

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MEDSEBOJNA PRIČAKOVANJA GENERACIJE Z IN
DELODAJALCEV**

Ljubljana, september 2025

SOFIA KOKOT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sofia Kokot, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Medsebojna pričakovanja generacije Z in delodajalcev, pripravljena v sodelovanju z mentorjem red. prof. dr. Robertom Kašetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 22.9.2025

Podpis študentke:



POVZETEK

Magistrsko delo preučuje medsebojna pričakovanja generacije Z in delodajalcev na trgu dela z uporabo mešanega raziskovalnega pristopa. Rezultati kažejo, da mladi največji pomen pripisujejo ravnovesju med delom in zasebnim življenjem, fleksibilnosti in duševnemu zdravju, delodajalci pa izpostavljajo predvsem samoiniciativnost in odgovornost. Razlike v zaznavah, ki se kažejo tudi skozi metazaznave, predstavljajo razvojni izziv, a hkrati priložnost za oblikovanje bolj vključujočega in vzdržnega delovnega okolja.

KLJUČNE BESEDE: generacija Z, pričakovanja, delavno mesto, vrednote, kadrovske pristopi, izzivi za delodajalce

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

This master's thesis examines the mutual expectations of Generation Z and employers in the labor market through a mixed-methods research approach. The results show that young people place the greatest importance on work–life balance, flexibility, and mental health, while employers emphasize self-initiative and responsibility. Differences in perceptions, also reflected through metaperceptions, represent a developmental challenge but at the same time an opportunity to create a more inclusive and sustainable work environment.

KEY WORDS: Generation Z, expectations, workplace, values, HR approaches, challenges for employers

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	GENERACIJA Z: značilnosti, vrednote in delovna pričakovanja	2
2.1	Pojem generacije	2
2.2	Značilnosti generacije Z	3
2.3	Primerjava generacij Y in Z v kontekstu zaposlitvenih pričakovanj	4
2.4	Vrednote in delovna pričakovanja generacije Z	5
2.4.1	Odnos do dela in prostega časa.....	5
2.4.2	Usmeritev v osebni in profesionalni razvoj	6
2.4.3	Delovna motivacija generacije Z in njeni izzivi za delodajalce	8
2.4.4	Družbena odgovornost podjetja.....	10
2.4.5	Organizacijska kultura kot dejavnik zadovoljstva in pripadnosti.....	11
2.4.6	Pomen duševnega zdravja v kontekstu dela generacije Z	12
2.4.7	Opravljanje dodatnih del in nagnjenost k podjetništvu	13
3	PRILAGAJANJE KADROVSKIH PRISTOPOV GENERACIJI Z	13
3.1	Vloga kadrovske strategije v sodobnem organizacijskem kontekstu	13
3.2	Prilagajanje kadrovskih pristopov generacijskim značilnostim	14
3.3	Učinkovito vključevanje generacije Z v delovno okolje	14
3.3.1	Razumevanje vrednot in pričakovanj generacije Z	14
3.3.2	Realistični vpogled v delovno mesto	15
3.3.3	Socializacija in vključenost v organizacijo	16
3.3.4	Organizacijska kultura in skrb za mentalno zdravje.....	17
3.3.5	Večja avtonomija zaposlenih.....	18
4	METODOLOGIJA	19
4.1	Raziskovalni pristop	19
4.2	Kvantitativni pristop: Spletna anketa.....	19
4.3	Kvalitativni pristop: Intervjuji.....	24
5	REZULTATI	26
5.1	Rezultati ankete po tematskih sklopih	26
5.1.1	Odnos generacije Z do redne zaposlitve.....	26
5.1.2	Pričakovana neto plača ob prvi zaposlitvi	28

