y je prva »visokotehnološka generacija«, ki je odrasla v obdobju, ko so mobilni telefoni in računalniki nekaj običajnega (Becton in drugi, 2014). Bili so prvi val digitalne generacije, rojen v svet tehnologije, in predstavljajo visoko usposobljeno digitalno delovno silo (Bencsik in drugi, 2016). Na njihove vrednote je vplivala tudi globalizacija družbe in trga (Becton in drugi, 2014). Pogosto jih označujejo kot »najnesrečnejšo generacijo«, saj so odrasli v obdobju počasne gospodarske rasti, bili so priča velikim svetovnim dogodkom kot so 11. 9., velika recesija, pandemija COVIDA (Ulliance, brez datuma).

Milenijci pogosto menjujejo delovna mesta, saj hrepenijo po delu, ki bo izpolnjevalo njihove potrebe (Bencsik in drugi, 2016). Saxena in Jain (2012) ugotavljata, da milenijci v povprečju ostanejo na istem mestu dve leti. Samo eden od petih zaposlenih ostane v istem podjetju šest let ali več. Cenijo trajnostne prakse in iščejo zaposlitve, ki nudijo prilagodljivost glede delovnega časa in lokacije, kar jim omogoča, da združijo delo z rekreacijo. Prednost dajejo delovnim mestom, ki jim ponujajo priložnosti za osebno rast. Želijo si hitro napredovati. Zanje je značilna nizka zvestoba delodajalcu, saj so znani po »skakanju po službi (angl. job hopping), zaradi iskanja boljših priložnosti, boljše ponudbe ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem. Najraje imajo delovno okolje, v katerem se lahko čustveno angažirajo, prostor, v katerem se družijo z drugimi sodelavci, in prostor, ki podpira njihovo zdravje ter dobro počutje.

Milenijci so manj zvesti organizacijam in pogosto menjajo službo. Cenijo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter povratne informacije (Kothapalli in Thiruchanuru, 2017). Nalluri in Jindal (2020) ugotavljata, da je generacija Y dobro tehnološko podkovana, odrasli so v času, ko se je začel razvoj digitalne tehnologije, zaradi česar so od nje odvisni v osebnem in poklicnem okolju. So ambiciozni in imajo visoka pričakovanja, želijo si jasnega namena svoje vloge na delovnem mestu. So timsko usmerjeni in dobro delujejo v skupinah. Cenijo prilagodljivost in dobro ravnotežje med poklicnim ter zasebnim življenjem. Nenehno se želijo učiti in razvijati svoje karierni poti. Pričakujejo pošteno plačilo in pozitivno delovno okolje. Če njihove potrebe niso izpolnjene, poiščejo možnosti drugje.

Bencsik in drugi (2016) ugotavljajo, da tradicionalne vrednote pri generaciji Y izginjajo. Družina zanje ni vse, kot velja za generacijo X. Zanje je na prvem mestu koncept uspeha, kariere in denarja, kar je zanje osnovna motivacija pri delu. Zanje je značilno multitaskanje, pomembno jim je, da se počutijo svobodne in da počnejo to, v čemer uživajo.

Generaciji Y je pomembno, da ima njihovo delo pomen in ustvarja neko dodano vrednost, saj jim je njihova služba pomembna. S svojim delom želijo prispevati družbi, saj imajo čut za pravičnost, moralo, socialno skrb in odgovornost, saj so bolj družbeno odgovorni kot predhodniki. Pomembni sta jim svoboda in fleksibilnost, preferirajo delo v timu. Želijo delo, ki bo zabavno, jim bo predstavljalo izziv, bodo lahko kreativni in inovativni. Značilno je, da radi multitaskajo (opravljajo več različnih stvari hkrati). Želijo si povratnih informacij, ki morajo biti takojšnje, neposredne in konstruktivne. Plačilo je zanje manj pomembno kot predhodnikom, vseeno pa si želijo, da je pravično. Bolj kot predhodniki hrepenijo po prepoznavanju in spoštovanju. Želijo si fleksibilnega delovnega okolja – kjer- in kadarkoli želijo (Vokič in Vidovič, 2017).

So odprti za spremembe in jih celo pričakujejo, so prilagodljivi in menijo, da je delovno mesto prostor za učenje ter rast. Želijo si povratnih informacij, podporo mentorjev in delati na delovnem mestu, ki omogoča ravnotežje med delom ter zasebnim življenjem. Pomembno zanje je, da njihovo delo pripomore k doseganju dodatne vrednosti (Goessling, 2017).

Imajo visoko toleranco do raznolikosti v starosti, etični pripadnosti, spolni usmerjenosti. Zelo so naklonjeni timskega delu (Yusoff in Kian, 2013).

Hammill (2005) podobno kot prej omenjeni tudi opozarja na pomembnost ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem, sposobnost multitaskanja, toleranco do drugačnosti, pomembnost dela, ki ima jasen namen ter pomen, pomembnost povratnih informacij in timsko delo. Strnjen povzetek glavnih karakteristik generacije Y je prikazan v tabeli 8.

*Tabela 8: Povzetek karakteristik generacije Y*

| Karakteristike                                         | Viri                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem</b> | Nalluri in Jindal (2020), Saxena in Jain (2012), Goessling (2017), Hammill (2005)          |
| <b>Rast in razvoj</b>                                  | Nalluri in Jindal (2020), Saxena in Jain (2012), Bencsik in drugi (2016), Goessling (2017) |
| <b>Timsko delo</b>                                     | Nalluri in Jindal (2020), Vokič in Vidovič (2017), Yusoff in Kian (2013), Hammill (2005)   |
| <b>Plačilo</b>                                         | Nalluri in Jindal (2020), Bencsik in drugi (2016)                                          |
| <b>Jasen namen dela</b>                                | Nalluri in Jindal (2020), Vokič in Vidovič (2017), Goessling (2017), Hammill (2005)        |
| <b>Dobro počutje na delovnem mestu</b>                 | Saxena in Jain (2012), Bencsik in drugi (2016)                                             |

se nadaljuje



*Tabela 8: Povzetek karakteristik generacije Y (nad.)*

| Karakteristike             | Viri                                                                          |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Trajnostne prakse          | Saxena in Jain (2012)                                                         |
| Nizka zvestoba delodajalcu | Saxena in Jain (2012)                                                         |
| Tehnološko podkovani       | Nalluri in Jindal (2020)                                                      |
| Multitaskanje              | Bencsik in drugi (2016), Vokič in Vidovič (2017), Hammill (2005)              |
| Želja po svobodi           | Bencsik in drugi (2016), Vokič in Vidovič (2017)                              |
| Povratne informacije       | Vokič in Vidovič (2017), Goessling (2017), Kothapalli in Thiruchanuru (2017). |
| Družbena pravičnost        | Hammill (2005), Vokič in Vidovič (2017). Yusoff in Kian (2013)                |

*Vir: lastno delo.*

### 3.1.3 Generacija Z

Generacija Z je v strokovni literaturi redkeje opisana kot druge generacije, saj je v zadnjih letih šele vstopila na trg dela, veliko jih še študira in bodo vanj stopili v naslednjih letih (Dolot, 2018). Njihova uvedba v delovno silo je bil izziv, saj je pandemija močno zaznamovala klasično delovno okolje (Benítez-Márquez in drugi, 2022). V naslednjih letih se bo delež zaposlenih iz generacije Z na trgu dela občutno večal in pomembno je, da delodajalci razumejo njihove potrebe, da bodo razvili uspešne strategije, s katerimi jih bodo zadržali na delovnem mestu (Swaminathan, 2022). Generacija Z je odrasla v visoko razvitem digitalnem svetu. Velikokrat jih označujejo tudi kot »Facebook generacija«, »digitalni domorodci«, »zoomerji« ali »iGeneracija«. Je prva prava globalna generacija, ki je odrasla z internetom, ki jim je omogočal, da so imeli na voljo neomejeno število informacij (Bencsik in drugi, 2016), mobilne naprave in družbene medije (Swaminathan, 2022). Zato prinašajo edinstven pogled na delovno mesto, saj so prvi pravi digitalni domorodci, ki so odrasli v hiper povezanem svetu, v katerem je tehnologija del vsakdana (Brown, 2023). Je najbolj raznolika generacija v zgodovini, zato zanje DEI prakse niso zgolj dodaten plus, ampak te vrednote predstavljajo osrednji del njihovih pričakovanj od delodajalcev. DEI je zanje ena temeljnih zahtev za ustvarjanje pozitivnega in spodbudnega okolja (Lee, 2023). Odrasli so v času globalne finančne krize, času terorizma, politične negotovosti, podnebne krize. Hkrati so živeli v času enake valute (evro) po euroobmočju in proste mobilnosti. Vsi ti dejavniki so vplivali na to, kako je ta generacija oblikovala svojo osebnost (Benítez-Márquez in drugi, 2022). Veljajo za najbolj izobraženo generacijo do sedaj (Dolot, 2018).

Deloitte (brez datuma) ugotavlja, da ima generacija Z radikalno drugačen pogled od milenijcev in popolnoma edinstven pogled na kariero ter na to, kako opredeliti uspeh v življenju in na delovnem mestu. Generacija ceni plačo manj kot katera koli druga generacija. Dobro plačano, a dolgočasno delo bodo raje zamenjali z delom, ki je manj plačano, a bolj

zanimivo. Prav tako je treba za osvojitve generacije Z delodajalcem dokazati svojo zavezanost širšemu naboru družbenih izzivov, kot so trajnost in podnebne spremembe.

Ta generacija je vstopila na trg dela, ko petdnevni delovni teden v pisarni večinoma ni več standard (Baskin, 2023). Generacija Z hrepeni po tem, da najde sanjsko službo in priložnosti, da razširi svoje sposobnosti, zato Benítez-Márquez in drugi, (2022) ugotavljajo, da bodo pogosteje menjavali službo kot prejšnje generacije.

Delodajalci morajo prepoznati »insta« preference generacije Z. Generacija je odrasla s platformami Snapchat, YouTube in TikTok. Uporabljajo več naprav hkrati in imajo malo potrpljenja za neodzivno, zastarelo tehnologijo, zato od delodajalcev pričakujejo, da jim bodo nudili hiter, enostaven, prilagojen ter mobilen dostop do komunikacijskih kanalov in platform. Prav tako si želijo personalizacije na delovnem mestu. Pomembno zanje je, da jim je omogočeno delo na daljavo od koder koli, da si lahko prilagajajo urnik (zgodnje jutro, pozno zvečer), dodatne ugodnosti, izobraževanja (Swaminathan, 2022).

Generacija Z ceni integracijo poklicnega in zasebnega življenja ter želi fleksibilnost glede tega, kje in kako dela. Želijo si delo na daljavo in možnost virtualnega sodelovanja. Želijo, da so njihove vrednote cenjene in da njihovo delo prispeva k nečemu večjemu. Nenehno si želijo možnosti za učenje in razvoj (Brown, 2023).

Iščejo delovna mesta, ki jim nudijo varnost zaposlitve, finančno stabilnost in priložnost za rast. To odraža njihov previden a optimističen pogled, ki ga je oblikovala recesija. Neodvisnost jim predstavlja ključni pomen, saj imajo mnogi raje fleksibilno ureditev dela kot tradicionalno službo z 8-urnim delovnikom od 8.00–16.00. Tekmovalnost jih žene k iskanju priznanja in povratnih informacij. Cenijo pristnost, odprtost in raznolikost na delovnem mestu (Chlarence in drugi, 2022). Prav tako Korelc (2018) ugotavlja, da generacija Z išče varna in stabilna delovna mesta, ko iščejo svojo prvo zaposlitev, saj so odraščali v času recesije.

Generacija Z je sposobna delovati v virtualnem in tudi realnem okolju. Pripadniki te generacije bi radi takoj, brez posebnega truda dosegli spektakularno poklicno kariero, težko se soočajo z vizijo dolgotrajnega razvoja poklicne kariere. Zaposlitve ne iščejo le v svoji bližnji okolici, ampak po vsem svetu, saj sta zanje značilna mobilnost in znanje tujih jezikov. Zlahka menjajo delovno mesto, saj iščejo vsestranskost in je zanje značilen pobeg iz rutine (Dolot, 2018). Dolot (2018) ugotavlja, da močno cenijo povratne informacije. To izhaja iz tega, da uporabljajo družbena omrežja, ki jim neprestano dajejo neke povratne informacije in zato to pričakujejo tudi od delodajalca. Strnjen povzetek glavnih karakteristik generacije Z je prikazan v tabeli 9.

*Tabela 9: Povzetek karakteristik generacije Z*

| Karakteristike                                       | Viri                                                      |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>DEI</b>                                           | Lee (2023)                                                |
| <b>Integracija poklicnega in zasebnega življenja</b> | Brown (2023)                                              |
| <b>Delo na daljavo, virtualno sodelovanje</b>        | Brown (2023)                                              |
| <b>Rast in razvoj</b>                                | Brown (2023)                                              |
| <b>Tehnologija, »digitalni domorodci«</b>            | Bencsik in drugi (2016), Brown (2023), Swaminathan (2022) |
| <b>Odgovornost do okolja, trajnost</b>               | Deloitte (brez datuma)                                    |
| <b>Varnost in stabilnost zaposlitve</b>              | Korelc (2018), Chlarence in drugi (2022)                  |
| <b>Povratne informacije</b>                          | Dolot (2018), Chlarence in drugi (2022)                   |
| <b>Fleksibilnost</b>                                 | Chlarence in drugi (2022), Swaminathan (2022)             |
| <b>»Insta« preference</b>                            | Swaminathan (2022)                                        |

*Vir: lastno delo.*

### 3.1.4 Diskusija o medgeneracijskih razlikah v delovnem okolju

Razumevanje medgeneracijskih razlik je zelo pomembno pri ustvarjanju delovnega okolja, saj je potrebno zadovoljiti zahteve vseh generacij in temu ustrezno razviti strategije, da jih zadržimo na delovnem mestu. Trg dela se nenehno spreminja. Zaradi volatilnosti, negotovosti, kompleksnosti, dvoumnosti okolja (angl. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, v nadaljevanju VUCA) so podjetja in zaposleni izpostavljeni nenehnemu procesu spreminjanja ter prilagajanja (Kallenbach, 2019).

Trenutno na trgu dela prevladujejo milenijci. V prihodnjih letih bodo začeli trg dela zapuščati pripadniki generacije X, delež generacije Z pa bo po napovedih rasel do leta 2040, ko bo prehitel milenijce. Pomembno je, da se delodajalci pripravijo na spremembe in prilagodijo svoje strategije ustrezno temu, česar si želijo novo prihajajoče generacije.

Vrednote generacij se zdijo v marsičem podobne, vseeno pa je potrebno razumeti razlike med njimi kar lahko razberemo iz tabele 10. Četudi vsi cenijo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, je dojemanje tega med generacijami različno. Generacija X ima rada definirano jasno mejo med zasebnim življenjem in delom, dela za to, da preživi. Milenijci so že začeli združevati to dvoje in nimajo več postavljene jasne meje med delom ter osebnim življenjem. Generacija Z pa je delo integrirala v svoje življenje.

*Tabela 10: Generacijski pogled na delo*

|                     |                                                               |
|---------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Generacija X</b> | delati, da preživiš (angl. Work to live)                      |
| <b>Generacija Y</b> | prepletanje dela in življenja (angl. Combining work and life) |
| <b>Generacija Z</b> | delo je del življenja (angl. Work as part of life)            |

*Vir: prerejeno po Kallenbach (2019).*

Starejše generacije na trgu dela so dobro tehnološko podkovane, vendar so mlajše generacije eksperti na tem področju, na kar je vplivalo digitalno okolje, v katerem so odrasli. Milenijci so že začeli kazati visoko toleranco do drugačnosti, vseeno pa je sprejemanje drugačnosti z generacijo Z naredilo še korak naprej, saj jim je zelo pomembno, da delodajalec podpira DEI. Prav tako so zanje pomembni ukrepi glede podnebnih sprememb, 54 % generacije Z in 48 % milenijcev pritiska na delodajalce, da ukrepajo glede podnebnih sprememb (Deloitte, 2024).

Generaciji Y in Z vsiljujeta nove kulturne spremembe v podjetjih ter organizacijah. Prinašajo nove poglede in imajo drugačna pričakovanja od predhodnih generacij (Kallenbach, 2019). Skoraj vsa generacija Z (86 %) in milenijci (89 %) si želijo namensko usmerjeno delo ter se ne bojijo zavrniti dela, ki ni v skladu z njihovimi vrednotami (Deloitte, 2024). Medtem ko milenijci cenijo svobodo, generacija Z preferira varnost in stabilnost delovnega mesta (Korelc, 2018).

Generacija Z začenja puščati svoj pečat na delovnem mestu. Ta generacija je znana po svoji hitri prilagodljivosti, podkovanosti s tehnologijo in željo po prilagodljivem delovnem okolju. Išče pravo mero ravnotežja med možnostjo integracije zasebnega in poklicnega življenja. Iščejo vloge, ki jim omogočajo netradicionalen delovni čas in delo na daljavo. Radi imajo stalne povratne informacije in mentorstvo. Želijo si raznolike izkušnje in osebne rast v dinamičnem delovnem okolju (Gaidhani in drugi, 2019). Strnjen povzetek glavnih karakteristik generacij X, Y in Z je prikazan v tabeli 11.

*Tabela 11: Karakteristike generacij X, Y, Z*

| Generacija                   | Glavne karakteristike                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Generacija X</b>          | Samostojni, raje imajo osebno komunikacijo, prilagodljivi tehnologiji, cenijo fleksibilnost in ugodnosti. Pomembno jim je pravično plačilo. Družino postavljajo pred službo.                                                            |
| <b>Generacija Y</b>          | Tehnično podkovani, iščejo osebno rast, ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, prilagodljiva delovna okolja, delo v timu ter si želijo svobode.                                                                               |
| <b>Generacija Z</b>          | Digitalni domorodci, družbeno ozaveščeni, želijo jasne karijerne poti in močno kulturo podjetja. Pomembna jim je DEI pa tudi podnebni ukrepi na področju trajnostnega razvoja in zelenih pobud. Želijo si varno in stabilno zaposlitev. |
| <b>Skupne karakteristike</b> | Smiselno in jasno delo, priložnosti za rast in razvoj, jasna komunikacija ter povratne informacije, spodbudno in vključujoče delovno okolje, ki spodbuja osebni ter poklicni razvoj.                                                    |

*Vir: lastno delo.*

Vsaka generacija ima svoje določene karakteristike. Zaposleni generacije X imajo drugačno miselnost v primerjavi s pripadniki generacije Z. Čeprav se na prvi pogled te razlike zdijo izziv, pa lahko podjetja to izkoristijo in oblikujejo uravnotežene time (Robert Walters, 2023).

Gitte Peeraer (2023) pojasnjuje, da je lahko kombinacija značilnosti vsake generacije koristna in da morajo delodajalci spodbujati sodelovanje med njimi. Kombinacija teh generacij ustvarja kulturo, ko se znanje prenaša v obe smeri in vsaka generacija prispeva s svojimi specifičnimi veščinami. Medtem ko imajo pripadniki generacije X izkušnje, so lahko učinkoviti mentorji mlajšim zaposlenim. Pripadniki generacije Z pa prinesejo svežino v ekipo s svojo kreativnostjo, inovativnostjo, digitalno podkovanostjo in miselnostjo o trajnosti ter raznolikosti (Robert Walters, 2023).

### 3.1.5 Mladi v Sloveniji

V Sloveniji več kot polovico (53,4 %) zaposlenih predstavljajo pripadniki generacij Z in Y. Generacija X predstavlja 40,12 % zaposlenih v Sloveniji. Skupaj torej te tri generacije predstavljajo kar 93,52 % zaposlenih prebivalcev Slovenije kot je razvidno iz tabele 12.

*Tabela 12: Število pripadnikov posameznih generacij v Sloveniji leta 2024*

|                                       | <b>15–29 let</b> | <b>30–44 let</b> | <b>45–59 let</b> |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Število prebivalcev</b>            | 318.652          | 424.776          | 460.381          |
| <b>Delež prebivalcev</b>              | 15 %             | 20 %             | 21,68 %          |
| <b>Število zaposlenih prebivalcev</b> | 129.264          | 375.914          | 379.484          |
| <b>Delež zaposlenih prebivalcev</b>   | 13,66 %          | 39,74 %          | 40,12 %          |

*Vir: SURS (2024).*

Pripadnike generacije X je v Sloveniji zaznamovala tranzicija iz socializma v kapitalizem. To je bilo obdobje, ko so propadala velika socialistična podjetja in zaposlitve niso bile več varne. Prav tako je pojav osebnega računalnika in interneta spremenil naravo dela (Janežič, 2022). Generacija X je doživela ogromno novosti v primerjavi z ostalima generacijama (Pust, 2020). Želi si ugled, dosežke in spoštovanje v družbi. Zanje je pomembno kakovostno preživljanje prostega časa (Pust, 2020).