5.1.3	Dejavniki, ki vplivajo na izbiro delodajalca.....	29
5.1.4	Ravnesje med zasebnim življenjem in delom	30
5.1.5	Duševno zdravje	31
5.1.6	Splošni vidiki delovnega mesta in organizacijska kultura	32
5.1.7	Motivacija.....	34
5.1.8	Karierna pot in razvoj.....	35
5.1.9	Pripravljenost prilagajanju podjetjem	35
5.1.10	Zaznave mladih o pričakovanjih delodajalcev	36
5.2	Rezultati intervjujev po tematskih sklopih	38
5.2.1	Dojemanje značilnosti generacije Z s strani delodajalcev	38
5.2.2	Pričakovanja delodajalcev od mladih.....	40
5.2.3	Ravnesje med zasebnim življenjem in delom ter fleksibilnost	41
5.2.4	Strokovni razvoj	43
5.2.5	Duševno zdravje	45
5.2.6	Družbena odgovornost podjetja in občutek smisla na delovnem mestu	46
5.2.7	Opravljanje dodatnih del	48
5.2.8	Izzivi generacije Z.....	49
6	DISKUSIJA	50
6.1	Glavne ugotovitve	50
6.1.1	Pričakovanja generacije Z	51
6.1.2	Pričakovanja delodajalcev od mladih zaposlenih iz generacije Z.....	54
6.1.3	Ujemanje pričakovanj generacije Z in delodajalcev	55
6.2	Prispevek k teoriji.....	56
6.3	Implikacije in priporočila	57
6.3.1	Izzivi generacije Z in strukturirani predlogi rešitev	57
6.3.2	Priporočeni organizacijski pristopi.....	59
6.4	Omejitve raziskave in prihodnje raziskovanje	62
7	SKLEP	63
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	63
	LITERATURA IN VIRI.....	64

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava generacije Z in generacije Y	4
Tabela 2: Glavni razlogi generacije Z za delo v podjetju in za odhod iz podjetja	6
Tabela 3: Dejavniki, ki spodbujajo ali zavirajo delovno motivacijo generacije Z	9
Tabela 4: Opis intervjuvanih podjetij	25
Tabela 5: Opis intervjuvanih oseb	26
Tabela 6: Vsebinske skupine razlogov za zavrnitev redne zaposlitve.....	27
Tabela 7: Ovire za izpolnjevanje pričakovanj mladih s strani delodajalcev	37
Tabela 8: Kodirna tabela za tematski sklop: Dojemanje značilnosti generacije Z.....	39
Tabela 9: Kodirna tabela za tematski sklop: Pričakovanja delodajalcev od mladih	41
Tabela 10: Kodirna tabela za tematski sklop: Ravnesje med zasebnim življenjem in delom ter fleksibilnost na delovnem mestu	42
Tabela 11: Kodirna tabela za tematski sklop: Strokovni razvoj.....	43
Tabela 12: Kodirna tabela za tematski sklop: Duševno zdravje.....	45
Tabela 13: Kodirna tabela za sklop: Družbena odgovornost podjetja in občutek smisla na delovnem mestu.....	46
Tabela 14: Kodirna tabela za tematski sklop: Opravljanje dodatnih del.....	48
Tabela 15: Izzivi pri zaposlovanju generacije Z.....	49
Tabela 16: Ujemanja in razlike med pričakovanji generacije Z in delodajalcev.....	55
Tabela 17: Izzivi Generacije Z in strukturirani predlogi rešitev	58
Tabela 18: Organizacijska kultura in sistemski odzivi	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Dosedanje delovne izkušnje anketirancev	23
Slika 2: Skupno trajanje delovnih izkušenj anketirancev	23
Slika 3: Pripravljenost na redno zaposlitev	27
Slika 4: Preferirana oblika dela	28
Slika 5: Pričakovana neto plača ob prvi zaposlitvi.....	29
Slika 6: Ocena pomembnosti dejavnikov pri izbiri delodajalca	29
Slika 7: Pomembnost prostega časa pri izbiri zaposlitve	30
Slika 8: Uporaba dodatnega prostega časa po službi.....	31
Slika 9: Pričakovane oblike podpore na področju duševnega zdravja	31
Slika 10: Pomembnost različnih vidikov delovnega mesta	32
Slika 11: Pomembnost različnih vidikov organizacijske kulture podjetja	33
Slika 12: Zaželen način vodenja med anketiranci	33
Slika 13: Prednostni način prejetja povratnih informacij od nadrejenih	34
Slika 14: Motivacijska vrednost različnih spodbud pri delu	34
Slika 15: Pričakovana podpora v prvih šestih mesecih po začetku dela	35
Slika 16: Pripravljenost prilagoditve lastnih pričakovanj glede zaposlitve.....	35

Slika 17: Lastnosti, za katere anketiranci menijo, da jih delodajalci pričakujejo od mladih	36
Slika 18: Mnenja anketirancev o razumevanju pričakovanj s strani delodajalcev.....	36
Slika 19: Mnenja anketirancev o pripravljenosti delodajalcev za prilagajanje	37

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za predstavnike generacije Z.....	1
Priloga 2: Intervju za delodajalce.....	8

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

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

EAP – (angl. Employee Assistance Programs); programi pomoči zaposlenim

ESG – (angl. Environmental, Social and Governance); okoljski, družbeni in upravljalški vidiki poslovanja