Velika ekonomska kriza leta 2008 je močno zaznamovala zaposlenost Slovencev. Pred začetkom recesije je bilo zaposlenih rekordnih 1.000.818 posameznikov. V obdobju krize se je število zaposlenih do leta 2013 zmanjšalo za 7,7 % (Stražišar in drugi, 2015). Takšni zgodovinski dogodki so vplivali na to, da Slovenci iščejo zaposlitveno varnost.

Generacija Z se je rodila v svet samoumevne izbire in velike ponudbe dobrin (Lukan, 2022). Največji študentski servis v Sloveniji, e-Študentski servis, je leta 2023 izvedel anketo med slovenskimi delodajalci, ki so se že srečali s pripadniki generacije Z v delovnem okolju. Največ delodajalcev se je z njimi srečalo med opravljanjem študentskega dela. Delodajalci so za pripadnike generacije Z dejali, da so: »Zahtevni, neodgovorni, neodzivni, nespoštljivi, razvajeni. Pa tudi iskreni, polni energije, pripravljeni na učenje, odgovorni do okolja, digitalni mojstri« (Zupančič Milošević in Goršak, 2024). Mlajše generacije svoje zaposlitve ne vidijo kot nekaj, kar bodo počeli do svoje upokojitve, in so odprti za spremembe. To se

kaže v tem, da so manj zvesti podjetju in postavljajo v ospredje iskanje boljših priložnosti zase (Pust, 2020).

Pripadniki generacije Z v Sloveniji najvišje ocenjujejo zanimivost dela, avtonomijo, jasen cilj in varno zaposlitev (Lavrič in drugi, 2020). Plačilo je s prvega (leta 2010) padlo na šesto mesto (2020). Varnost zaposlitve in dober zaslužek postavljajo pred družbeno korist in trajnost zaposlitve (Lavrič in drugi, 2020).

Zupan in drugi (2022) ugotavljajo, da zaposleni pripadniki generacij Y in Z v Sloveniji cenijo komunikacijo, skrb delodajalca za zaposlene, kulturo, spoštovanje, vključenost ter priznanje. Te dejavnike postavljajo pred plačilo. Prav tako ugotavljajo, da je pomembno, da dobijo zaposleni realen vpogled v svojo bodočo zaposlitev, da se izognejo kasnejšemu razočaranju (Zupan in drugi, 2022, str. 203–219).

Pavasović Trošt in drugi (2022) so v svoji raziskavi ugotovili, da imajo pripadniki mlajše generacije (Y in Z) v Sloveniji različne preference ter se razlikujejo glede pomembnosti motivacijskih dejavnikov. Poudarjajo, da bodo najmlajše generacije na svojem delovnem mestu pričakovale sodobno opremo in najnovejše tehnologije. Prav tako poudarjajo pomembnost ustreznega plačila, ki zaposlene motivira in poveča njihovo produktivnost. Zraven tega so mladim pomembni kultura, čustveno stabilno okolje, povratne informacije in dobri odnosi s sodelavci. (Pavasović Trošt in drugi, 2022, str. 269–286).

Raziskava Hasanovic in drugi (2024) je pokazala, da ima Slovenija eno najnižjih stopenj brezposelnosti mladih v jugovzhodni Evropi. Oktobra 2024 je bila stopnja anketne brezposelnosti 4,4 %, kar je pod povprečjem Evropske unije (v nadaljevanju EU) (SURS, 2024). Slovenija je med najvišjimi po zadovoljstvu mladih s kakovostjo izobraževanja in dosega nižji odstotek mladih, ki izražajo željo po selitvi v primerjavi z regionalnimi povprečji zaradi boljših možnosti doma. Gospodarska stabilnost in kakovost življenja sta pomembna dejavnika, ki odvrata odseljevanje. Kratkoročne selitve zaradi izobraževanja so sicer pogoste, vendar se posamezniki kasneje vrnejo v Slovenijo. To kaže, da je Slovenija sposobna nazaj pritegniti svoje talente (Hasanovic in drugi, 2024).

Slovenija se, kot vse druge države, sooča z izzivi, ki pomembno preoblikujejo trg dela in tudi samo delo. Vse tradicionalnejše oblike zaposlenosti zamenjujejo manj gotove in fleksibilne oblike zaposlenosti, nove tehnologije spreminjajo tudi naravo dela. Nedavna epidemija je negotovost še poglobila. Slovenija ima kljub nizki brezposelnosti na drugi strani visok delež začasnih zaposlitev, leta 2019 kar 62 %, kar nas uvršča na vrh EU. Strah, da mladi po dokončanem izobraževanju ne bi uspeli najti zaposlitve, narašča. V desetih letih se je od leta 2010 od 27 % povečal na 40,9 % (Lavrič in drugi, 2020, str. 117–157).

Slovenski anketiranci so v anketi MojeDelo.com, ki so jo izvedli v sodelovanju z The Stepstone Grup in Boston Consulting group, na prvo mesto postavili odnose s sodelavci. Na drugo mesto so uvrstili ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, nato odnose z nadrejenimi ter občutek, da so cenjeni za svoje delo. Na petem mestu so bile ugodnosti, ki

so jih deležni v službi (Mojedelo.com, 2024). V Sloveniji 31 % posameznikov aktivno išče novo zaposlitev. Glavni razlog za to je nezadovoljstvo s plačo in z ugodnostmi (38 %). Sledita pomanjkanje priložnosti za napredovanje (35 %) in občutek, da jih na delovnem mestu ne cenijo (29 %) (Mojedelo.com, 2023).

## 4 METODOLOGIJA EMPIRIČNE RAZISKAVE

Teoretičnemu delu, v katerem sem uporabila deskriptivno-analitični pristop, sledi poglavje empirične raziskave, za katero sem uporabila kvantitativno analizo, ki je temeljila na anketnem vprašalniku. V empiričnem delu se osredotočam na pridobivanje primarnih podatkov, ki so ključni za razumevanje razlik in podobnosti med generacijami X, Y in Z glede dejavnikov, ki vplivajo na njihovo zadrževanje v Sloveniji, ter njihovo analizo. V nadaljevanju so predstavljeni metodologija, namen in cilji, uporabljena metoda zbiranja podatkov, vzorčenje ter metoda analize podatkov.

### 4.1 Metodologija

V empiričnem delu sem uporabljala kvantitativno metodo zbiranja primarnih podatkov. Primarne podatke sem pridobila sama, tako da sem uporabila strukturirano spletno anketo. To sem izvedla s pomočjo platforme 1KA – EnKlikAnketa. Distribuirana je bila preko sodobnih komunikacijskih kanalov, vključno z družbenimi omrežji in e-pošto, da sem si zagotovila širok doseg med ciljno populacijo. Prav tako sem anketirance pozvala, da so anketo delili naprej. Anketa je bila namenjena prebivalcem Slovenije iz generacij X, Y in Z, zato je bila oblikovana v slovenskem jeziku.

Moja ciljna populacija so bili zaposleni (nedoločen ali določen čas, študentsko delo, pripravništvo, s. p.) posamezniki, pripadniki generacij X, Y in Z kot je vidno v tabeli 13 v različnih podjetjih po Sloveniji. V anketo sem skušala zajeti heterogen vzorec, pri čemer sem raznolikost dosegala z različnimi gospodarskimi dejavnostmi (primarna, sekundarna, terciarna, kvartarna), različnimi velikostmi podjetij (mikro, mala, srednja, velika) ter različnimi regijami po Sloveniji.

*Tabela 13: Začetek in konec generacije v tem magistrskem delu*

| Generacija X | Generacija Y | Generacija Z |
|--------------|--------------|--------------|
| 1965–1980    | 1981–1994    | 1995–2010    |

*Vir: lastno delo.*

Anketa, ki je bila popolnoma anonimna, je bila sestavljena iz vprašanj zaprtega tipa. Za uporabo zaprtega vprašalnika sem se odločila, ker to povečuje pripravljenost respondentov za reševanje vprašalnika, hkrati pa ponujeni odgovori omogočajo enostavnejše in hitreje izpolnjevanje. Merski instrumenti so merjeni s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Anketa je

imela vključno z vprašanji, s katerimi sem dobila socio-demografske profile anketirancev, 21 vprašanj. S prvima dvema sem ugotavljala splošno zadovoljstvo z delom in organizacijo anketirancev. Sledilo je šest sklopov, v katerih so anketiranci ocenjevali pomembnost dejavnikov (delovno okolje, ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem, finančna kompenzacija, možnost za rast in razvoj, vodstvo, organizacijska vrednostna ponudba ter trajnostni razvoj), ki vplivajo na zadrževanje v organizaciji. Po tem sem za spremembo dinamike povprašala o obdobju zaposlitve na trenutnem mestu in o verjetnosti, da bi iskali novo zaposlitev v naslednjih dvanajstih mesecih. Sledila sta dva sklopa, v katerih so anketiranci ocenjevali, kako verjetno bi določene situacije vplivale na to, da bi zapustili delovno mesto, in kako privlačne so opisane situacije, da bi morebiti zamenjali svoje trenutno delovno mesto. Na koncu sem postavila še socio-demografska vprašanja (starost, spol, stopnja formalne izobrazbe, velikost podjetja, gospodarska dejavnost, obdobje zaposlitve na trenutnem delovnem mestu, regija zaposlitve) za lažje razumevanje vzorca anketirancev.

## **4.2 Namen in cilji**

Namen mojega magistrskega dela je raziskati vpliv generacijskih razlik na percepcijo dejavnikov, ki vplivajo na dolgoročno zadrževanje v podjetju. S tem bom prispevala k izboljšanju praks podjetij in informiranju o različnih percepcijah med generacijami. To bo podjetjem nudilo vpogled v oblikovanje privlačnejših in trajnostnih delovnih mest. Posledično bodo temu primerno lahko izboljšali strategije, ki bodo pripomogle k višji stopnji zadrževanja zaposlenih.

Moj cilj je predstavitev medgeneracijskih razlik v dejavnikih, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju. Zato sem oblikovala naslednje pomožne cilje:

- analizirati najnovejše trende zadrževanja zaposlenih in s pomočjo aktualnih poročil preučiti trenutne razmere na trgu dela,
- raziskati strategije, ki jih podjetja uporabljajo za zadrževanje svojih zaposlenih,
- raziskati dejavnike, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih ter
- raziskati razlike med generacijami X, Y in Z glede njihove percepcije na dejavnike.

V empiričnem delu magistrske naloge sem poskušala najti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali med generacijami X, Y, Z obstajajo razlike glede dojemanja pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju?
- Kateri dejavniki so med generacijami X, Y, Z najpomembnejši za zadrževanje v delovnem okolju?
- Je pripadnike mlajše generacije Z težje zadrževati na delovnem mestu?



## Hipoteze

Da bi dobila odgovore na svoja raziskovalna vprašanja, sem si postavila ključno hipotezo (H1) svoje magistrske naloge.

**H1: Med generacijami X, Y, Z obstajajo razlike v dojemanju pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih.**

Z drugo hipotezo, ki sem si jo zastavila, sem želela ugotoviti, ali je pripadnike generacije Z težje zadrževati na delovnem mestu kot pripadnike generacij X in Y.

**H2: Pripadniki generacije Z bodo bolj verjetno v naslednjih dvanajstih mesecih iskali novo zaposlitev kot pripadniki starejših generacij Y in X.**

Vprašanje o verjetnosti iskanja nove zaposlitve sem uporabila kot merilo za zadrževanje, saj visoka verjetnost iskanja nove zaposlitve kaže na nizko zadržanost na trenutnem delovnem mestu.

### 4.3 Metoda zbiranja podatkov

Kvantitativno analizo zbiranja primarnih podatkov sem izvedla s pomočjo spletne ankete 1KA. Preden sem anketo delila, sem uporabila testni vprašalnik in prosila bližnje ter mentorico za mnenje in predloge. Prav tako sem odpravila morebitne nejasnosti glede na povratne informacije, ki sem jih dobila. Anketo, ki je prikazana v prilogi 1, sem kasneje posredovala znancem preko družbenih omrežij in e-pošte ter jih prosila, da jo delijo naprej.

Uporaba spletne ankete mi je omogočila večji doseg anketirancev iz različnih regij po Sloveniji v relativno kratkem času. Ker je večina pripadnikov generacij prisotna na družbenih omrežjih, se je distribucija s pomočjo teh platform zdela najučinkovitejša. Posledično sem povezavo do ankete delila na družbenih omrežjih (Facebook, Instagram, LinkedIn). Prav tako sem anketo po e-pošti poslala izbranim znancem. Vprašalnik je bil aktiven med 7. in 14. 10. 2024. Anketo so v povprečju reševali 6 minut in 40 sekund.

### 4.4 Predstavitev socio-demografskega profila anketirancev

Anketa je dosegla široko publiko, saj je na nagovor kliknilo kar 446 posameznikov. Anketo je začelo reševati 242 posameznikov, do konca jo je popolnoma rešilo 200. Ker sem se v svoji magistrski nalogi osredotočila na generacije X, Y, Z, sem z vprašanjem o starostni skupini definirala starostne meje (manj kot 17 let; 17–29; 30–43; 44–59 let; več kot 59 let). Iz analize sem nato izključila odgovore trinajstih anketirancev, ki so odgovorili, da so starejši od 59 let. Manj kot 17 let ni imel nobeden od anketiranih. Končni vzorec, ki sem ga uporabila za nadaljnjo analizo, je vključeval 187 posameznikov kot je prikazano v tabeli 14.

Največji delež (36 %) predstavljajo osebe, stare med 30 in 43 let (generacija Y), kar pomeni, da je bila ta starostna skupina v tej anketi najpogostejše zastopana. S 33 % jim sledijo anketiranci, stari med 17 in 29 let (generacija Z), ter tisti, ki so stari med 44 in 59 let z 32 % (generacija X). V anketi mi je uspelo dobiti približno enakomerno število posameznikov iz vsake generacije.

*Tabela 14: Starostna struktura vzorca*

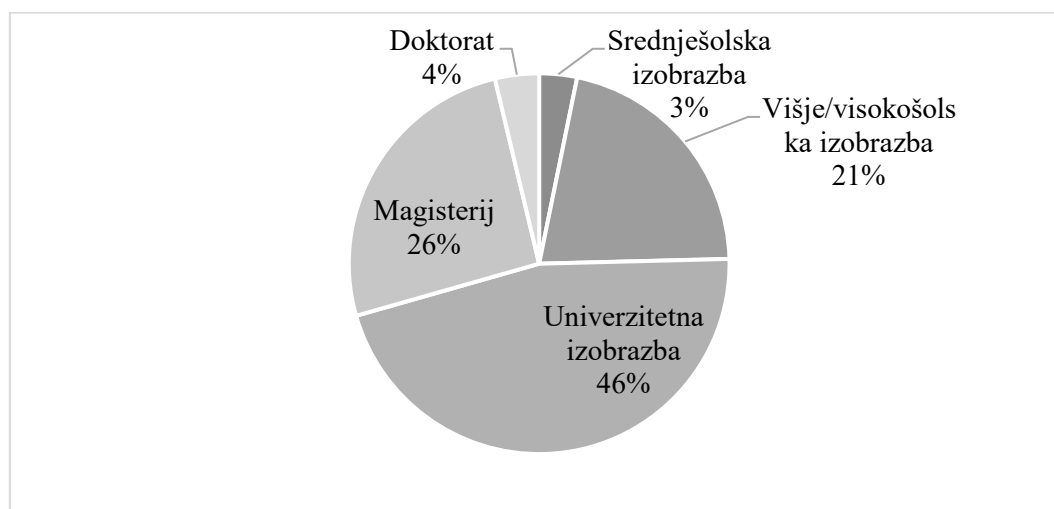
|                     | Število        | %            |
|---------------------|----------------|--------------|
| <b>Generacija Z</b> | 61             | 33 %         |
| <b>Generacija Y</b> | 67             | 36 %         |
| <b>Generacija X</b> | 59             | 32 %         |
| <b>Skupaj</b>       | <b>N = 187</b> | <b>100 %</b> |

*Vir: lastno delo.*

Med anketiranci je nekoliko večji delež žensk (58 %) kot moških (39 %). Majhen delež anketirancev (3 %) ni želel odgovoriti na to vprašanje.

Slika 7 prikazuje doseženo formalno stopnjo izobrazbe. Večina anketirancev je doseglo visoko stopnjo izobrazbe. Največji delež (46 %) predstavljajo posamezniki z univerzitetno izobrazbo, sledijo jim posamezniki z magisterijem (26 %) in tisti z višjo ali visokošolsko izobrazbo (21 %). Le 3 % anketirancev ima srednješolsko izobrazbo, medtem ko nobeden ni imel le osnovnošolske izobrazbe. 4 % anketirancev je opravilo doktorat.

*Slika 7: Dosežena formalna stopnja izobrazbe*

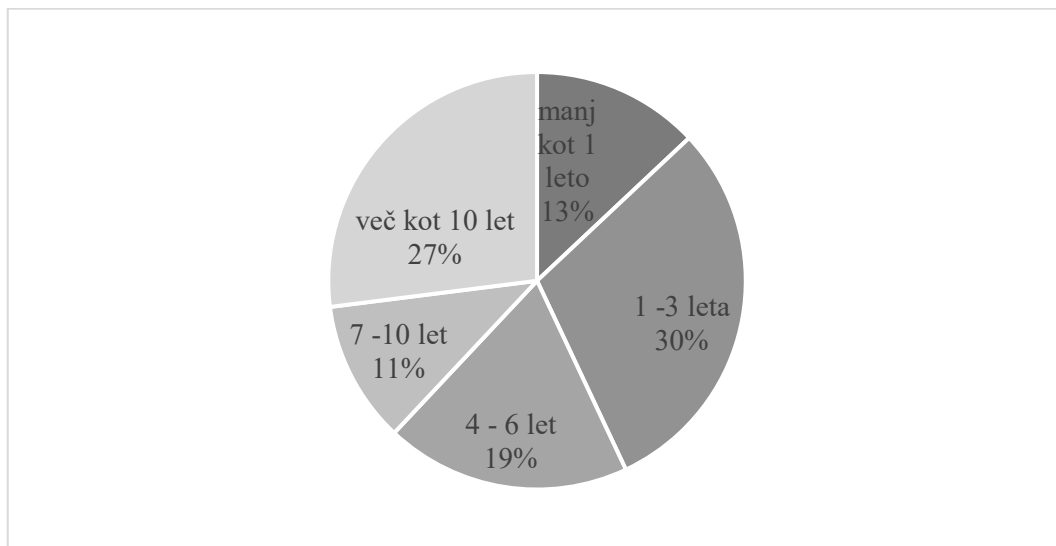


*Vir: lastno delo.*

Slika 8 prikazuje obdobje zaposlitve na trenutnem delovnem mestu. Največji delež anketirancev (30 %) je na svojem trenutnem delovnem mestu zaposlenih 1–3 leta. Sledijo

zaposleni več kot 10 leti (27 %) in zaposleni 4–6 let (19 %). 13 % anketirancev je zaposlenih manj kot eno leto, 11 % pa 7–10 let.

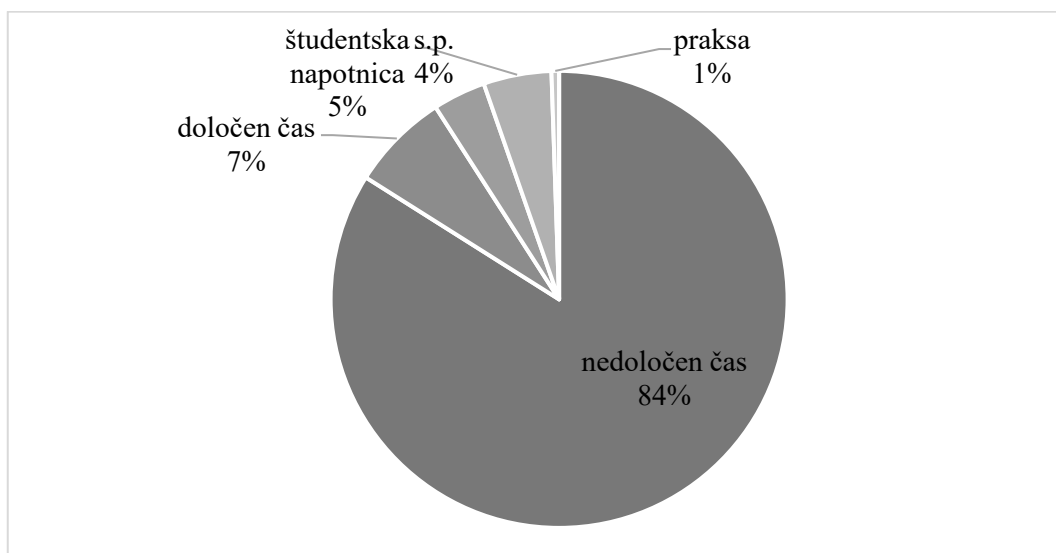
*Slika 8: Obdobje zaposlitve na trenutnem delovnem mestu*



*Vir: lastno delo.*

Glede na obliko trenutne zaposlitve je velika večina anketirancev zaposlena za nedoločen čas (84 %). Manjši delež (7 %) jih je zaposlenih za določen čas, 4 % anketirancev je samozaposlenih. Preko študentske napotnice delo opravlja 5 % anketirancev, le 1 % jih opravlja prakso. Obliko zaposlitve prikazuje slika 9.