HR – (angl. Human Resources); kadrovski management

1 UVOD

Trg dela se v zadnjih desetletjih vse hitreje spreminja pod vplivom tehnološkega razvoja, digitalizacije, globalizacije ter družbenih in demografskih trendov (Osorio in Madero, 2025). V ospredje vstopa generacija Z, rojena po letu 1995 (Twenge, 2017), ki je odraščala v digitalnem okolju, zaznamovanem s hitrim pretokom informacij, stalno povezanostjo prek mobilnih naprav, vplivom družbenih omrežij in globalnimi krizami, kot sta gospodarska recesija in pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju covid-19) (Deloitte, 2024). Ti dejavniki so pomembno oblikovali njihove poglede na delo, kariero in pričakovanja do delodajalcev.

Za generacijo Z je značilno, da pri izbiri zaposlitve iščejo predvsem fleksibilnost, smiselnost dela, možnosti osebne rasti, hitrejše napredovanje ter ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Lanier, 2017). Pomembna jim je tudi organizacijska kultura, saj zaposlitev razumejo kot obojestranski odnos, kjer presojujejo ne le, ali ustrezajo zahtevam delodajalca, temveč tudi, ali delovno okolje ustreza njihovim vrednotam in življenjskemu slogu (Magano in drugi, 2020).

Podjetja se ob tem soočajo z izzivi, kako privabiti, vključiti in zadržati mlade kadre. Tradicionalni pristopi k managementu kadrov pogosto ne zadoščajo več, zato narašča potreba po prenovi kadrovskih strategij, notranji komunikaciji, strukturiranem uvajanju in mentorstvu ter aktivnem medgeneracijskem sodelovanju. Fluktuacija mladih, njihova (ne)pripravljenost na prilagajanje ter vprašanja motivacije, odgovornosti in samoiniciativnosti so izzivi, ki se pojavljajo v številnih organizacijah (Pichler, 2021).

Namen magistrskega dela je poglobljeno razumeti pričakovanja generacije Z, primerjati njihova stališča z zaznavami delodajalcev ter izpostaviti področja ujemanj in razlik. Cilj je razviti priporočila za kadrovske pristope, ki spodbujajo boljše razumevanje, večje zadovoljstvo in dolgoročno zavzetost mladih zaposlenih.

Raziskovalna vprašanja so: RV1: Kakšna so pričakovanja generacije Z glede zaposlitve, fleksibilnosti, napredovanja, motivacije in delovnega okolja? RV2: Kakšna so pričakovanja delodajalcev od mladih zaposlenih iz generacije Z? RV3: Kje se pričakovanja generacije Z in delodajalcev ujemajo ter kje prihaja do razlik in kako lahko podjetja prilagajajo svoje strategije potrebam generacije Z?

Teoretični del predstavlja značilnosti generacije Z, njihove vrednote in pričakovanja, dejavnike zaposlitvenih odločitev ter odzive podjetij na nove kadrovske izzive. Empirični del temelji na kombinaciji kvantitativne ankete med pripadniki generacije Z in polstrukturiranih intervjujev z delodajalci iz šestih srednje velikih podjetij. Tak pristop omogoča poglobljeno razumevanje razlik v dojetanju obeh strani in osvetljuje ključna neskladja, ki se pojavljajo v praksi.

Diskusijski del je usmerjen v interpretacijo rezultatov in nato v oblikovanje praktičnih priporočil za delodajalce, ki želijo povečati privlačnost svojih organizacij za mlade, okrepiti njihovo pripadnost in ustvariti stabilna, vključujoča delovna okolja. Ugotovitve ponujajo podlago za nadaljnje raziskave na področju managementa človeških virov in so uporabne za kadrovske strokovnjake ter vodstva podjetij.

Pri pripravi magistrskega dela sem si v določenih delih pomagala z uporabo orodja generativne umetne inteligence ChatGPT. Uporabila sem ga pri začetnem oblikovanju raziskovalnih vprašanj, ki sem jih kritično ovrednotila in prilagodila svojemu raziskovalnemu okviru. Pomagal mi je tudi pri strukturiranju vsebine dela in razmisleku pri logičnem zaporedju poglavij. Prav tako sem ga uporabila za pomoč pri prevajanju strokovne literature v angleškem jeziku, kar mi je omogočilo jasnejše razlage pri zahtevnejših akademskih virih. Vse pridobljene informacije sem kritično ovrednotila in jih preverila z ustrežno navedeno znanstveno literaturo.