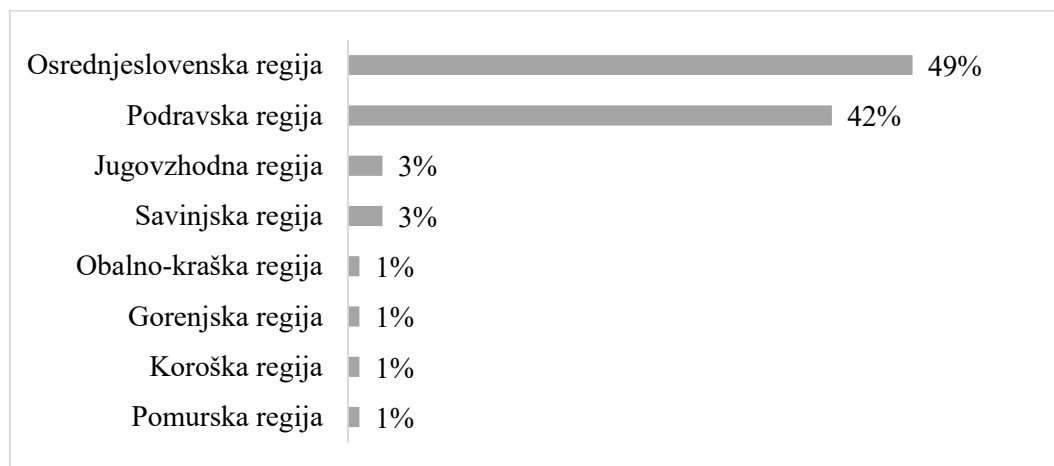
*Slika 9: Oblika zaposlitve*



*Vir: lastno delo.*

V anketo sem poskušala zajeti zaposlene v različnih regijah po Sloveniji. Regije zaposlitve prikazuje slika 10. Največji delež anketirancev je zaposlenih v Osrednjeslovenski regiji (49 %), pomemben delež predstavljajo tudi anketiranci, ki so zaposleni v Podravski regiji (42 %). Sledijo jim zaposleni v Savinjski (3 %) in Jugovzhodni regiji (3 %). Ostale regije so zastopane v manjši meri, med njimi Pomurska, Koroška, Gorenjska in Obalno-kraška regija, vsaka s približno 1 % zaposlenih anketirancev. Zasavska, Posavska, Primorsko-notranjska in Goriška regija žal niso bile zastopane.

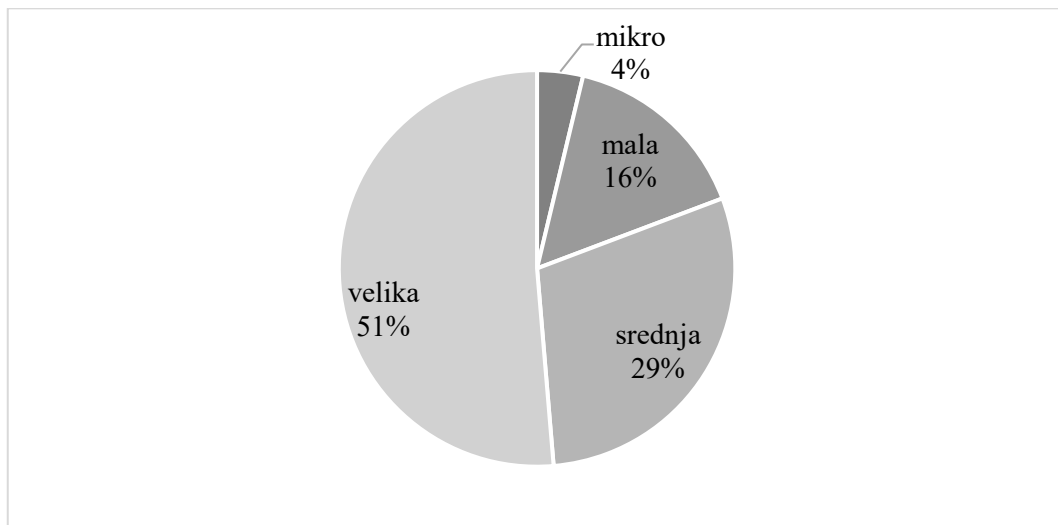
*Slika 10: Regije zaposlitve*



*Vir: lastno delo.*

Slika 11 prikazuje velikost organizacije v katerem delajo zaposleni. Največji delež, 51 %, je zaposlenih v velikih organizacijah (z več kot 250 zaposlenimi). 29 % anketirancev dela v srednje velikih organizacijah (od 50 do 249 zaposlenih), medtem, ko jih 16 % dela v malih organizacijah (10 do 49 zaposlenih). Le 4 % anketirancev je zaposlenih v mikro podjetjih (manj kot 10 zaposlenih).

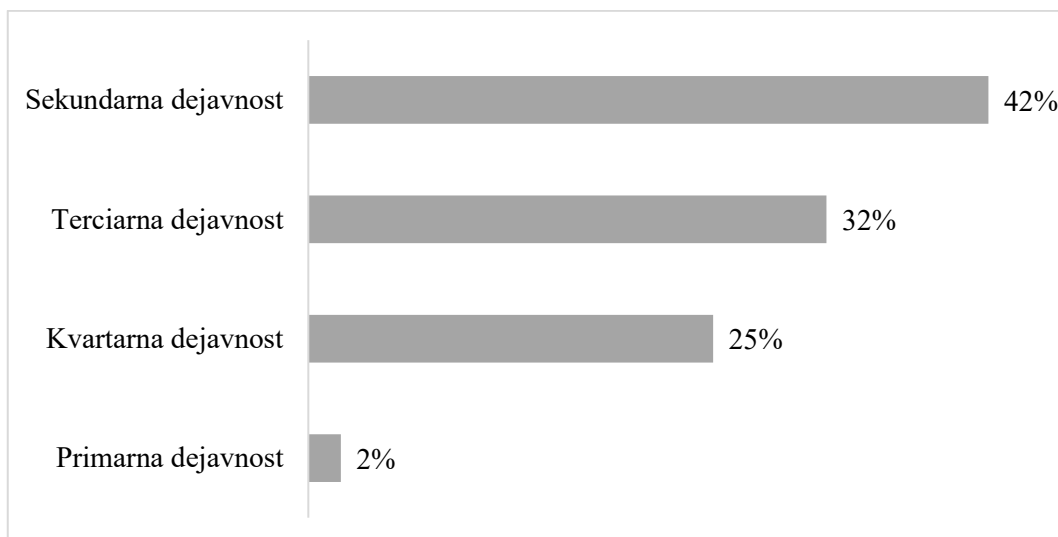
*Slika 11: Velikost organizacije*



*Vir: lastno delo.*

Najpogostejša gospodarska dejavnost, v kateri so zaposleni anketiranci, je bila sekundarna dejavnost (farmacevtska, avtomobilska, elektronska industrija, gradbeništvo, energetika in strojništvo ...) z 42 %. Sledi terciarna dejavnost (storitvene dejavnosti, kot so trgovina, turizem, bančništvo, finančne storitve, svetovanje, telekomunikacije ...) z 32 %. V kvartarni dejavnosti (šolstvo, zdravstvo, javna uprava, mediji ...) jih je zaposlenih 25 %, le 2 % jih je zaposlenih v primarni dejavnosti (kmetijstvo, ribištvo, gozdarstvo, rudarstvo). Gospodarske dejavnosti zaposlitve so prikazane na sliki 12.

*Slika 12: Gospodarske dejavnosti zaposlitve anketirancev*



*Vir: lastno delo.*

## **4.5 Metoda analize podatkov**

Za analizo zbiranja podatkov sem uporabila deskriptivno statistiko (povprečna vrednost, standardni odklon, mediana, razpršenost podatkov, minimum, maksimum) in neparametrične statistične metode (Kruskal-Wallisov H test za primerjavo več kot dveh skupin, Spearmanov koeficient korelacije). Prav tako sem uporabila test za preverjanje normalnosti porazdelitve, kar je bila osnova za kasnejšo izvedbo Kruskal-Wallisovega H testa, ter post-hoc teste, da sem ugotavljala, med katerimi skupinami so razlike. Uporabila sem tudi Cronbach alfa za preverjanje zanesljivosti vprašalnika. Za analizo sem uporabila statistični metodi in orodji Microsoft Office Excel ter SPSS, ki sta mi omogočila učinkovito ureditev, analizo in interpretacijo pridobljenih podatkov.

## **5 UGOTOVITVE IN ANALIZA**

V nadaljevanju tega poglavja bom predstavila rezultate empirične raziskave. Začnem z opisano deskriptivno statistiko, ki ji sledi opis razmerja spremenljivk in zatem predstavitev testiranja hipotez.

### **5.1 Deskriptivna statistika**

Da bi dobila splošen vpogled v zadovoljstvo zaposlenih na njihovem trenutnem delovnem mestu, sem najprej želela ugotoviti, v kolikšni meri so anketiranci zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, in kako z organizacijo, v kateri opravljajo svoje trenutno delo. Zadovoljstvo z delom in organizacijo sem v anketnem vprašalniku merila s pomočjo Likertove lestvice od 1 – zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen.

Analizirala sem, kako se zadovoljstvo z delom in organizacijo razlikuje med generacijami X, Y in Z. Iz tabele 15, v kateri so prikazani povprečne vrednosti in standardni odkloni zadovoljstva, je razvidno, da je zadovoljstvo z delom ter organizacijo med generacijami X, Y in Z relativno visoko. Pri vseh treh generacijah je zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, višje kot zadovoljstvo z organizacijo, v kateri delo opravljajo, kar kaže na to, da so zaposleni sicer relativno visoko zadovoljni z naravo svojega dela, vendar pa morda manj s pogoji ali kulturo v organizaciji. Generacija Y ima najvišje povprečje zadovoljstva z delom (4,28) in tudi z organizacijo (4,12). Prav tako generacija X navaja visoko raven zadovoljstva z delom (4,24), kar bi lahko nakazovalo na to, da so starejši zaposleni bolj vezani na svoje delovno mesto, vendar imajo nekoliko nižje zadovoljstvo z organizacijo (3,95), kar lahko razumemo kot večjo kritičnost do organizacijskih praks. Najnižjo raven zadovoljstva z delom (4,07) in z organizacijo (3,87) ima generacija Z, kar lahko razlagamo s tem, da so mlajši zaposleni bolj kritični ali pa imajo višja pričakovanja glede delovnega okolja ter organizacije. Nižji standardni odkloni pri zadovoljstvu z delom in organizacijo pri generaciji Y kažejo, da so njihova mnenja nekoliko bolj enotna (0,57; 0,77), medtem ko višji standardni odkloni pri

generacijah X (0,75; 0,94) ter Z (0,85; 0,88) nakazujejo večjo variabilnost v zadovoljstvu z delom in organizacijo med posamezniki v teh dveh generacijah.

*Tabela 15: Povprečne vrednosti in standardni odkloni glede zadovoljstva z delom ter organizacijo med generacijami*

|                     | Zadovoljstvo z delom |             | Zadovoljstvo z organizacijo |             |
|---------------------|----------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
|                     | Povprečje            | Std. odklon | Povprečje                   | Std. odklon |
| <b>Generacija X</b> | 4,24                 | 0,75        | 3,95                        | 0,94        |
| <b>Generacija Y</b> | 4,28                 | 0,57        | 4,12                        | 0,77        |
| <b>Generacija Z</b> | 4,07                 | 0,85        | 3,87                        | 0,88        |

*Vir: lastno delo.*

Vprašanje o verjetnosti iskanja nove zaposlitve v naslednjih dvanajstih mesecih sem uporabila kot merilo za zadrževanje, saj visoka verjetnost iskanja nove zaposlitve posledično pomeni nizko zadržanost na trenutnem delovnem mestu. V splošnem na podlagi podatkov v tabeli 16, ki prikazujejo relativno nizke povprečne vrednosti, ugotavljam, da je verjetnost iskanja nove zaposlitve relativno nizka, kar pomeni, da so zaposleni iz vseh generacij v povprečju bolj nagnjeni k ohranjanju trenutne zaposlitve kot k iskanju novih priložnosti.

*Tabela 16: Povprečne vrednosti in standardni odkloni glede iskanja nove zaposlitve v naslednjih 12 mesecih*

|                     | Povprečje | Std. odklon |
|---------------------|-----------|-------------|
| <b>Generacija X</b> | 1,8       | 1           |
| <b>Generacija Y</b> | 2,3       | 1,2         |
| <b>Generacija Z</b> | 2,8       | 1,4         |

*Vir: lastno delo.*

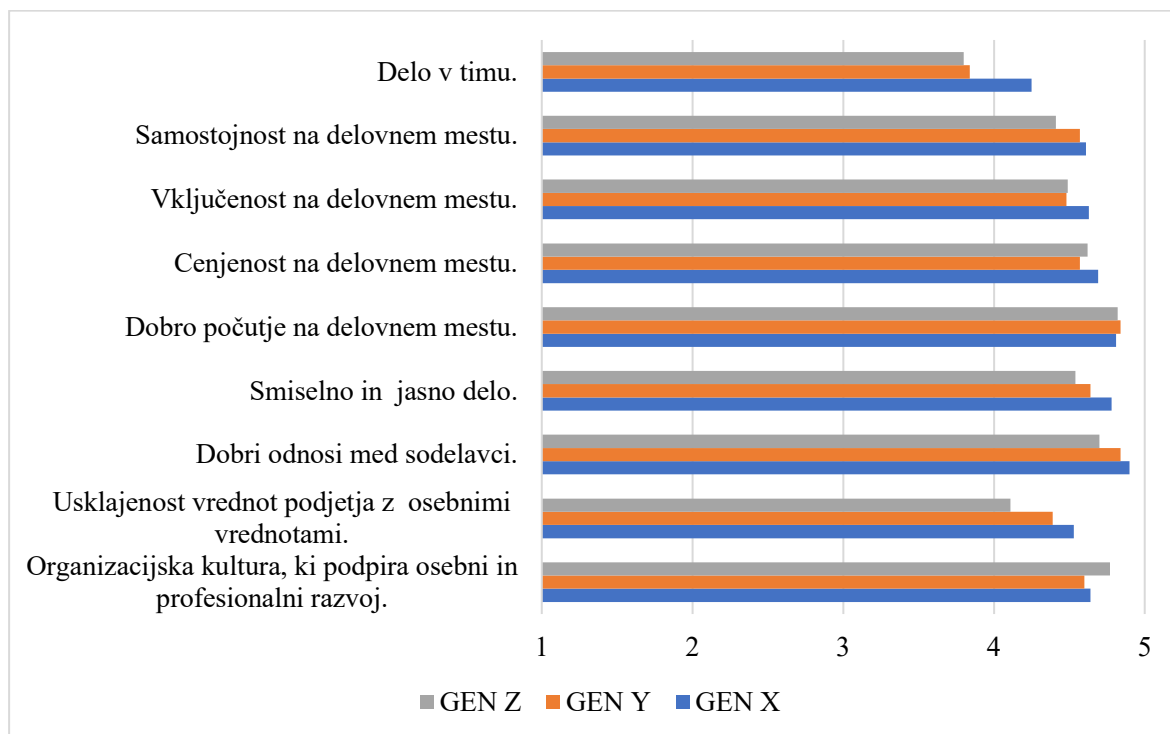
Generacija X izkazuje najnižjo povprečno vrednost verjetnosti iskanja nove zaposlitve v naslednjih dvanajstih mesecih (1,8). To lahko interpretiram kot znak večje lojalnosti do trenutnega delodajalca in posledično višje stopnje zadrževanja med generacijo X. Nekoliko višjo povprečno vrednost (2,3) ima glede iskanja nove zaposlitve generacija Y. Generacija Z pa ima najvišjo povprečno vrednost (2,8), kar pomeni, da so mlajši zaposleni najbolj dovzetni za iskanje nove zaposlitve, iz česar lahko sklepamo, da je stopnja zadrževanja pri njih nižja. Višja stopnja lahko kaže na višje nezadovoljstvo ali drugačna pričakovanja generacije Z, ki jih trenutna delovna mesta ne izpopolnjujejo, prav tako lahko sklepamo, da so manj lojalni svojemu delodajalcu.

V nadaljevanju sem anketirancem navedla šest sklopov trditev, vezanih na dejavnike, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju. Opredeliti so morali svoje stališče glede pomembnosti vsake trditve, tako da so uporabili Likertovo lestvico od 1 (sploh ni

pomembno) do 5 (zelo pomembno). V nadaljevanju sem v tabelah primerjala povprečne ocene med posameznimi generacijami glede trditev, ki se navezujejo na posamezni dejavnik.

Na sliki 13 med generacijami opazimo določene razlike v pomembnosti trditev, ki se nanašajo na delovno okolje. “Dobri odnosi s sodelavci” so najpomembnejši za vse tri generacije, pri čemer jim je generacija X dodelila najvišjo povprečno oceno 4,90, generacija Y (4,84) in generacija Z (4,70). Sledi “Dobro počutje na delovnem mestu”, ki je prav tako visoko ocenjeno pri vse treh generacijah, generacija X (4,81), generacija Y (4,84) in generacija Z (4,82). “Organizacijska kultura, ki podpira profesionalni in osebni razvoj” je še posebej pomembna za generacijo Y (4,77), sledita generaciji X (4,64) in Y (4,60). “Smiselno in jasno delo” je prav tako visoko ocenjeno, pri generaciji X (4,78), sledita generaciji Y (4,64) ter Z (4,54). “Cenjenost na delovnem mestu” je pri generaciji X (4,69) nekoliko više ocenjena kot pri generacijah Y (4,57) in Z (4,62). “Usklajenost vrednot podjetja z osebnimi vrednotami” najviše ocenjujejo pripadniki generacije X (4,53), sledita generaciji Y (4,39) in Z (4,11). “Vključenost” je za generacijo X ocenjena s 4,64 za generaciji Y (4,48) in Z (4,49). “Samostojnost” najviše ocenjuje generacija X (4,61), sledita generacija Y (4,57) in generacija Z (4,41). “Delo v timu” je med vsemi najnižje ocenjeno, najnižje ga ocenjuje generacija Z (3,80), sledi generacija Y (3,84), medtem, ko ga generacija X ocenjuje nekoliko više (4,25).

*Slika 13: Povprečne ocene pomembnosti delovnega okolja kot dejavnika za zadrževanje v delovnem okolju*

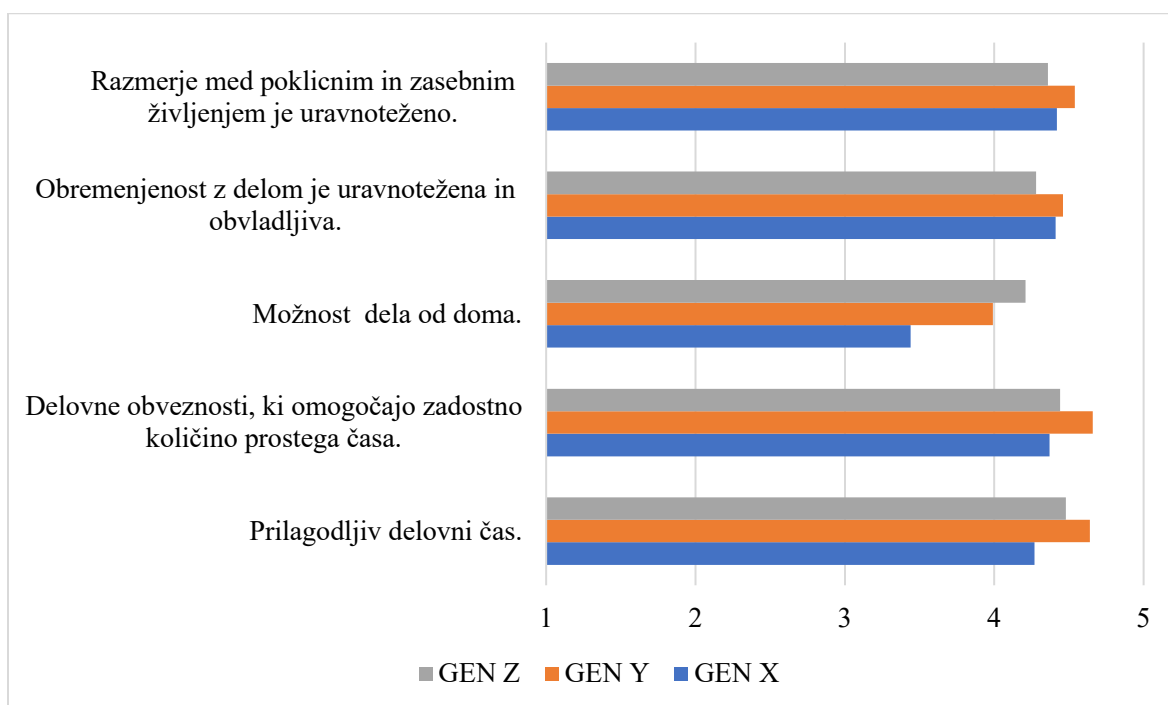


*Vir: lastno delo.*



Na sliki 14 lahko opazimo določene razlike pri pomembnosti trditev, ki se nanašajo na ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem. Najpomembnejše so *“Delovne obveznosti, ki omogočajo zadostno količino prostega časa”*, pri čemer to najvišje ocenjujejo pripadniki generacije Y (4,66), sledita generaciji X in Z (4,37, 4,44). Prav tako je zelo pomemben *“Prilagodljiv delovni čas”*, predvsem za generacijo Y, sledita generaciji Z in X (4,48, 4,27). Generacija Y *“Razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem je uravnoteženo”* ocenjuje s 4,54, generacija X s 4,42 ter generacija Z s 4,36. Trditev *“Obremenjenost z delom je uravnotežena in obvladljiva”* ocenjujejo generacije Y, X, Z z ocenami 4,46, 4,41, 4,28. *“Možnost dela od doma”* je najmanj pomembno za generacijo X (3,44), nekoliko bolj pa za generaciji Y (3,99) ter Z (4,21).

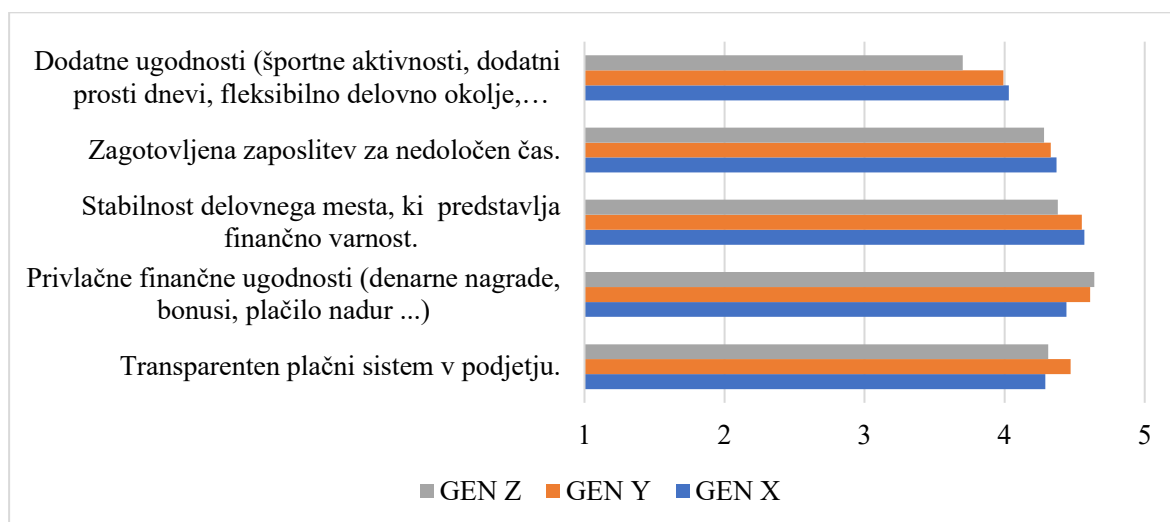
*Slika 14: Povprečne ocene pomembnosti ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem za zadrževanje v delovnem okolju*



*Vir: lastno delo.*

Na sliki 15 vidimo, da so *“Privlačne finančne ugodnosti”* najpomembnejše za vse tri generacije, pri čemer jih najvišje ocenjuje generacija Z (4,64), sledita generaciji Y (4,62) in X (4,44). *“Stabilnost delovnega mesta”* je najpomembnejša za generacijo X (4,57), sledita generaciji Y (4,55) in Z (4,38). Za generacijo Y je pomemben *“Transparenten plačilni sistem”* (4,47), sledita generaciji X (4,29) in Z (4,31). *“Zaposlitev za nedoločen čas”* generacije ocenjujejo s 4,37 (generacija X), 4,33 (generacija Y) in 4,28 (generacija Z). Ponujene *“Dodatne ugodnosti (športne, zdravstveno zavarovanje itd.)* so najvišje ocenjene pri generaciji X (4,03), sledita generaciji Y (3,99) in Z (3,70).

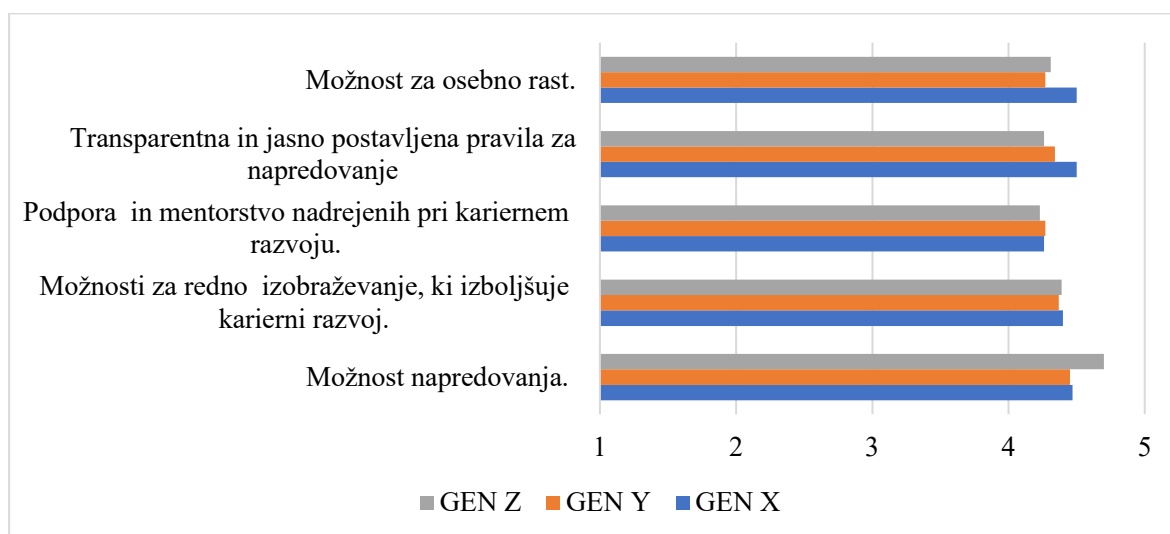
Slika 15: Povprečne ocene pomembnosti finančne kompenzacije in varnosti zaposlitve



Vir: lastno delo.

Na podlagi slike 16 o ocenjevanju trditev, ki se navezujejo na možnost za rast in razvoj, napredovanje, vidimo, da je "Možnost napredovanja" najvišje ocenjena pri vseh treh generacijah, pri čemer jo najvišje ocenjuje generacija Z (4,70), sledita generaciji X (4,47) in Y (4,45). "Možnost za osebno rast" izstopa nekoliko bolj pri generaciji Y (4,50), sledita generaciji Z (4,31) in Y (4,27). "Transparentna pravila za napredovanja" so pomembna za generacijo X (4,50), Y (4,34) in Z (4,24). "Redna izobraževanja za karierni razvoj" ocenjujejo vse generacije podobno, s povprečnimi ocenami 4,40 (X), 4,39 (Z) in 4,37 (Y). Nekoliko nižje je ocenjena "Podpora nadrejenih pri kariernem razvoju", pri čemer jo najvišje ocenjuje generacija Z (4,24), sledita generaciji X (4,26) in Y (4,27).

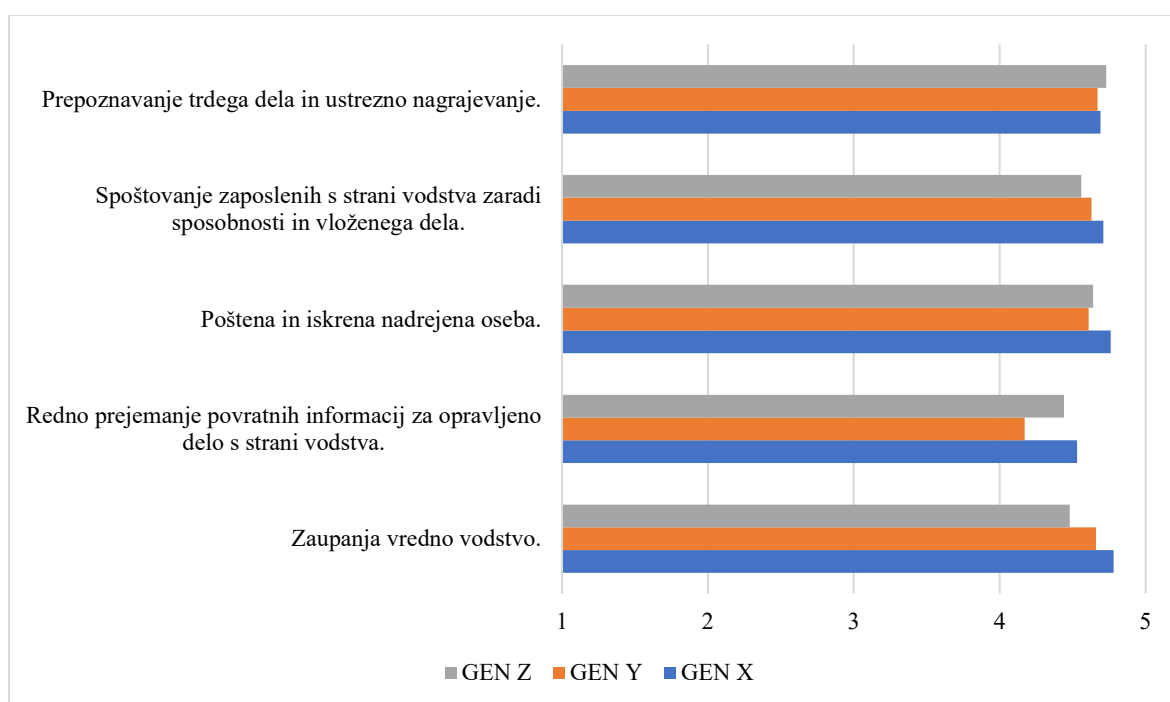
Slika 16: Pomembnost možnosti za rast in razvoj, napredovanje za zadrževanje v delovnem okolju



Vir: lastno delo.

Iz slike 17 je mogoče razbrati, da je *“Prepoznavanje trdega dela in ustrezno nagrajevanje”* najpomembnejši dejavnik, ki ga najvišje ocenjuje generacija Z (4,73), sledita generaciji X (4,69), nato Y (4,67). *“Zaupanja vredno vodstvo”* je najvišje ocenjeno pri generaciji X (4,78), sledita generaciji Y (4,66) in Z (4,48). *“Poštena in iskrena nadrejena oseba”* je pomembna za vse generacije, najvišje jo ocenjuje generacija X (4,76), sledita generaciji Z (4,64) in Y (4,61). *“Spoštovanje s strani vodstva”* nekoliko višje ocenjuje generacija X (4,71), sledita generaciji Y (4,63) in Z (4,56). *“Redno prejemanje povratnih informacij”* je nekoliko manj pomembno pri generaciji Y (4,17), nekoliko višje ga ocenjujeta generaciji X (4,52) in Z (4,44).

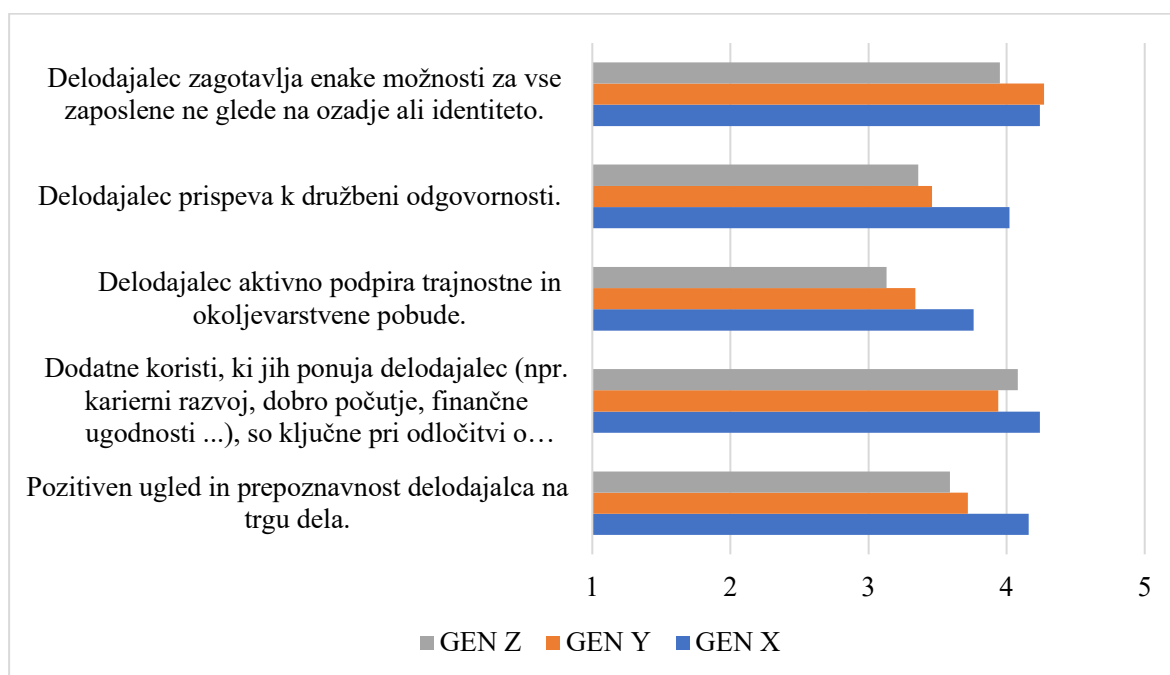
Slika 17: Povprečne ocene pomembnosti vodstva kot dejavnika za zadrževanje v delovnem okolju



Vir: lastno delo.

Na sliki 18 vidimo, da so *“Dodatne koristi, ki jih ponuja delodajalec”* najpomembnejše za vse tri generacije, pri čemer to najvišje ocenjuje generacija X (4,24), sledita generaciji Z (4,08) in Y (3,94). *“Delodajalec zagotavlja enake možnosti za vse zaposlene ne glede na ozadje ali identiteto”* najvišje ocenjuje generacija Y (4,27), sledita generaciji X (4,24) in Z, ki to ocenjuje nekoliko nižje (3,59). *“Ugled delodajalca”* je pomemben predvsem za generacijo X (4,16), nekoliko manj pa za generaciji Y in Z (3,72, 4,02). Prav tako *“Družbena odgovornost delodajalca”* prikazuje nekoliko nižje ocene pri generaciji Z in Y (3,36, 3,46) ter nekoliko višje pri generaciji X (4,02). *“Trajnostne in okoljevarstvene pobude”* so najmanj pomembne za vse tri generacije, z najvišjo povprečno oceno pri generaciji X (3,76), sledita generaciji Y (3,44) in Z (3,13).

*Slika 18: Povprečne ocene pomembnosti organizacijske vrednostne ponudbe (EVP, DEI, znamka delodajalca) in trajnostnega razvoja kot dejavnikov za zadrževanje v delovnem okolju*

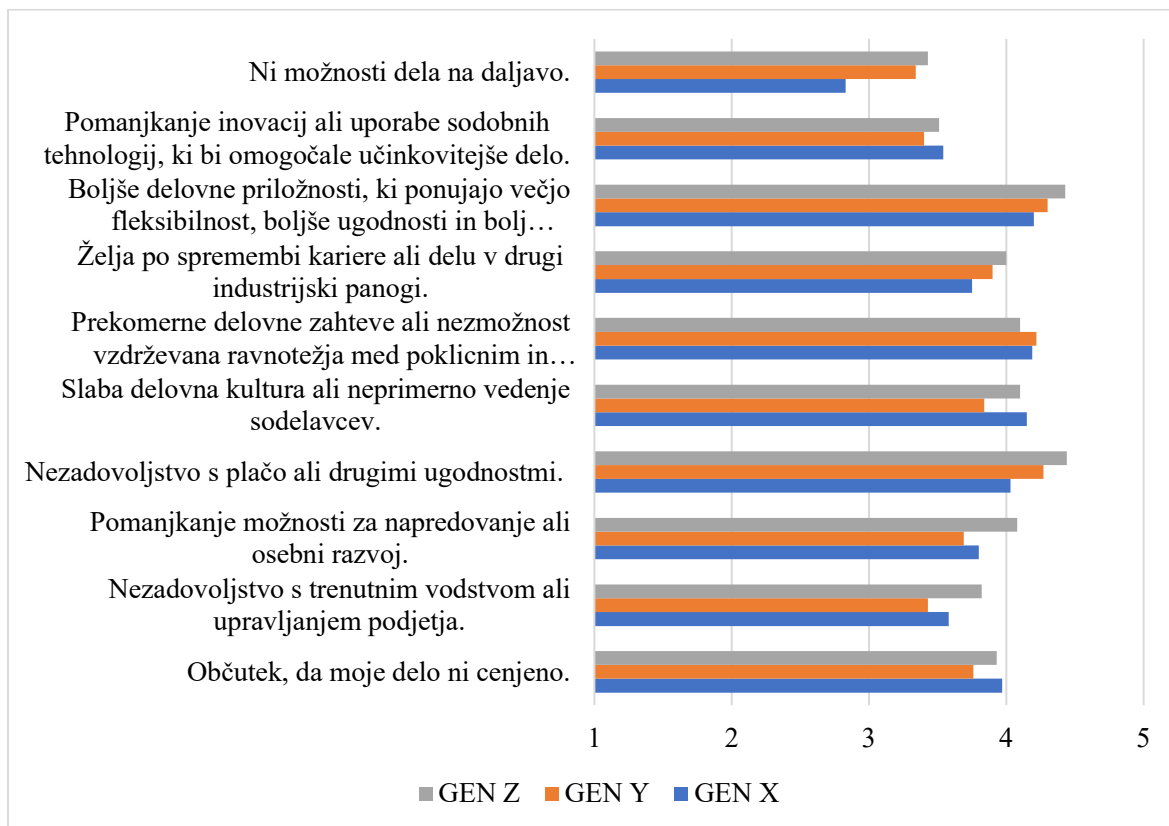


*Vir: lastno delo.*

Pri naslednjih dveh vprašanjih me je zanimalo, v katerih primerih bi zaposleni iz različnih generacij zapustili svoje trenutno delovno mesto, in kaj je tisto, kar bi jih privlačilo pri drugih delodajalcih, da bi bili pripravljeni zapustiti svoje trenutno delovno mesto.

Na sliki 19 vidimo, da je za generacijo Z najvišjo povprečno oceno (4,44) dobila trditev *“Nezadovoljstvo s plačo ali drugimi ugodnostmi”*. Sledita generacija Y s povprečno oceno (4,27), z nekoliko nižjo oceno pa generacija X (4,03). Prav tako so visoko povprečno oceno dobile trditve *“Slaba delovna kultura, neprimerno vedenje sodelavcev”* z najvišjo povprečno oceno 4,15 pri generaciji X, 4,10 pri generaciji Y in 4,04 pri generaciji Z, *“Prekomerne zahteve ali nezmožnost vzdrževanja ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem”* z najvišjo povprečno oceno ponovno pri generaciji X, nekoliko nižjo pri generacijah Y (4,00) in Z (4,10). *“Boljše delovne priložnosti z večjo fleksibilnostjo”* so pomembne za vse tri generacije (generacija X: 4,2, Y: 4,20, Z: 4,30). Nekoliko nižjo povprečno oceno sta dobili trditvi *“Pomanjkanje inovacij ali uporaba sodobnih tehnologij, ki bi omogočale učinkovitejše delo”* z najnižjo povprečno oceno generacije Y (3,40) (generacija X: 3,54, Z: 3,51). Presenetljivo je trditev *“Ni možnosti dela na daljavo”* dobila ene najnižjih povprečnih ocen, najnižje pri generaciji X (2,83), nekoliko višjo povprečno oceno generacije Y (3,34), najvišjo pri generaciji Z (3,43).