2 GENERACIJA Z: ZNAČILNOSTI, VREDNOTE IN DELOVNA PRIČAKOVANJA

2.1 Pojem generacije

V družboslovju pojem generacije ne zajema zgolj skupine ljudi, rojenih v določenem časovnem obdobju, temveč označuje družbeno umeščenost posameznikov, ki so v istem zgodovinskem trenutku izpostavljeni podobnim družbenim vplivom, dogodkom in spremembam. Eden prvih, ki je to kompleksno razumevanje generacij sistematično obravnaval, je bil Mannheim (1952). Po njegovem mnenju posamezniki, rojeni približno ob istem času, delijo določene strukturne pogoje, ki jim omogočajo podobne potenciale za izkušnje, mišljenje in delovanje.

Mannheim (1952) poudarja, da posamezniki, ki v določenem trenutku vstopajo v družbo kot novi udeleženci, vzpostavijo svojstven odnos do obstoječih idej, institucij in vrednot. Generacije tako niso le prejemniki, temveč tudi aktivni sooblikovalci kulturnega in družbenega razvoja.

V slovenskem prostoru podobno razumevanje generacije predstavi Ule (2004), ki poudarja, da mladih ni mogoče obravnavati zgolj kot starostno kohorto v prehodu v odraslost, temveč kot družbeno skupino, katere življenjski pogoji, vrednote in delovanje so tesno povezani s širšimi družbenimi spremembami. Po avtoričinem mnenju so generacije vedno produkt konkretnih zgodovinskih, družbenih in kulturnih razmer, ki vplivajo na oblikovanje njihovega razumevanja sveta, identitete in družbenih vlog. Opozarja tudi, da generacije niso homogene, saj jih zaznamujejo pomembne razlike glede spola, socialnega položaja, etnične pripadnosti, izobrazbe in drugih družbenih dejavnikov.

Čeprav generacijske analize ponujajo vpogled v skupne vzorce znotraj določenih starostnih kohort, je pomembno omeniti, da te značilnosti ne veljajo enako za vse posameznike znotraj generacije. Posamezniki znotraj iste generacije lahko razvijejo različne vrednote in stališča glede na osebne izkušnje, socialno-ekonomski status, izobrazbo ter kulturne in družbene dejavnike (Costanza in drugi, 2012). Tako generacije niso homogeni kolektivi s popolnoma enotnimi vrednotami ali vedenjskimi vzorci, temveč okvir, znotraj katerega obstaja široka paleta razlik. Zato je pri analizi generacij pomembno upoštevati tudi notranjo raznolikost in kompleksnost, ki presega zgolj starostno ali časovno opredelitev.

2.2 Značilnosti generacije Z

Generacija Z je generacija, rojena od sredine 1990-ih do začetka 2010-ih, pri čemer se natančne letnice razlikujejo glede na izbranega avtorja. Lanier (2017) navaja, da se najpogosteje kot predstavnike te generacije v literaturi navajajo osebe, rojene po letu 1996. Dimock (2019) navaja posameznike med letoma 1997 in 2012, Twenge (2017) pa med letoma 1995 in 2012. Generacijo Z tvorijo posamezniki, ki so odraščali v obdobju hitrega tehnološkega razvoja, digitalizacije in globalnih kriz (Deloitte, 2024).

Velja za prvo pravo digitalno rojeno generacijo (angl. digital natives), ki je odraščala v digitalnem okolju in že v zgodnjem otroštvu uporabljala digitalna orodja in družbena omrežja. Pogosto to generacijo dojemamo tudi kot pretirano navezano na tehnologijo (Lanier, 2017). Otroštvo in mladost generacije Z sta bila zaznamovana z razširjenim dostopom do interneta, pametnih telefonov ter družbenih omrežij, kar je pomembno vplivalo na njihovo dožemanje sveta, načina komunikacije in pričakovanja do delovnega okolja (Osorio in Madero, 2025). Posameznike v tej generaciji pogosto naslavljamo z različnimi poimenovanji kot so »Gen Z«, »postmilenijci« ali pa »IGen« (Magano in drugi, 2020).

Globalni dogodki, ki so zaznamovali obdobje odraščanja generacije Z, so pripomogli k izoblikovanju vrednot celotne generacije. Generacija Z je bila priča finančni krizi, globalni politični nestabilnosti, okoljski krizi in pandemiji covida-19. Odraščali so v obdobju razširjene globalizacije in prostega pretoka ljudi znotraj Evropske unije. Vsi naštetih dejavniki so vplivali na izoblikovanje osebnosti in vizije generacije Z ter jih oblikovali v prilagodljivejše na dogajanje v svetu (Magano in drugi, 2020).