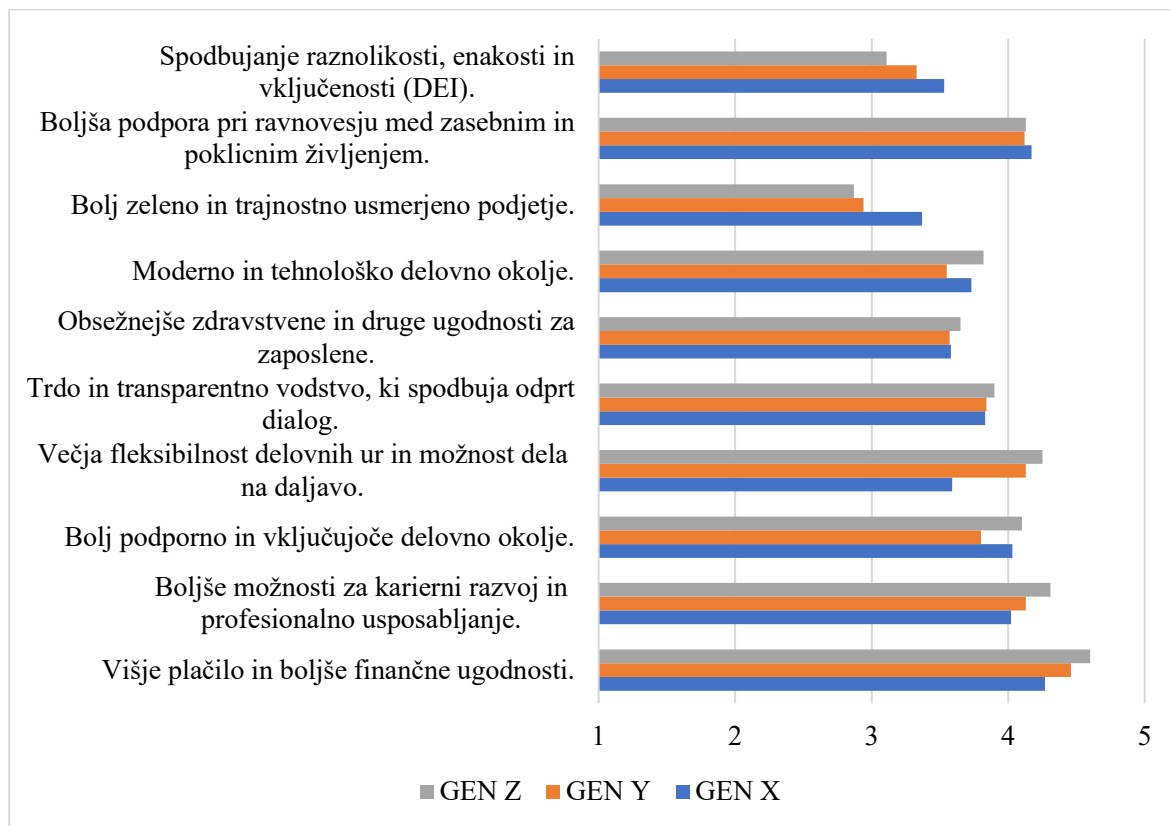
Slika 19: Povprečne ocene verjetnosti, kako bi situacije vplivale na odločitev za zapustitev trenutnega delovnega mesta



Vir: lastno delo.

Na sliki 20 vidimo, da bi bili pripadniki vseh treh generacij pripravljeni zapustiti trenutno delovno mesto ob *“Višjem plačilu in boljših finančnih ugodnostih”* (generacija X: 4,27, Y: 4,46, Z: 4,60). *“Večja fleksibilnost delovnih ur in možnost dela na daljavo”* dosega najvišjo povprečno oceno pri generaciji Z (4,26), sledita generacija Y (4,13), z nekoliko nižjo povprečno oceno pa generacija X (3,59). *“Boljše možnosti za karierni razvoj”* (generacija X: 4,02, Y: 4,13, Z: 4,31), *“Ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem”* (generacija X: 4,17, Y: 4,12, Z: 4,13) prav tako dosega visoke povprečne ocene o možnosti morebitne menjave trenutnega delovnega mesta. *“Bolj podporno in vključujoče delovno okolje”* dosega približno enako povprečno oceno pri vseh treh generacijah (X: 4,03, Y: 4,10, Z: 4,13), prav tako *“Trdo in transparentno vodstvo, ki spodbuja odprt dialog”* (X: 3,83, Y: 3,84, Z: 3,90). Najnižje povprečne ocene dosega trditev *“Bolj zeleno in trajnostno usmerjeno podjetje”*, pri čemer najvišjo povprečno oceno dosega pri generaciji X (3,37), nižjo pri generaciji Y (2,94) ter najnižjo pri generaciji Z (2,87). Prav tako nekoliko nižje povprečne ocene dosegajo trditve *“Spodbujanje raznolikosti, enakosti in vključenosti (DEI)”*, (generacija X: 3,53, Y: 3,33, Z: 3,11), *“Sodobno in tehnološko delovno okolje”* (generacija X: 3,72, Y: 3,55, Z: 3,82), *“Obsežnejše zdravstvene in druge ugodnosti za zaposlene”* (generacija X: 3,58, Y: 3,57, Z: 3,65).

*Slika 20: Povprečne ocene privlačnosti trditev za morebitno menjavo trenutnega delovnega mesta*



*Vir: lastno delo.*

## 5.2 Razmerje med spremenljivkami

S Cronbach alpha koeficientom sem preverila zanesljivost vprašalnika. Koeficient alpha je pomembno merilo, ki zagotovi, da so merilni elementi zanesljivi in konsistentni. Vrednost koeficienta, ki je višja od 0,7 (Cronbach  $\alpha > 0,7$ , kaže na dobro zanesljivost, višja ali enaka 0,9 (Cronbach  $\geq \alpha$ ) na odlično zanesljivost, nižja od 0,5 (Cronbach  $\alpha < 0,5$ ) pa je nesprejemljiva. Merjenje v raziskavi je zanesljivo, saj je vrednost Cronbach alfa višja od 0,70 in znaša 0,910.

Za preverjanje hipotez, sem po šestih skupinah kot je razvidno iz tabele 17 porazdelila dejavnike, v katerih sem navedla tem dejavnikom prilagojene trditve. Trditve so bile merjene na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Na podlagi rezultatov ugotavljam, da so vsi dejavniki pomembni za zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju, saj so vsi dosegali relativno visoke povprečne ocene. Iz tega ugotavljam, da morajo organizacije celostno pristopiti k strategiji zadrževanja zaposlenih in se ne osredotočati zgolj na en dejavnik. Iz tabele 17 je razvidno, da je anketirancem za njihovo zadrževanje v delovnem okolju v povprečju najbolj pomembno delovno okolje (povprečje = 4,62; standardni odklon = 0,35), najmanj pa sta jim

v povprečju pomembna organizacijska vrednostna ponudba in trajnostni razvoj (povprečje = 3,80; standardni odklon = 0,77).

*Tabela 17: Deskriptivna statistika dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju*

|                                                        | N              |                  | Cronbach alfa ( $\alpha$ ) | Povprečje | Mediana | Standardni odklon | Koeficient asimetrije (Skewness) | Koeficient sploščenosti (Kurtosis) | Min | Max |
|--------------------------------------------------------|----------------|------------------|----------------------------|-----------|---------|-------------------|----------------------------------|------------------------------------|-----|-----|
|                                                        | Veljavne enote | Manjkajoče enote |                            |           |         |                   |                                  |                                    |     |     |
| Delovno okolje                                         | 187            | 0                | 0,765                      | 4,62      | 5       | 0,35              | -1,076                           | 1,983                              | 3   | 5   |
| Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem        | 187            | 0                | 0,756                      | 4,33      | 4       | 0,58              | -1,184                           | 1,534                              | 2   | 5   |
| Finančna kompenzacija in zaposlitvena varnost          | 187            | 0                | 0,762                      | 4,33      | 4       | 0,59              | -1,029                           | 0,923                              | 2   | 5   |
| Možnost za rast in razvoj, napredovanje                | 187            | 0                | 0,758                      | 4,38      | 4       | 0,51              | -0,798                           | 0,743                              | 2   | 5   |
| Vodstvo                                                | 187            | 0                | 0,802                      | 4,60      | 5       | 0,44              | -1,136                           | 1,256                              | 3   | 5   |
| Organizacijska vrednostna ponudba in trajnostni razvoj | 187            | 0                | 0,835                      | 3,80      | 4       | 0,77              | -0,440                           | 0,067                              | 1   | 5   |

*Vir: lastno delo.*

Podrobnejši rezultati opisne statistike dejavnikov glede na generacije so prikazani v prilogi 2. Preverila sem tudi, ali obstaja normalnost porazdelitve teh dejavnikov, in ugotovila, da dejavniki niso normalno porazdeljeni ( $p < 0,05$ ). Rezultati testa normalnosti dejavnikov so prikazani v prilogi 5. Ob tem sem preverila notranjo konsistentnost posameznih dejavnikov tako, da sem uporabila koeficient Cronbach alfa. Iz tabele 17 lahko vidimo, da je merjenje v raziskavi zanesljivo, saj so vse vrednosti Cronbach alfa višje od 0,70.

Ker nisem ugotovila normalne porazdelitve, sem uporabila Spearmanov korelacijski koeficient, da bi ugotovila, ali so posamezni dejavniki, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju, med seboj povezani. Za določanje **velikosti učinka** sem uporabila naslednjo lestvico vrednosti koeficienta: **majhen učinek**:  $r = 0,10$ – $0,29$ , **srednji učinek**:  $r = 0,30$ – $0,49$ , **velik učinek**:  $r = 0,50$ – $1$ .

Na podlagi rezultatov Spearmanovih korelacijskih koeficientov v prilogi 4 sem ugotovila, da je velikost učinka **srednji** med delovnim okoljem in ravnotežjem med zasebnim in poklicnim življenjem ( $r = 0,346$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ), delovnim okoljem ter finančno kompenzacijo in zaposlitveno varnostjo ( $r = 0,482$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ), ravnotežjem med zasebnim življenjem ter možnostjo za rast in razvoj, napredovanjem ( $r = 0,297$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ), ravnotežjem med zasebnim življenjem ter vodstvom ( $r = 0,291$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ), finančno kompenzacijo in zaposlitveno varnostjo ter vodstvom ( $r = 0,481$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ), organizacijsko vrednostno ponudbo, trajnostnim razvojem in delovnim okoljem ( $r = 0,484$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ), organizacijsko vrednostno ponudbo, trajnostnim razvojem ter ravnotežjem med zasebnim in poklicnim življenjem ( $r = 0,269$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ) ter organizacijsko vrednostno ponudbo, trajnostnim razvojem in možnostjo za rast in razvoj, napredovanje ( $r = 0,489$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ). Velikost učinka je **velik** med delovnim okoljem in možnostjo za rast in razvoj, napredovanjem ( $r = 0,540$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ), delovnim

okoljem ter vodstvom ( $r = 0,496$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ), ravnotežjem med zasebnim in poklicnim življenjem ter finančno kompenzacijo in zaposlitveno varnostjo ( $r = 0,503$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ), finančno kompenzacijo in zaposlitveno varnostjo ter možnostjo za rast in razvoj, napredovanjem ( $r = 0,539$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ), možnostjo za rast in razvoj, napredovanjem ter vodstvom ( $r = 0,531$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ), organizacijsko vrednostno ponudbo in trajnostnim razvojem ter finančno kompenzacijo in zaposlitveno varnostjo ( $r = 0,506$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ) ter organizacijsko vrednostno ponudbo, trajnostnim razvojem in vodstvom ( $r = 0,505$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,01$ ). Prav tako me je zanimalo, ali obstaja povezanost med posameznimi dejavniki, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih, ter verjetnostjo aktivnega iskanja nove zaposlitve v naslednjih dvanajstih mesecih. Rezultati Spearmanovih koeficientov korelacije ( $p > 0,05$ ) so pokazali, da med večino posameznih dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem in okolju in verjetnostjo aktivnega iskanja nove zaposlitve v naslednjih dvanajstih mesecih, ne obstaja statistično značilna povezanost, z izjemo ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem, pri katerem je bila ugotovljena povezanost ( $r = 0,161$ ,  $N = 187$ ,  $p < 0,05$ ).

### 5.3 Testiranje hipotez

#### **HIPOTEZA 1: Med generacijami X, Y, Z obstajajo razlike v dojemanju pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih.**

Za boljšo doslednost sem hipotezo 1 preverjala s šestimi podhipotezami, kot je prikazano v tabeli 18. Preverjanje sem izvedla za vsak dejavnik posebej.

*Tabela 18: Podhipoteze za preverjanje hipoteze 1*

|                                                                                                                                         |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipoteza 1a:</b> Med generacijami X, Y, Z v zaznavi delovnega okolja ni statistično značilnih razlik.                                | $H_0: \mu_X = \mu_Y = \mu_Z$<br>$H_1$ : vsaj ena $\mu_j$ se razlikuje od preostalih |
| <b>Hipoteza 1b:</b> Med generacijami X, Y, Z v zaznavi ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem ni statistično značilnih razlik. | $H_0: \mu_X = \mu_Y = \mu_Z$<br>$H_1$ : vsaj ena $\mu_j$ se razlikuje od preostalih |
| <b>Hipoteza 1c:</b> Med generacijami X, Y, Z v zaznavi finančne kompenzacije in zaposlitvene varnosti ni statistično značilnih razlik.  | $H_0: \mu_X = \mu_Y = \mu_Z$<br>$H_1$ : vsaj ena $\mu_j$ se razlikuje od preostalih |
| <b>Hipoteza 1d:</b> Med generacijami X, Y, Z v zaznavi možnosti za rast in razvoj, napredovanje ni statistično značilnih razlik.        | $H_0: \mu_X = \mu_Y = \mu_Z$<br>$H_1$ : vsaj ena $\mu_j$ se razlikuje od preostalih |
| <b>Hipoteza 1e:</b> Med generacijami X, Y, Z v zaznavi vodstva ni statistično značilnih razlik.                                         | $H_0: \mu_X = \mu_Y = \mu_Z$<br>$H_1$ : vsaj ena $\mu_j$ se razlikuje od preostalih |
| <b>Hipoteza 1f:</b> Med generacijami X, Y, Z v zaznavi organizacijske ponudbe in trajnostnega razvoja ni statistično značilnih razlik.  | $H_0: \mu_X = \mu_Y = \mu_Z$<br>$H_1$ : vsaj ena $\mu_j$ se razlikuje od preostalih |

*Vir: lastno delo.*



Hipoteze sem preverila z neparametričnim Kruskal-Wallis H testom in post-hoc testom, saj sem predhodno ugotovila, da dejavniki niso normalno porazdeljeni. Glede na rezultate, ki so podrobneje prikazani v prilogi 3, sprejemem oziroma zavrnem sledeče:

- **Hipoteza 1a** – Zavrnem ničelno hipotezo ( $H_0$ ) pri  $p = 0,047$  in sprejemam alternativno hipotezo ( $H_1$ ).
- **Hipoteza 1b** – Zavrnem ničelno hipotezo ( $H_0$ ) pri  $p = 0,021$  in sprejemam alternativno hipotezo ( $H_1$ ).
- **Hipoteza 1c** – Ničelne hipoteze ne morem zavrniti ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da ni statistično značilnih razlik v zaznavi finančne kompenzacije in zaposlitvene varnosti med generacijami X, Y, Z ( $p = 0,348$ ).
- **Hipoteza 1d** – Ničelne hipoteze ne morem zavrniti ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da ni statistično značilnih razlik v zaznavi možnosti za rast in razvoj, napredovanje med generacijami X, Y, Z ( $p = 0,802$ ).
- **Hipoteza 1e** – Zavrnem ničelno hipotezo ( $H_0$ ) pri  $p = 0,032$  in sprejemam alternativno hipotezo ( $H_1$ ).
- **Hipoteza 1f** – Zavrnem ničelno hipotezo ( $H_0$ ) pri  $p = 0,002$  in sprejemam alternativno hipotezo ( $H_1$ ).

Na podlagi rezultatov Kruskal-Wallisovega H testa lahko trdim, da so za:

- **delovno okolje** (generaciji Z je ta dejavnik v povprečju manj pomemben kot generaciji X),
- **ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem** (generaciji X je ta dejavnik v povprečju manj pomemben kot generaciji Y),
- **vodstvo** (generacijama Y in Z je ta dejavnik v povprečju manj pomemben kot generaciji X),
- **organizacijsko vrednostno ponudbo in trajnostni razvoj** (generacijama Y in Z je ta dejavnik v povprečju manj pomemben kot generaciji X),
- ugotovljene statistično pomembne razlike med generacijami X, Y, Z ( $p < 0,05$ ) pri 4 dejavnikih.

Pri dejavnikih **finančna kompenzacija in zaposlitvena varnost** ter **možnost za rast in razvoj, napredovanje** ni statistično pomembnih razlik med generacijami ( $p > 0,05$ ). Na podlagi teh rezultatov ugotavljam, da sta ta dva dejavnika univerzalno pomembna vsem generacijam.

Ker pri večini dejavnikov (4 od 6) med generacijami X, Y, Z obstajajo razlike v dojemanju pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih, **hipotezo 1 sprejemam**.

## HIPOTEZA 2: Pripadniki generacije Z bodo v naslednjih dvanajstih mesecih bolj verjetno aktivno iskali novo zaposlitev.

Hipotezo sem ponovno preverjala z Kruskal-Wallis H testom in post-hoc testom, saj sem predhodno ugotovila, da spremenljivka ni normalno porazdeljena kar je razvidno iz priloge 5. Statistika verjetnosti aktivnega iskanja nove zaposlitve v naslednjih dvanajstih mesecih in rezultat Kruskal-Wallis H testa je prikazana v tabeli 19.

Na podlagi rezultatov Kruskal-Wallisovega H testa ( $H = 14,493$ ;  $p = 0,01$ ) lahko potrdim, da obstajajo statistično pomembne razlike med generacijami X, Y in Z v verjetnosti aktivnega iskanja zaposlitve v naslednjih dvanajstih mesecih. Rezultat post-hoc testa je pokazal, da bodo pripadniki generacije Z v naslednjih dvanajstih mesecih v povprečju bolj verjetno aktivno iskali novo zaposlitev kot pripadniki generacij Y in X. **Hipotezo 2 sprejemem.**

*Tabela 19: Statistika verjetnosti aktivnega iskanja nove zaposlitve v naslednjih dvanajstih mesecih in rezultat Kruskal-Wallis H testa*

|                            | N   | Povprečje | Standardni odklon | Povprečni rang | H      | p     |
|----------------------------|-----|-----------|-------------------|----------------|--------|-------|
| 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 2,79      | 1,38              | 112,25         | 14,493 | 0,001 |
| 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 2,28      | 1,23              | 93,24          |        |       |
| 44 - 59 let - generacija X | 59  | 1,86      | 1,01              | 75,99          |        |       |
| Skupaj                     | 187 | 2,32      | 1,27              |                |        |       |

*Vir: lastno delo.*

## 6 DISKUSIJA

### 6.1 Povzetek glavnih ugotovitev

Glavni cilj magistrske naloge je bil raziskati, ali obstajajo generacijske razlike v dejavnikih, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju. V empiričnem delu sem to raziskovala med zaposlenimi v Sloveniji. Za ta namen sem si postavila glavno hipotezo 1, ki sem jo analizirala s pomočjo šestih podhipotez, za vsak sklop dejavnika posebej. Ker sem primerjala več skupin, pri katerih nisem ugotovila normalne porazdelitve, sem hipotezo analizirala s pomočjo Kruskal-Wallisovega H testa. Ker se pri štirih od šestih dejavnikov kažejo generacijske razlike, **hipotezo 1 sprejemem**. S post-hoc testom sem ugotovila, da obstajajo razlike v **delovnem okolju** (generaciji Z je ta dejavnik pomembnejši kot generaciji Y), **ravnatežjem med zasebnim in poklicnim življenjem** (generaciji X je ta dejavnik v povprečju manj pomemben kot generaciji Y), **vodstvu** (generacijama Y in Z je ta dejavnik v povprečju manj pomemben kot generaciji X) ter **organizacijsko vrednostno ponudbo in**

**trajnostnim razvojem** (generacijama Y ter Z je ta dejavnik v povprečju manj pomemben kot generaciji X). Razlik med generacijami ni pri dejavnikih **finančna kompenzacija in zaposlitvena varnost** ter **možnost za rast in razvoj, napredovanje**.

**Hipotezo 2** prav tako **sprejemem**. S postavitvijo te hipoteze sem želela ugotoviti, kakšne so razlike v verjetnosti, da bodo pripadniki generacij X, Y, Z iskali novo zaposlitev. Visoko verjetnost iskanja nove zaposlitve sem uporabila kot merilo za zadrževanje, ta predstavlja nizko stopnjo zadrževanja. Iz tega sklepam, da so pripadniki generacije Z bolj nagnjeni k iskanju novih priložnosti kot pripadniki ostalih dveh generaciji. Povzetek testiranja hipotez in njihov status je prikazan v tabeli 20.

*Tabela 20: Povzetek testiranja hipotez*

| <b>Hipoteze</b>     |                                                                                                                            | <b>Status</b>    |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Hipoteza 1</b>   | Med generacijami X, Y, Z obstajajo razlike v dojemanju pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih.      | <b>Sprejeta</b>  |
| <b>Podhipoteze:</b> |                                                                                                                            |                  |
| <b>1a</b>           | Med generacijami X, Y, Z v zaznavi <b>delovnega okolja</b> ni statistično značilnih razlik.                                | <b>Sprejeta</b>  |
| <b>1b</b>           | Med generacijami X, Y, Z v zaznavi <b>ravnotežja med zasebnim in poklicnim življenjem</b> ni statistično značilnih razlik. | <b>Sprejeta</b>  |
| <b>1c</b>           | Med generacijami X, Y, Z v zaznavi <b>finančne kompenzacije in zaposlitvene varnosti</b> ni statistično značilnih razlik.  | <b>Zavrnjena</b> |
| <b>1d</b>           | Med generacijami X, Y, Z v zaznavi <b>možnosti za rast in razvoj, napredovanje</b> ni statistično značilnih razlik.        | <b>Zavrnjena</b> |
| <b>1e</b>           | Med generacijami X, Y, Z v zaznavi <b>vodstva</b> ni statistično značilnih razlik.                                         | <b>Sprejeta</b>  |
| <b>1f</b>           | Med generacijami X, Y, Z v zaznavi <b>organizacijske ponudbe in trajnostnega razvoja</b> ni statistično značilnih razlik.  | <b>Sprejeta</b>  |
| <b>Hipoteza 2</b>   | Pripadniki generacije Z bodo v naslednjih dvanajstih mesecih bolj verjetno aktivno iskali novo zaposlitev.                 | <b>Sprejeta</b>  |

*Vir: lastno delo.*

V sklopu analiziranja anketnega vprašalnika sem prišla še do drugih zanimivih ugotovitev. Zanimivo je, da prihaja pri nekaterih dejavnikih do odmikov med literaturo in rezultati empirične raziskave. V literaturi, ki sem jo uporabila v teoretičnem delu, so pri generaciji Z predstavljeni trendi, kot so vključevanje DEI, ESG, trajnost in podobno, kot ključni dejavniki, ki jih razlikujejo od drugih generacij. Iz rezultatov moje empirične raziskave pa ugotavljam, da za pripadnike generacije Z te iniciative ne igrajo pomembne vloge. Na splošno vse tri generacije to v povprečju ocenjujejo kot najmanj pomembno. Najnižjo pomembnost v povprečju ocenjujejo prav pripadniki generacije Z, najvišjo povprečno oceno

pomembnosti pa temu pripisujejo pripadniki generacije X. Iz tega ugotavljam, da ker večina literature temelji na populaciji iz ZDA, njihovih karakteristik ne moremo posploševati na ostale pripadnike generacij, ki ne pripadajo tej populaciji.

Prav tako je zanimiva ugotovitev, da na podlagi nižjih povprečnih ocen verjetnosti o nameri za iskanje nove zaposlitve v naslednjih dvanajstih mesecih ugotavljam manjšo pripravljenost zamenjave trenutnega delovnega mesta med pripadniki vseh treh generacij v Sloveniji. Kljub nizkim povprečnim ocenam pa ugotavljam, da je namera o zamenjavi v povprečju višja pri generaciji Z. Iz tega lahko sklepamo, da so pripadniki generacij v Sloveniji bolj lojalni svojim trenutnim delovnim mestom. Vseeno pa mora višja povprečna ocena pri generaciji Z podjetjem dati signal, da morajo začeti prilagajati in izboljševati svoje strategije zadrževanja.

Zadovoljstvo z delom je med zaposlenimi na visoki ravni, nekoliko nižje je pa zadovoljstvo z organizacijo oziroma podjetjem, v katerem so posamezniki zaposleni. To lahko služi podjetjem kot opozorilo, da obstaja prostor za izboljšave.

## 6.2 Omejitve

Med pisanjem magistrske naloge sem naletela na določene omejitve, ki jih je potrebno upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Omejitve lahko ločim glede na empirični in teoretični del.

Kot glavno omejitev, ki se navezuje na **empirični del**, bi izpostavila velikost vzorca. Čeprav je bila anketa aktivna relativno malo časa, saj sem rezultate zbiral le en teden, je vseeno dosegla veliko posameznikov, vendar jih je bilo le 200 pripravljenih vprašalnik rešiti do konca. Kar nekaj anket je bilo nedokončanih in sem jih morala izločiti iz analize. Omejenost vzorca je pogojena tudi s časovnimi omejitvami. Če bi imela večji in bolj raznolik vzorec, bi lahko dobila bolj reprezentativne ugotovitve. Kot dodatno omejitev vidim tudi dolžino anketnega vprašalnika, saj je bilo kar nekaj anket rešenih nepopolno, iz česar lahko sklepam, da so nekateri presodili, da je anketni vprašalnik predolg, zato so verjetno izgubili zanimanje za dokončanje.

Prav tako bi kot omejitev navedla, da čeprav med posameznimi dejavniki, ki vplivajo na zadrževanje, in verjetnostjo, da bodo posamezniki aktivno iskali zaposlitev v naslednjih dvanajstih mesecih, ni bilo povezave. Ugotavljam, da verjetnost, da bodo posamezniki aktivno iskali novo zaposlitev v naslednjih dvanajstih mesecih, ni bilo najboljše merilo za ugotavljanje zadrževanja. Iz nepovezanosti, ki sem jo ugotovila s korelacijo, ugotavljam, da nima vpliva.

Izpostavila bi tudi, da je reprezentativnost vzorca vprašljiva, saj vključuje velik delež visoko izobraženih posameznikov, kar lahko vpliva na rezultate raziskave. Če bi bil vzorec bolj uravnotežen in bi vključeval več oseb z nižjo izobrazbo, bi se verjetno pokazale drugačne preference in vrednote. Predvsem bi lahko pričakovali, da bi anketiranci z nižjo izobrazbo

večji pomen dali plačilu, saj finančna stabilnost pogosto igra pomembnejšo vlogo pri njihovih odločitvah in prioritetah.

Kot glavno omejitev, ki se navezuje na **teoretični del**, bi izpostavila obstoj ogromnega števila teorij generacij, ki imajo različne časovne okvire in definicije generacij. To je otežilo definiranje in preučevanje posamezne generacije, saj se letnice začetka ter konca med avtorji razlikujejo. V magistrski nalogi sem postavila meje, ki sem jih potem upoštevala pri izvedbi empiričnega dela, vendar je treba pri tem upoštevati, da bi bili rezultati lahko drugačni ob postavitvi drugačnih meja začetka in konca generacij.

Izpostavila bi tudi, da čeprav je na voljo veliko tujih raziskav glede obravnavane tematike, pa obstaja zelo malo raziskav in literature, ki preučuje to tematiko za zaposlene v preučevanih generacijah v Sloveniji, kar je povzročilo nekatere odmike med teorijo ter mojo empirično raziskavo. Večina raziskav se navezuje na prebivalce ZDA. Na podlagi teh ugotovitev so postavljeni stereotipi za generacije in njihove karakteristike. Menim, da je napačno predvidevati, da lahko karakteristike, ki izhajajo iz raziskav populacije v ZDA, pripisujemo tudi pripadnikom generacij drugih držav. Različne kulture in navade vplivajo na določene razlike.

Generacija Z je na trgu dela prisotna relativno malo časa in je literature o njej bistveno manj kot o generacijah X in Y. Le malo virov primerja vse tri generacije. Prevladujejo predvsem primerjave med babyboomerji, generacijo X in generacijo Y. V času prebiranja literature sem se srečevala tudi s problemom, da je bilo veliko virov plačljivih, kar je vplivalo na obseg in kakovost pridobljenih podatkov.

Na koncu bi rada še omenila, da četudi je predpostavka generacijskega razmišljanja ta, da imajo ljudje, rojeni ob približno enakem času, podobne vrednote in lastnosti, generacijo vseeno sestavljajo številni posamezniki, ki se med seboj razlikujejo. Zato so znotraj posamezne generacije opažanja lahko zelo različna in se je potrebno pri tem izogibati stereotipom, saj lahko to privede do izkrivljanja razumevanja rezultatov.

### **6.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Tematika je od nekdaj aktualna, glede na trenutno globalno sliko trga dela pa je jasno, da brez globljega raziskovanja generacijskih razlik in temu primerno prilagojene strategije za zadrževanje zaposlenih v prihodnje podjetja ne bodo uspešna. Obstaja veliko potenciala za nadaljnje raziskovanje.

Najprej bi za nadaljnje raziskave priporočila vključitev večjega števila posameznikov in daljše časovno obdobje zbiranja. To bi omogočilo celovitejše razumevanje tematike.

Dodano vrednost vidim v tem, da bi ob kvantitativnih metodah izvedli še kvalitativne v obliki intervjuja ali fokusne skupine. To bi omogočilo globlje razumevanje generacijskih

razlik in dalo vpogled v kompleksnejše dejavnike, ki jih ni bilo mogoče kvantificirati v anketnem vprašalniku. Prav tako bi bilo zanimivo na drugi strani z intervjuji vključiti še kadrovske strokovnjake, ki bi podali svoj pogled na problematiko.

Naslednje priporočilo je poglobljen pregled posameznih gospodarskih panog. Raziskava, ki bi bila osredotočena na specifične panoge, bi omogočila boljše razumevanje vpliva delovnega okolja na zadrževanje zaposlenih glede generacijskih razlik v določeni panogi. Prav tako bi bilo zanimivo raziskati, ali obstajajo razlike glede na velikost podjetji. Ob prebiranju literature namreč nisem našla konkretne literature, ki bi raziskovala to področje.

Vzorec bi lahko razširili še na mednarodno raven. Tako bi nadaljnja raziskava vključevala primerjavo med različnimi državami, s katero bi ugotavljali, kako kulturne razlike vplivajo na generacijske razlike pri dejavnikih, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju. S tem bi dobili vpogled v to, kakšne so razlike, ki izhajajo iz specifičnih vplivov okolja, ali če morda obstaja univerzalnost med določenimi državami glede na razvitost države, podobno zgodovinsko ozadje in podobno. To bi bilo koristno predvsem za podjetja, ki delujejo na mednarodni ravni in zaposlujejo posameznike različnih kultur, kar dodatno otežuje razvijanje strategij za zadrževanje zaposlenih.

Prav tako vidim veliko korist v vlaganje v raziskovanje generacije Z, za katero trenutno obstaja najmanj literature. Delež generacije Z na trgu dela bo čedalje večji. Ta magistrska naloga ponuja vpogled v to, kakšne posledice in stroški nastajajo s tem, če zaposleni odide, ter na drugi strani, kakšna je korist, če ga zadržimo. Ključno je, da podjetja razvijejo in prilagajajo strategije, s katerimi bodo uspešno zadrževala mlado generacijo, ki prinaša nove poglede ter zahteve. Če podjetja ne bodo zadovoljevala njihovih zahtev, bodo zlahka odšli.

Potrebno bi bilo tudi vlaganje v zbiranje podatkov za boljšo predstavo o sliki na trgu dela v Sloveniji, saj iz rezultatov empirične raziskave vidim, da obstajajo odmiki med teorijo, ki temelji predvsem na tuji literaturi, in dejansko sliko. Vse raziskave bi nudile neposredno korist podjetjem, ki bi tako lažje oblikovala orodja in smernice za podjetja, s katerimi bi prilagodili svoje prakse zadrževanja zaposlenih glede na generacijske razlike.

## **7 SKLEP**

Zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju postaja vedno večji izziv za podjetja. Na trgu dela imamo večgeneracijsko delovno silo, v kateri imajo različne generacije različne zahteve. Navigirati različne generacije v delovnem okolju je vsekakor velik izziv, vendar lahko v tem podjetja vidijo tudi nove priložnosti. V naslednjih letih se bo starostna struktura na trgu dela spremenila in pomembno je, da podjetja raziskujejo značilnosti posamezne generacije ter temu primerno prilagajajo in razvijajo strategije zadrževanja. Ključno je v prihodnosti raziskovati, kateri so tisti ključni elementi, ki bodo uspeli zadrževati generacijo Z, katere delež bo v naslednjih letih rasel. Mlajše generacije bodo potrebovale drugačno obravnavo, kot so je bile deležne starejše generacije, saj imajo drugačna pričakovanja,

oblikovana na podlagi različnih dejavnikov, ki so jih obkrožali v času odraščanja. Podjetja morajo gledati naprej in se že pripravljati na to, da bo kmalu na trg dela vstopila nova generacija. Generacija Alpha, ki bo na trg dela vstopila za generacijo Z, bo še bistveno bolj raznolika od sedanjih generacij na trgu dela in bo predstavlja še večji izziv za prihodnost. O generaciji Alpha še ni veliko znanega, bodo pa prvi pripadniki generacije začeli vstopati na trg dela že čez nekaj let in bodo dodali novo dimenzijo večgeneracijski delovni sili (Black, 2024). Podjetja, ki se ne bodo prilagajala zahtevam mlajših generacij, bodo imela veliko stopnjo fluktuacije zaposlenih, prav tako se bodo soočali s težavo privabljanja potencialnih novo zaposlenih.

Uspešno zadrževanje zaposlenih ustvarja podjetjem različne koristi. Na drugi strani se soočajo z negativnimi posledicami in visokimi stroški ob odhodu zaposlenih. Zadržati zaposlenega ustvarja koristi, ki jih novo zaposleni težko nadomesti. Zato morajo podjetja postavljati strategijo zadrževanja pred razvijanjem strategij za zaposlovanje novih zaposlenih. Kaj bo prispevala dobra strategija zaposlovanja novih zaposlenih, ki bodo sčasoma odšli in jih ne bodo uspeli dolgoročno zadržati? Podjetja si morajo prizadevati, da ugotavljajo, kateri so razlogi, zaradi katerih bi radi odšli, da lahko temu ustrezno prilagajajo strategije in odhode pravočasno preprečijo. Pomembno je, da za proces zadrževanja skrbijo konstantno in se ta ne prične šele takrat, ko zaposleni pove, da odhaja, saj je takrat že prepozno.

To magistrsko delo pomembno prispeva k izboljšanju razumevanja potreb in pričakovanj različnih generacij na trgu dela. Podjetjem nudi informacije, na podlagi katerih lahko ustrezno prilagodijo svoje strategije tako, da nagovorijo potrebe vsake generacije in dolgoročno zadržuje zaposlene. Tako bodo lahko konkurirala močnim konkurentom na trgu dela. Zaključila bi rada s tem, da zadrževanje zaposlenih ne pomeni, da preprečujemo odhode. Prava strategija zadrževanja zaposlenih daje zaposlenim razloge, da ostanejo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alshathry, S., Clarke, M. in Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413–431.
2. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. A. in Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business Management and Research*, 6(3), 10.
3. Alwin, D. F. in McCammon, R. J. (2007). Rethinking generations. *Research in Human Development*, 4(3–4), 219–237.
4. Ambler, T. in Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
5. Arnaud, C. (2022). *Being culturally intelligent: a key lever for employee retention?* <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/40741/1/203133293.pdf>

6. Artese, F. (2019). In the digital world, all roads lead to Rome. But is Rome prepared? *Dental press journal of orthodontics*, 24(06), 7–8.
7. Backhaus, K. in Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501–517.
8. Banerjee, I., Das, C. A., Pant, J. in Sharma, S. (2023). *Employee experience still matters: Talent retention at GCCs*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/employee-experience-still-matters-talent-retention-at-gccs>
9. Baskin, E. (2023, 13. marec). *Generational preference in the employee digital experience*. <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2023/03/13/generational-preferences-in-the-employee-digital-experience>
10. Baym, N., Larson, J. in Martin, R. (2021, 22. marec). *What a year of WFH has done to our relationships at work*. <https://hbr.org/2021/03/what-a-year-of-wfh-has-done-to-our-relationships-at-work>
11. Becton, J., Walker, H. J. in Jones-Farmer, L. A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189.
12. Bedene Kralj, P. (2023, julij). *Trg dela: Fluktuacija in "neskladja" – kdaj lahko pričakujemo osip?* <https://si.bloombergadria.com/posel/kariera/34403/na-trgu-dela-veliko-fluktuacije-in-neskladij/news>
13. Bencsik, A., Juhász, T. in Horvath-Csikos, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6, 90–106.
14. Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G. in Núñez-Rydzman, E. S. (2022, 1. februar). *Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.736820/full>
15. Bennett, M. (2023, 14. december). *Employee Retention in 2024: What the Latest Research Says* [objava na blogu]. <https://www.niagarainstitute.com/blog/employee-retention>
16. Black, D. (2024). *It's already time to start preparing the workplace for Gen Alpha*. <https://www.fastcompany.com/91149762/its-already-time-to-start-preparing-the-workplace-for-gan-alpha>
17. Brown, P. (2023). *Understanding Gen Z in the workplace*. <https://www.fdmgroup.com/news-insights/understanding-gen-z-in-the-workplace>
18. Bureau of labor statistics. (2024). *Employee Tenure in 2024*. <https://www.bls.gov/news.release/pdf/tenure.pdf>
19. Bussin, K. (2018). *Retention strategies: The key to attract and retain excellent employees*. KR Publishing.
20. Campbell, S. M., Twenge, J. M. in Campbell, W. K. (2017). *Fuzzy but useful constructs: Making sense of the differences between generations*. <https://academic.oup.com/workar/article/3/2/130/2997409?login=false>
21. Chlarence, J. M., Shanmugam, R. in Rajeswari, P. S. (2022). Generation Z at workplace. *NeuroQuantology*, 20(5), 3717.



22. Coffman, J., Rosenblum, E., D'Arcy, A. in Thompson, L., L. (2021). *How clear career paths strengthen retention and diversity*. <https://www.bain.com/insights/how-clear-career-paths-strengthen-retention-and-diversity>
23. D'Alessandro, R. (brez datuma). *Attract the best with a great employee value proposition (EVP)*. <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-value-proposition>
24. De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M. in Schaninger, B. (2021, september). *'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-your>
25. Deloitte. (2023). *Short on skills? Rethink your Learning approach*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-deloitte-rethink-your-learning-approach.pdf>
26. Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennials survey*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>
27. Deloitte. (brez datuma). *Understanding generation Z in the workplace*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>
28. Deng, H., Wu, W., Zhang, Y. in Ni, J. (2022). The Paradoxical Effects of COVID--19 Event Strength on Employee Turnover Intention. Deng, H., Wu, W., Zhang, Y., Zhang, X., & Ni, J. (2022). The paradoxical effects of COVID-19 event strength on employee turnover intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8434.
29. Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44–50.
30. Dooley, J. (2024, 3. september). *Leveraging AI for employee retention strategies* [objava na blogu]. <https://www.coveo.com/blog/a-employee-retention-strategies>
31. Enel Greenpower. (2024, 13. maj). *The classification and characteristics of different generations: a journey over the years*. <https://www.enelgreenpower.com/learning-hub/gigawhat/search-articles/articles/2024/05/classification-generations-x-y-z-alpha>
32. Ernst & Young – EY. (2023, september). *Work Reimagined Survey*. [https://www.ey.com/en\\_ca/workforce/work-reimagined-survey](https://www.ey.com/en_ca/workforce/work-reimagined-survey)
33. Fealy, L. in Feinsod, R. (2023). *How workforce rebalancing is building pressure in the talent pipeline*. [https://www.ey.com/en\\_ca/workforce/work-reimagined-survey](https://www.ey.com/en_ca/workforce/work-reimagined-survey)
34. Field, E., Hancock, B., Smallets, S. in Williamson, J. (2022, 14. februar). *A call to action: provide employees with room to grow* [objava na blogu]. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/a-call-to-action-provide-employees-with-room-to-grow>
35. Fitzen, J. (1990). Getting and keeping good employees. *Personnel*, 67(8), 25–29.
36. Flexa Careers. (2023, 28. junij). *The impact of DEI on employee attraction and retention* [objava na blogu]. <https://flexa.careers/blog/the-impact-of-dei-on-employee-attraction-and-retention>

37. Gaddam, S. (2008). Modelling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45–55.
38. Gaidhani, S., Arora, L. in Sharma, B. (2019). Understanding the attitude of generation z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804–2812.
39. Gallagher. (2023). *Workforce Trends Report 2023: Organizational Wellbeing*. <https://www.ajg.com/us/-/media/files/gallagher/us/2023/workforce-trends-report-2023-organizational-wellbeing.pdf>
40. Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
41. Gallup. (2024). *Employee retention & Attraction*. <https://www.gallup.com/467702/indicator-employee-retention-attraction.aspx>
42. Gamaliel, R. T. (2023). The Different Conceptualisations of Generations in Literature. *Open Journal of Social Sciences*, 11, 106–119.
43. Gandhi, V. in Robison, J. (2021) *The 'Great Resignation' is really the 'Great Discontent'*. <https://www.gallup.com/workplace/351545/great-resignation-really-great-discontent.aspx>
44. Garg, N. (brez datuma). *How is GenAI impacting Employee Retention?* [objava na blogu]. <https://uknowva.com/blogs/genai-impacting-employee-retention>
45. Garrad, L. (2024). *Meeting the challenge of breaching »the great talent gap« required new solutions for attracting and retaining talent in an employee-centric market*. <https://www.mercer.com/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent>
46. Gilani, H. in Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17, 239–256.
47. Goessling, M. (2017). *Attraction and retention of generation X, Y and Z in the workplace*. <https://digitalcommons.murraystate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1082&context=bis437>
48. Goswami, S. in Agarwal, R. (2015). A study on employer branding and its impacts on employee's attraction and retention. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 4(6), 9–15.
49. Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. *FDU Magazine online*, 12(2), 5–15.
50. Hasanovic, J., Lavrič, M., Adilovic, E. in Stanojevic, D. (2024). *Youth Study Southeast Europe 2024*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5013679](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5013679)
51. Haynes, B. (2011) The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2). 98–108.
52. Heisler, S. (2020, 10. december). *How DEI efforts lead to better employee retention*. <https://www.ama.org/marketing-news/how-dei-efforts-lead-to-better-employee-retention>

53. HiBob. (2024, januar). *What is employee retention rate?* <https://www.hibob.com/hr-glossary/employee-retention-rate>
54. Hppy. (2024). *5 reasons your retention rate is so low.* <https://gethppy.com/employee-turnover/5-reasons-your-retention-rate-is-so-low>
55. HR Grapevine. (2023, 2. junij). *Talent management. Why measuring employee retention & turnover matters.* <https://www.hrgrapevine.com/content/article/why-measuring-employee-retention-turnover-matters-phase3>
56. Hyman, M., Powder, M. in Pietsch, P. (2022). *Retaining My Generation: Retention strategies for Generation X and Generation Z federal employees.* *Partnership for Public Service.* <https://ourpublicservice.org/publications/retaining-my-generation-retention-strategies-for-generation-x-and-generation-z-federal-employees>
57. Indeed. (2024, 17. september). *What is learning culture (definition and benefits).* <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/learning-culture>
58. Integrated Benefits Institute. (2023, 13. julij). *Reimagining strategies to improve employee attraction and retention, according to Integrated Benefits Institute study.* <https://www.prnewswire.com/news-releases/reimagining-strategies-to-improve-employee-attraction-and-retention-according-to-integrated-benefits-institute-study-301876770.html>
59. Janežič, D. (2022). Overview of Characteristics and Analysis of Differences Between Generational Cohorts. *Izzivi prihodnosti*, 7(1), 48–74.
60. Kallenbach, I. (2019, 18. september). *X, Y ...generation Z – cultural change in your company* [objava na blogu]. <https://blog.reflect-beratung.de/en/strategic-personnel-development-generation-z>
61. Kamil, T. (2024, 1. februar). *Impact of GenAI on employee engagement and retention.* <https://hrcurator.com/2024/02/01/impact-of-genai-on-employee-engagement-and-retention>
62. Korelc, P. (2018). *A comparison of workplace motivational factors of generations Y and Z in Slovenia* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
63. Kossivi, B., Xu, M. in Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261–268.
64. Kothapalli, S. in Thiruchanuru, S. (2018). Capturing the Nature of Generations at Workplace. *International Journal for Advance Research and Development*, 2(1), 95–106.
65. Kumar, P., Devadas, U. in Dhammika, K. (2021). Impact of employee value proposition on employee retention: A conceptual paper. *International Journal of Economics, Business and Human Behaviour*, 2(3), 19–33.
66. Lavrič, M., Deželan, T., Klanjšek, R., Lahe, D., Naterer, A., Radovan, M., Rutar, T., Sardoč, M., Uršič, M., Mace, M., Cupar, T., Matjašič, M., Nacevski, K., Vombergar, N. in Prešeren, J. (2020). *Položaj mladih v Sloveniji.* [https://www.mlad.si/e-katalogi/Mladina\\_2020/12](https://www.mlad.si/e-katalogi/Mladina_2020/12)

67. Lee, H. (2023, 18. april). *Gen Z in the workplace: How should companies adapt?* [objava na blogu]. <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt>
68. Linares, S. M. G. (2024, 13. avgust). *Bad managers are reason enough to quit according to LinkedIn*. <https://www.forbes.com/sites/mariagraciasantillanalinares/2024/08/13/bad-managers-are-reason-enough-to-quit-according-to-linkedin>
69. Lukić, A. (2024, 18. avgust). *Koliko delodajalca stane odhod zaposlenega, ki želi povišico, a je ne dobi*. <https://si.bloombergadria.com/posel/kariera/64734/koliko-delodajalca-stane-odhod-delavca-ki-zeli-20-odstotno-povisico/news>
70. Lyons, S. in Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), S139–S157.
71. Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. V P. Kecskemeti (ur.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (str. 276–322). Routledge & Kegan Paul.
72. Mapfuisse, R. (2023). *Multiple generations in the workplace*. <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/multiple-generations-in-the-workforce>
73. Marsh McLennan Agency. (2024). *Employee health benefits trends report*. [https://mma.marshmma.com/l/644133/2024-02-08/2jqv4p/644133/1707407360NIOU9BRU/EHB\\_Trends\\_Report\\_2024.pdf?utm\\_source=lp&utm\\_medium=web&utm\\_term=ntl&utm\\_content=link&utm\\_campaign=ntl-trendslaunch-lp-2024](https://mma.marshmma.com/l/644133/2024-02-08/2jqv4p/644133/1707407360NIOU9BRU/EHB_Trends_Report_2024.pdf?utm_source=lp&utm_medium=web&utm_term=ntl&utm_content=link&utm_campaign=ntl-trendslaunch-lp-2024)
74. McKinsey (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#introduction>
75. Melnic, A. (2022). Generational Theories As A Way Of Understanding The Structure Of Work Potential, *Contemporary Economy Journal, Constantin Brancoveanu University*, 7(2), 74–79.
76. Mercer. (brez datuma). *A strategic approach to diversity, equity and inclusion can help people and societies thrive*. <https://www.mercer.com/insights/talent-and-transformation/diversity-equity-and-inclusion>
77. Miller-Meller, J. (2024). *The employer examples of EVPS*. <https://workology.com/employee-value-propositions-evp>
78. MojeDelo.com. (2023, 19. januar). *Slovenci si želimo iskrenega pogovora o plači in zadolžitvah*. <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/slovenci-si-zelimo-iskrenega-pogovora-o-placi-in-zadolzitvah-4190>
79. MojeDelo.com. (2024, 24. julij). *Raziskava: varnost zaposlitve je na prvem mestu*. <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/raziskava-varnost-zaposlitve-je-na-prvem-mestu-4354>
80. Mortensen, M. in Edmondson, A. C. (2023, januar). *Rethinking your Employee value proposition*. <https://hbr.org/2023/01/rethink-your-employee-value-proposition>
81. Nalluri, P. in Jindal, P. (2020). The Motivational Preferences of Gen Y: An empirical Study on Recent Changes in Motivation of Gen Y. *Gavesana Journal of Management*, 11(1), 52–61.

82. National Academies of Sciences, Division of Behavioral, Social Sciences, Board on Behavioral, Sensory Sciences, Committee on the Consideration of Generational Issues in Workforce Management in Employment Practices. (2020). *Are generational categories meaningful distinctions for workforce management?* National Academies Press.
83. Pavasović Trošt, T., Marinšek, D., Kragelj, U. in Topolšek, A. (2022). *The work and life in 2050: the work-life values of different generations and implication for business.* Finrar.
84. Pawar, A. (2016). Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), 56–62.
85. Pawar, A., Nuradhawati, R., Rochaeni, A. in Kristian, I. (2023). Business Significance of Employee Value Proposition towards Effective Workforce Management. *Jurnal Ilmu Politik, Pemerintahan, dan Administrasi Publik*, 6(1), 1–20.
86. Phillips, J. J. in Connel, A. O. (2003). *Managing employee retention.* Butter-worth-Heinemann Imprint.
87. Pust, S. (2020, 3. oktober). *Generacije in zaposlitev.* <https://www.zurnal24.si/slovenija/za-delodajalce-vse-bolj-pomembne-te-lastnosti-344228>
88. Radiant. (brez datuma). *The influence of training and development opportunities on employee retention.* <https://stage.radiant.digital/the-influence-of-training-and-development-opportunities-on-employee-retention/>
89. Rahman A. A., Esa, N., in Ahmad, N. (2023). Employer branding and its influence of employee retention: a literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 6, 104–111.
90. Riley, M. W. (1987). On the significance of age in sociology. *American Sociological Review*, 52, 1–14.
91. Robert Walters. (2023, 9. junij). *Gen X, Gen Y and Gen Z: why you need all three in the workplace* [objava na blogu]. <https://www.robertwalters.be/insights/hiring-advice/blog/Gen-X-Gen-Y-and-Gen-Z-why-you-need-all-three-in-the-workplace.html>
92. Sarmiento, B. (2022, 9. september). *The 5 biggest employee retention problems and how to solve them* [objava na blogu]. <https://boothandpartners.com/blog/5-biggest-employee-retention-problems>
93. Saxena, P in Jain, R. (2012). Managing career aspirations of generation Y. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2(7), 114–118.
94. Shalkh, A., Lamar, K. in Brown, C. (2018). *Repairing the pipeline. Perspectives on diversity and inclusion in IT.* <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/cio-insider-business-insights/perspectives-on-gender-diversity-and-inclusion.html>
95. Shukla, S. in Sinha, A. (2013). Employee turnover in banking sector: Empirical evidence. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 11(5), 57–61.
96. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2024). *Število pripadnikov posameznih generacij v Sloveniji leta 2024.* <https://www.stat.si/statweb><https://www.stat.si/statweb>

97. Stone, K. (2024). *DEI and retention: How inclusive practices boost employee loyalty*. <https://diversio.com/dei-employee-retention>
98. Stražišar, N., Strnad, B. in Štemberger, P. (2015). *Nacionalni računi o gospodarski krizi v Sloveniji*. [https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/8669/nacionalni\\_racuni.pdf](https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/8669/nacionalni_racuni.pdf)
99. Swaminathan, R. (2022). *Gen Zers are making their mark in the workplace – here are 4 things they expect*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/the-4-expectations-gen-z-teams-have-workplace-future>
100. TalentLyft. (brez datuma). *What is Employee Value Proposition (EVP)*. <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-employee-value-proposition-evp>
101. Tanner, R. (2024). *15 Influential events that shaped generation X*. <https://managementisajourney.com/fascinating-numbers-15-influential-events-that-shaped-generation-x>
102. Tapscott, D. (2008). *Growing up digital: How the Net generations is changing your world*. McGraw-Hill.
103. Tatel, C. in Wigert, B. (2024). *42% of Employee turnover is preventable but often ignored*. <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx>
104. Tenney, M. (brez datuma). *How does DEI affect employee retention?* <https://peoplethriver.com/how-does-dei-affect-retention>
105. Terrazas, A. (2023, 15. november). *Glassdoor's 2024 Workplace trends* [objava na blogu]. <https://www.glassdoor.com/blog/workplace-trends-2024>
106. Trinet. (2024, 22. februar). *Generational differences in the workplace: boomers, Gen X, Gen Y and Gen Z explained*. <https://www.trinet.com/insights/generations-in-the-workplace-boomers-gen-x-gen-y-and-gen-z-explained>
107. Ulliance. (brez datuma). *Generation Y in the workplace: Understanding Millennials Impact. 7 ways to empower Millenials* [objava na blogu]. <https://blog.ulliance.com/generation-y-workplace-understanding-millennials-impact>
108. University of Massachusetts Gloval. (brez datuma). *Understanding the effect of low unemployment rates: What business leaders should know* [objava na blogu]. <https://www.umassglobal.edu/news-and-events/blog/low-unemployment-rates>
109. Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127–146.
110. Vokić, P. N. in Vidovič, M. (2017). Chapter 1. Generational HRM Preferences – Motivating XERS and YERS. Novinka.
111. Work Institute. (2023). *2022 Retention Report*. <https://info.workinstitute.com/hubfs/2022%20Retention%20Report/2022%20Retention%20Report%20-%20Work%20Institute.pdf>
112. Work Institute. (2024). *2024 Retention Report*. <https://info.workinstitute.com/decoding-the-emerging-workforce-2024-retention-report>

113. Workday. (2022). *How to connect, enable and support them in the modern workplace*. [https://forms.workday.com/en-us/reports/front-line-worker-research-report/form.open.html?step=step1\\_default](https://forms.workday.com/en-us/reports/front-line-worker-research-report/form.open.html?step=step1_default)
114. Workleap. (2023, 3. maj). *6 Employee retention challenges (and solutions)* [objava na blogu]. <https://workleap.com/blog/employee-retention-challenges>
115. Yusoff, W. F. W. in Kian, T. S. (2013). Generation differences in work motivation: From developing country perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), 97–103.
116. Zupan, N., Istenič, T., Lavaroni, N. in Vićentić, N. (2022). *Managing the Gen Ys and Zs: Finding a balance between expectations and business needs*. PKP\_2022\_spread\_2nd.pdf
117. Zupančič Milošević, V. in Goršak, M. (2024). *Kako problematična je v resnici generacija Z?* <https://www.hrm-revija.si/kako-problematicna-je-v-resnici-generacija-z>





## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Sem Maja Harb, študentka magistrskega študija Mednarodno poslovanje na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za namen magistrske naloge, pod mentorstvom izr. prof. Tamare Pavasović Trošt, PhD, raziskujem generacijske razlike v dejavnikih, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju. Vprašalnik je popolnoma anonimen in vam bo vzel 7 minut. Podatke bom uporabila izključno za namene magistrske naloge. Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

### Q1 – V kolikšni meri ste zadovoljni s delom, ki ga trenutno opravljate?

- ☐ Zelo nezadovoljen
- ☐ Nezadovoljen
- ☐ Niti – niti
- ☐ Zadovoljen
- ☐ Zelo zadovoljen
- ☐ Ne vem

### Q2 – V kolikšni meri ste zadovoljni z organizacijo, v kateri opravljate svojo delo?

- ☐ Zelo nezadovoljen
- ☐ Nezadovoljen
- ☐ Niti – niti
- ☐ Zadovoljen
- ☐ Zelo zadovoljen
- ☐ Ne vem

V nadaljevanju sledi šest sklopov trditev, vezanih na dejavnike, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju. Opredelite svoje stališče glede pomembnosti vsake trditve, tako da uporabite lestvico od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo pomembno).

### Q3 – Delovno okolje

|                                                                    | Sploh ni pomembno | Malo pomembno | Niti –niti | Pomembno | Zelo pomembno | Ne vem |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|------------|----------|---------------|--------|
| Organizacijska kultura, ki podpira osebni in profesionalni razvoj. |                   |               |            |          |               |        |
| Usklajenost vrednot podjetja z                                     |                   |               |            |          |               |        |

|                                  | Sploh ni pomembno | Malo pomembno | Niti –niti | Pomembno | Zelo pomembno | Ne vem |
|----------------------------------|-------------------|---------------|------------|----------|---------------|--------|
| osebnimi vrednotami.             |                   |               |            |          |               |        |
| Dobri odnosi med sodelavci.      |                   |               |            |          |               |        |
| Smiselno in jasno delo.          |                   |               |            |          |               |        |
| Dobro počutje na delovnem mestu. |                   |               |            |          |               |        |
| Cenjenost na delovnem mestu.     |                   |               |            |          |               |        |
| Vključenost na delovnem mestu.   |                   |               |            |          |               |        |
| Samostojnost na delovnem mestu.  |                   |               |            |          |               |        |
| Delo v timu.                     |                   |               |            |          |               |        |

#### **Q4 – Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem**

|                                                                   | Sploh ni pomembno | Malo pomembno | Niti –niti | Pomembno | Zelo pomembno | Ne vem |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|------------|----------|---------------|--------|
| Prilagodljiv delovni čas.                                         |                   |               |            |          |               |        |
| Delovne obveznosti, ki omogočajo zadostno količino prostega časa. |                   |               |            |          |               |        |
| Možnost dela od doma.                                             |                   |               |            |          |               |        |
| Obremenjenost z delom je uravnotežena in obvladljiva.             |                   |               |            |          |               |        |
| Razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem je uravnoteženo.    |                   |               |            |          |               |        |

**Q5 – Plačilo, ugodnosti, varnost zaposlitve**

|                                                                                                                                                                      | Sploh ni pomembno | Malo pomembno | Niti –niti | Pomembno | Zelo pomembno | Ne vem |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|------------|----------|---------------|--------|
| Transparenten plačni sistem v podjetju.                                                                                                                              |                   |               |            |          |               |        |
| Privlačne finančne ugodnosti (denarne nagrade, bonusi, plačilo nadur ...).                                                                                           |                   |               |            |          |               |        |
| Stabilnost delovnega mesta, ki predstavlja finančno varnost.                                                                                                         |                   |               |            |          |               |        |
| Zagotovljena zaposlitev za nedoločen čas.                                                                                                                            |                   |               |            |          |               |        |
| Dodatne ugodnosti (športne aktivnosti, dodatni prosti dnevi, fleksibilno delovno okolje, zdravstveno zavarovanje, pokojninski načrt, družini prijazno podjetje ...). |                   |               |            |          |               |        |

**Q6 – Možnost za rast in razvoj, napredovanje**

|                                                                 | Sploh ni pomembno | Malo pomembno | Niti –niti | Pomembno | Zelo pomembno | Ne vem |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|------------|----------|---------------|--------|
| Možnost napredovanja.                                           |                   |               |            |          |               |        |
| Možnosti za redno izobraževanje, ki izboljšuje karierni razvoj. |                   |               |            |          |               |        |
| Podpora in mentorstvo nadrejenih pri kariernem razvoju.         |                   |               |            |          |               |        |

|                                                             | Sploh ni pomembno | Malo pomembno | Niti – niti | Pomembno | Zelo pomembno | Ne vem |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-------------|----------|---------------|--------|
| Transparentna in jasno postavljena pravila za napredovanje. |                   |               |             |          |               |        |
| Možnost za osebno rast.                                     |                   |               |             |          |               |        |

### Q7 – Vodstvo

|                                                                         | Sploh ni pomembno | Malo pomembno | Niti – niti | Pomembno | Zelo pomembno | Ne vem |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-------------|----------|---------------|--------|
| Zaupanja vredno vodstvo.                                                |                   |               |             |          |               |        |
| Redno prejemanje povratnih informacij vodstva o opravljenem delu.       |                   |               |             |          |               |        |
| Poštena in iskrena nadrejena oseba.                                     |                   |               |             |          |               |        |
| Spoštovanje zaposlenih od vodstva zaradi sposobnosti in vloženega dela. |                   |               |             |          |               |        |
| Prepoznavanje trdega dela in ustrezno nagrajevanje.                     |                   |               |             |          |               |        |

### Q8 – Ponudba vrednosti zaposlenim (EVP), znamka delodajalca, raznolikost, pravičnost, vključenost (DEI), trajnostne prakse

|                                                                                  | Sploh ni pomembno | Malo pomembno | Niti – niti | Pomembno | Zelo pomembno | Ne vem |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-------------|----------|---------------|--------|
| Pozitiven ugled in prepoznavnost delodajalca na trgu dela.                       |                   |               |             |          |               |        |
| Dodatne koristi, ki jih ponuja delodajalec (npr. karierni razvoj, dobro počutje, |                   |               |             |          |               |        |

|                                                                                           | Sploh ni pomembno | Malo pomembno | Niti – niti | Pomembno | Zelo pomembno | Ne vem |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-------------|----------|---------------|--------|
| finančne ugodnosti ...), so ključne pri odločitvi o zvestobi delodajalcu.                 |                   |               |             |          |               |        |
| Delodajalec aktivno podpira trajnostne in okoljevarstvene pobude.                         |                   |               |             |          |               |        |
| Delodajalec prispeva k družbeni odgovornosti.                                             |                   |               |             |          |               |        |
| Delodajalec zagotavlja enake možnosti za vse zaposlene ne glede na ozadje ali identiteto. |                   |               |             |          |               |        |

**Q9 – Izmed naštetih dejavnikov izberite tri, ki so za vas najpomembnejši.**

- ☐ Fleksibilno delo (možnost dela od doma, prilagodljiv delovni čas ...)
- ☐ Uravnoteženost med poklicnim in zasebnim življenjem
- ☐ Kultura in vrednote podjetja
- ☐ Plačilo in druge finančne ugodnosti
- ☐ Varnost zaposlitve in stabilnost podjetja
- ☐ Dobro vodstvo
- ☐ Možnost za rast in razvoj

**Q10- Navedene so trditve, povezane z dejavniki, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju. Ocenite, kako verjetno bi naslednje situacije vplivale na vašo odločitev za zapustitev trenutnega delovnega mesta, tako da uporabite lestvico od 1 (sploh ne verjetno) do 5 (zelo verjetno).**

|                                                                  | Sploh ne verjetno | Malo verjetno | Niti –niti | Verjetno | Zelo verjetno | Ne vem |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|------------|----------|---------------|--------|
| Občutek, da moje delo ni cenjeno.                                |                   |               |            |          |               |        |
| Nezadovoljstvo s trenutnim vodstvom ali z upravljanjem podjetja. |                   |               |            |          |               |        |

|                                                                                                        | Sploh ne<br>verjetno | Malo<br>verjetno | Niti –niti | Verjetno | Zelo<br>verjetno | Ne<br>vem |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|------------|----------|------------------|-----------|
| Pomanjkanje možnosti za napredovanje ali osebni razvoj.                                                |                      |                  |            |          |                  |           |
| Nezadovoljstvo s plačo ali z drugimi ugodnostmi.                                                       |                      |                  |            |          |                  |           |
| Slaba delovna kultura ali neprimerno vedenje sodelavcev.                                               |                      |                  |            |          |                  |           |
| Prekomerne delovne zahteve ali nezmožnost vzdrževanja ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem. |                      |                  |            |          |                  |           |
| Želja po spremembi kariere ali delu v drugi industrijski panogi.                                       |                      |                  |            |          |                  |           |
| Boljše delovne priložnosti, ki ponujajo večjo fleksibilnost, boljše ugodnosti in bolj zanimivo delo.   |                      |                  |            |          |                  |           |
| Pomanjkanje inovacij ali uporabe sodobnih tehnologij, ki bi omogočale učinkovitejše delo.              |                      |                  |            |          |                  |           |
| Ni možnosti dela na daljavo.                                                                           |                      |                  |            |          |                  |           |

**Q11 – Koliko časa ste že zaposleni na svojem trenutnem delovnem mestu?**

- ☐ Manj kot 1 leto
- ☐ 1–3 leta
- ☐ 4–6 let
- ☐ 7–10 let
- ☐ Več kot 10 let

**Q12 – Kako verjetno je, da boste v naslednjih dvanajstih mesecih aktivno iskali novo zaposlitev?**

- ☐ Zelo malo verjetno
- ☐ Malo verjetno
- ☐ Neodločeno
- ☐ Verjetno
- ☐ Zelo verjetno



**Q13 – V nadaljevanju so opisane različne situacije. Za vsako izmed njih ocenite, kako privlačna bi bila za vas pri morebitni odločitvi za sprejem novega delovnega mesta pri drugem delodajalcu, tako da uporabite lestvico od 1 (sploh ne privlačno) do 5 (zelo privlačno).**

|                                                                     | Sploh ne<br>privlačno | Malo<br>privlačno | Niti –niti | Privlačno | Zelo<br>privlačno | Ne<br>vem |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|------------|-----------|-------------------|-----------|
| Višje plačilo in boljše finančne ugodnosti.                         |                       |                   |            |           |                   |           |
| Boljše možnosti za karierni razvoj in profesionalno usposabljanje.  |                       |                   |            |           |                   |           |
| Bolj podporno in vključujoče delovno okolje.                        |                       |                   |            |           |                   |           |
| Večja fleksibilnost delovnih ur in možnost dela na daljavo.         |                       |                   |            |           |                   |           |
| Trdno in transparentno vodstvo, ki spodbuja odprt dialog.           |                       |                   |            |           |                   |           |
| Obsežnejše zdravstvene in druge ugodnosti za zaposlene.             |                       |                   |            |           |                   |           |
| Sodobno in tehnološko delovno okolje.                               |                       |                   |            |           |                   |           |
| Bolj zeleno in trajnostno usmerjeno podjetje.                       |                       |                   |            |           |                   |           |
| Boljša podpora pri ravnovesju med zasebnim in poklicnim življenjem. |                       |                   |            |           |                   |           |
| Spodbujanje raznolikosti, enakosti in vključenosti (DEI).           |                       |                   |            |           |                   |           |

**Če imate kakšne dodatne komentarje, predloge ali misli, ki jih želite deliti, jih zapišite tukaj\_\_\_\_\_.**

**Odgovorili ste na vsa vsebinska vprašanja. Za konec vas prosim, da odgovorite še na nekaj socio-demografskih vprašanj.**

**Q14 – V katero starostno skupino spadate?**

☐ Manj kot 17 let

- ☐ 17–29 let
- ☐ 30–43 let
- ☐ 44–59 let
- ☐ 59 let ali več

**Q15 – Letnica rojstva:\_\_\_\_\_.**

**Q16 – Spol.**

- ☐ Moški
- ☐ Ženski
- ☐ Ne želim odgovoriti

**Q17 – Dosežena formalna stopnja izobrazbe.**

- ☐ Osnovnošolska izobrazba ali manj
- ☐ Srednješolska
- ☐ Višja/visokošolska
- ☐ Univerzitetna
- ☐ Magisterij
- ☐ Doktorat

**Q18 – Oblika trenutne zaposlitve.**

- ☐ Nedoločen čas
- ☐ Določen čas
- ☐ S. p.
- ☐ Študentska napotnica
- ☐ Praksa
- ☐ Drugo:

**Q19 – Regija, v kateri trenutno opravljate delo.**

- ☐ Pomurska
- ☐ Podravska
- ☐ Koroška
- ☐ Savinjska
- ☐ Zasavska
- ☐ Posavska
- ☐ Osrednjeslovenska
- ☐ Gorenjska
- ☐ Primorsko-notranjska
- ☐ Goriška

- ☐ Obalno-kraška
- ☐ Jugovzhodna

**Q20 – Označite velikost organizacije, v kateri ste trenutno zaposleni.**

- ☐ Mikro (od 0 do 9 zaposlenih)
- ☐ Mala (od 10 do 49 zaposlenih)
- ☐ Srednja (od 50 do 249 zaposlenih)
- ☐ Velika (250 ali več zaposlenih)

**Q21 – Gospodarska dejavnost, v kateri opravljate trenutno delo.**

- ☐ Primarna (kmetijstvo, ribištvo, gozdarstvo, rudarstvo ...)
- ☐ Sekundarna (farmacevtska industrija, avtomobilska industrija, elektronska industrija, gradbeništvo, energetika, strojništvo ...)
- ☐ Terciarna (storitvene dejavnosti – trgovina, turizem, bančništvo, finančne storitve, zavarovalništvo, telekomunikacije, poslovne storitve – svetovanje, računovodstvo ...)
- ☐ Kvartarna (zdravstvo, šolstvo, javna uprava, mediji in novinarstvo ...)

**Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Vaši odgovori mi bodo pri magistrskem delu v veliko pomoč. Hvala za sodelovanje.**

**Priloga 2: Opisna statistika odgovorov na vprašanja o šestih sklopih dejavnikov**

|                                                                                                                                      | 17 - 29 let - generacija Z |                  |           |         |                   |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------|-----------|---------|-------------------|-----|-----|
|                                                                                                                                      | N                          |                  | Povprečje | Mediana | Standardni odklon | Min | Max |
|                                                                                                                                      | Veljavne enote             | Manjkajoče enote |           |         |                   |     |     |
| Delovno okolje                                                                                                                       | 61                         | 0                | 4,55      | 5       | 0,37              | 3   | 5   |
| Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem                                                                                      | 61                         | 0                | 4,35      | 4       | 0,59              | 2   | 5   |
| Finančna kompenzacija in zaposlitvena varnost (plačilo, ugodnosti, varnost zaposlitve)                                               | 61                         | 0                | 4,26      | 4       | 0,58              | 2   | 5   |
| Možnost za rast in razvoj, napredovanje                                                                                              | 61                         | 0                | 4,38      | 4       | 0,44              | 3   | 5   |
| Vodstvo                                                                                                                              | 61                         | 0                | 4,58      | 5       | 0,40              | 4   | 5   |
| Organizacijska vrednostna ponudba in trajnostni razvoj (Ponudba vrednosti zaposlenih (EVP), blagovna znamka, DEI, trajnostne prakse) | 61                         | 0                | 3,60      | 4       | 0,67              | 1   | 5   |

*Vir: lastno delo.*

|                                                                                                                                      | 30 - 43 let - generacija Y |                  |           |         |                   |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------|-----------|---------|-------------------|-----|-----|
|                                                                                                                                      | N                          |                  | Povprečje | Mediana | Standardni odklon | Min | Max |
|                                                                                                                                      | Veljavne enote             | Manjkajoče enote |           |         |                   |     |     |
| Delovno okolje                                                                                                                       | 67                         | 0                | 4,63      | 5       | 0,33              | 4   | 5   |
| Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem                                                                                      | 67                         | 0                | 4,46      | 5       | 0,48              | 3   | 5   |
| Finančna kompenzacija in zaposlitvena varnost (plačilo, ugodnosti, varnost zaposlitve)                                               | 67                         | 0                | 4,39      | 4       | 0,58              | 2   | 5   |
| Možnost za rast in razvoj, napredovanje                                                                                              | 67                         | 0                | 4,35      | 4       | 0,59              | 2   | 5   |
| Vodstvo                                                                                                                              | 67                         | 0                | 4,54      | 5       | 0,46              | 3   | 5   |
| Organizacijska vrednostna ponudba in trajnostni razvoj (Ponudba vrednosti zaposlenih (EVP), blagovna znamka, DEI, trajnostne prakse) | 67                         | 0                | 3,75      | 4       | 0,83              | 2   | 5   |

*Vir: lastno delo.*

|                                                                                                                                      | 44 - 59 let - generacija X |                  |           |         |                   |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------|-----------|---------|-------------------|-----|-----|
|                                                                                                                                      | N                          |                  | Povprečje | Mediana | Standardni odklon | Min | Max |
|                                                                                                                                      | Veljavne enote             | Manjkajoče enote |           |         |                   |     |     |
| Delovno okolje                                                                                                                       | 59                         | 0                | 4,70      | 5       | 0,32              | 4   | 5   |
| Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem                                                                                      | 59                         | 0                | 4,15      | 4       | 0,66              | 2   | 5   |
| Finančna kompenzacija in zaposlitvena varnost (plačilo, ugodnosti, varnost zaposlitve)                                               | 59                         | 0                | 4,33      | 4       | 0,60              | 3   | 5   |
| Možnost za rast in razvoj, napredovanje                                                                                              | 59                         | 0                | 4,42      | 4       | 0,49              | 3   | 5   |
| Vodstvo                                                                                                                              | 59                         | 0                | 4,70      | 5       | 0,45              | 3   | 5   |
| Organizacijska vrednostna ponudba in trajnostni razvoj (Ponudba vrednosti zaposlenih (EVP), blagovna znamka, DEI, trajnostne prakse) | 59                         | 0                | 4,08      | 4       | 0,73              | 2   | 5   |

*Vir: lastno delo.*

**Priloga 3: Statistika dejavnikov, ki vplivajo na zadrževanje zaposlenih v delovnem okolju, in rezultat Kruskal-Wallis H testa**

|                                                                                                                                     |                            | N   | Povprečje | Standardni odklon | Povprečni rank | H      | p     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----|-----------|-------------------|----------------|--------|-------|
| Delovno okolje                                                                                                                      | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 4,55      | 0,37              | 79,12          | 6,113  | 0,047 |
|                                                                                                                                     | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 4,63      | 0,33              | 89,06          |        |       |
|                                                                                                                                     | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 4,70      | 0,32              | 102,47         |        |       |
|                                                                                                                                     | Skupaj                     | 187 | 4,62      | 0,35              |                |        |       |
| Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem                                                                                     | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 4,35      | 0,59              | 95,72          | 7,763  | 0,021 |
|                                                                                                                                     | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 4,46      | 0,48              | 103,72         |        |       |
|                                                                                                                                     | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 4,15      | 0,66              | 77,49          |        |       |
|                                                                                                                                     | Skupaj                     | 187 | 4,33      | 0,58              |                |        |       |
| Finančna kompenzacija in zaposlitvena varnost (plačilo, ugodnosti, varnost zaposlitve)                                              | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 4,26      | 0,58              | 84,16          | 2,109  | 0,348 |
|                                                                                                                                     | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 4,39      | 0,58              | 97,68          |        |       |
|                                                                                                                                     | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 4,33      | 0,60              | 92,51          |        |       |
|                                                                                                                                     | Skupaj                     | 187 | 4,33      | 0,59              |                |        |       |
| Možnost za rast in razvoj, napredovanje                                                                                             | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 4,38      | 0,44              | 89,06          | 0,442  | 0,802 |
|                                                                                                                                     | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 4,35      | 0,59              | 91,65          |        |       |
|                                                                                                                                     | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 4,42      | 0,49              | 95,44          |        |       |
|                                                                                                                                     | Skupaj                     | 187 | 4,38      | 0,51              |                |        |       |
| Vodstvo                                                                                                                             | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 4,58      | 0,40              | 86,88          | 6,911  | 0,032 |
|                                                                                                                                     | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 4,54      | 0,46              | 84,75          |        |       |
|                                                                                                                                     | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 4,70      | 0,45              | 107,14         |        |       |
|                                                                                                                                     | Skupaj                     | 187 | 4,60      | 0,44              |                |        |       |
| Organizacijska vrednotna ponudba in trajnostni razvoj (Ponudba vrednosti zaposlenih (EVP), blagovna znamka, DEI, trajnostne prakse) | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 3,60      | 0,67              | 78,94          | 12,508 | 0,002 |
|                                                                                                                                     | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 3,75      | 0,83              | 88,59          |        |       |
|                                                                                                                                     | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 4,08      | 0,73              | 112,64         |        |       |
|                                                                                                                                     | Skupaj                     | 187 | 3,80      | 0,77              |                |        |       |

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 4: Korelacija med spremenljivkami (Spearsonov korelacijski koef.)

|                                                        | Verjetnost aktivnega iskanja nove zaposlitve | Delovno okolje | Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem | Finančna kompenzacija in zaposlitvena varnost | Možnost za rast in razvoj, napredovanje | Vodstvo | Organizacijska vrednostna ponudba in trajnostni razvoj |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------|
| Verjetnost aktivnega iskanja nove zaposlitve           | 1,000                                        | 0,011          | 0,161*                                          | 0,046                                         | -0,002                                  | -0,011  | -0,116                                                 |
| Delovno okolje                                         |                                              | 1,000          | .346**                                          | .482**                                        | .540**                                  | .496**  | .484**                                                 |
| Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem        |                                              |                | 1,000                                           | .503**                                        | .297**                                  | .291**  | .269**                                                 |
| Finančna kompenzacija in zaposlitvena varnost          |                                              |                |                                                 | 1,000                                         | .539**                                  | .481**  | .506**                                                 |
| Možnost za rast in razvoj, napredovanje                |                                              |                |                                                 |                                               | 1,000                                   | .531**  | .489**                                                 |
| Vodstvo                                                |                                              |                |                                                 |                                               |                                         | 1,000   | .505**                                                 |
| Organizacijska vrednostna ponudba in trajnostni razvoj |                                              |                |                                                 |                                               |                                         |         | 1,000                                                  |

\*. Korelacija je statistično značilna pri 0.05 (dvostranski test).

\*\*. Korelacija je statistično značilna pri 0.01 (dvostranski test).

Vir: lastno delo.

## Priloga 5: Testiranje hipotez – SPSS rezultati

### Test normalnosti (H1)

|                                                                                                                                      | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       | Shapiro-Wilk |     |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
|                                                                                                                                      | Statistic                       | df  | Sig.  | Statistic    | df  | Sig.  |
| Delovno okolje                                                                                                                       | 0,139                           | 187 | 0,000 | 0,888        | 168 | 0,000 |
| Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem                                                                                      | 0,174                           | 187 | 0,000 | 0,890        | 168 | 0,000 |
| Finančna kompenzacija in zaposlitvena varnost (plačilo, ugodnosti, varnost zaposlitve)                                               | 0,133                           | 187 | 0,000 | 0,905        | 168 | 0,000 |
| Možnost za rast in razvoj, napredovanje                                                                                              | 0,145                           | 187 | 0,000 | 0,919        | 168 | 0,000 |
| Vodstvo                                                                                                                              | 0,212                           | 187 | 0,000 | 0,844        | 168 | 0,000 |
| Organizacijska vrednostna ponudba in trajnostni razvoj (Ponudba vrednosti zaposlenih (EVP), blagovna znamka, DEI, trajnostne prakse) | 0,110                           | 187 | 0,000 | 0,964        | 168 | 0,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Vir: lastno delo.

## Kruskal-Wallisov test (H1)

| Ranki                                                                                                                                |                            |     |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----|----------------|
| Generacija                                                                                                                           |                            | N   | Povprečni rank |
| Delovno okolje                                                                                                                       | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 79,12          |
|                                                                                                                                      | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 89,06          |
|                                                                                                                                      | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 102,47         |
|                                                                                                                                      | Skupaj                     | 187 |                |
| Ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem                                                                                      | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 95,72          |
|                                                                                                                                      | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 103,72         |
|                                                                                                                                      | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 77,49          |
|                                                                                                                                      | Skupaj                     | 187 |                |
| Finančna kompenzacija in zaposlitvena varnost (plačilo, ugodnosti, varnost zaposlitve)                                               | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 84,16          |
|                                                                                                                                      | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 97,68          |
|                                                                                                                                      | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 92,51          |
|                                                                                                                                      | Skupaj                     | 187 |                |
| Možnost za rast in razvoj, napredovanje                                                                                              | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 89,06          |
|                                                                                                                                      | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 91,65          |
|                                                                                                                                      | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 95,44          |
|                                                                                                                                      | Skupaj                     | 187 |                |
| Vodstvo                                                                                                                              | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 86,88          |
|                                                                                                                                      | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 84,75          |
|                                                                                                                                      | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 107,14         |
|                                                                                                                                      | Skupaj                     | 187 |                |
| Organizacijska vrednostna ponudba in trajnostni razvoj (Ponudba vrednosti zaposlenih (EVP), blagovna znamka, DEI, trajnostne prakse) | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 78,94          |
|                                                                                                                                      | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 88,59          |
|                                                                                                                                      | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 112,64         |
|                                                                                                                                      | Skupaj                     | 187 |                |

*Vir: lastno delo.*

## Test normalnosti (H2)

|                                                                      | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |                    |       | Shapiro-Wilk |                    |       |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------|-------|--------------|--------------------|-------|
|                                                                      | Vrenost                         | Stopinja prostosti | p     | Vrenost      | Stopinja prostosti | p     |
| Verjetnost aktivnega iskanja nove zaposlitve v naslednjih 12 mesecih | 0,213                           | 187                | 0,000 | 0,856        | 187                | 0,000 |
| a. Pomembnost Lillieförsove korelacije                               |                                 |                    |       |              |                    |       |

*Vir: lastno delo.*

## Kruskal-Wallisov test (H2)

| Generacija                                                           |                            | N   | Povprečni rank |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----|----------------|
| Verjetnost aktivnega iskanja nove zaposlitve v naslednjih 12 mesecih | 17 - 29 let - generacija Z | 61  | 112,25         |
|                                                                      | 30 - 43 let - generacija Y | 67  | 93,24          |
|                                                                      | 44 - 59 let - generacija X | 59  | 75,99          |
|                                                                      | Skupaj                     | 187 |                |

*Vir: lastno delo.*