Po podatkih raziskave Manpower Group (2024) bo generacija Z leta 2030 predstavljala 58 % svetovne delovne sile. Starejši pripadniki te generacije, stari med 25 in 27 let, že napredujejo v karieri in zasedajo vodstvene položaje. Njihova vloga v delovnem okolju postaja vse pomembnejša, kar kaže na vse večji vpliv te generacije na organizacijsko kulturo in delovne procese (Osorio in Madero, 2025).

Zaradi hitrih sprememb v delovnem okolju in novih trendov zaposlovanja se tudi pričakovanja generacije Z stalno spreminjajo. Podjetja, ki razumejo njihove vrednote in jim prilagodijo svoje kadrovske strategije, so uspešnejša pri privabljanju in zadrževanju mladih talentov (Osorio in Madero, 2025).

2.3 Primerjava generacij Y in Z v kontekstu zaposlitvenih pričakovanj

Za celovitejše razumevanje generacijskih razlik na delovnem mestu je smiselno primerjati generacijo Z in predhodno generacijo Y. Primerjalna analiza osnovnih značilnosti generacij Z in Y, prikazana v tabeli 1, ponuja vpogled v temeljne razlike pri dojetju tehnologije, načinih sodelovanja in odnosu do duševnega zdravja. Generacija Z, ki je odraščala v okolju stalne digitalne povezanosti, tehnologijo dojema kot nekaj samoumevnega in integralnega, medtem ko je generacija Y tehnologijo sprejela kot novost, ki se ji je bilo treba prilagoditi. Z vidika medsebojnih odnosov je generacija Z bolj individualistična in manj nagnjena h kolektivnemu delovanju v nasprotju z generacijo Y, ki ji je skupinsko delo bližje in bolj naravno. Raziskave tudi opozarjajo, da so predstavniki generacije Z v večji meri izpostavljeni psihološkemu stanju kot sta anksioznost in depresija, kar vpliva na njihovo dojetje delovnega okolja (Pichler, 2021).

Tabela 1: Primerjava generacije Z in generacije Y

	Generacija Z	Generacija Y
Tehnologija	Internet in pametni telefoni so stalni del njihovega življenja	Internet in pametni telefoni so inovacija, na katero so se prilagodili
Mentalno zdravje	Povišane ravni depresije in anksioznosti	Zmerne ravni depresije in anksioznosti
Individualnost in delo v skupinah	Bolj individualistični	Usmerjeni v skupinsko delo

Vir: prirejeno po Pichler in drugi (2021).

Poleg razlik v vedenjskih in psiholoških značilnostih obstajajo med generacijama tudi razlike v pričakovanjih glede zaposlitve, kar dodatno osvetljuje raznolikost njunih pristopov k delu in razumevanju kariere. Primerjalna študija Egerové in drugi (2021), izvedena v dveh evropskih državah, potrjuje pomembne razlike med generacijama Y in Z, zlasti v kontekstu zaposlitvenih pričakovanj. Ugotovitve raziskave kažejo, da pripadniki generacije Y pogosto poudarjajo pomen ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, stabilnosti zaposlitve in dolgoročnega kariernega razvoja. Delo zanje predstavlja sredstvo za postopno uresničevanje osebnih in poklicnih ciljev, pri čemer cenijo transparentno komunikacijo z delodajalcem, zanesljive strukture in sodelovalno delovno okolje. Generacija Z pa izraža

večjo potrebo po fleksibilnosti, možnosti za hitro napredovanje, osebni rasti in smiselnosti dela.

Poleg tega za to generacijo pomembno vrednoto predstavljajo tudi hitra povratna informacija, vključevanje v odločitve in priložnosti za inovativnost. Jasno izražene vrednote organizacije močno vplivajo na njihovo odločitev za zaposlitev. Avtorji poudarjajo, da generacija Z vstopa na trg dela z izrazito notranjo motivacijo in večjo pripravljenostjo na spremembe, kar se kaže tudi v bolj kritičnem odnosu do tradicionalnih hierarhičnih struktur v organizacijah (Egerová in drugi, 2021). V nadaljevanju dela podrobneje obravnavam posamezne preference in pričakovanja generacije Z, pri čemer se opiram na obstoječo literaturo.

2.4 Vrednote in delovna pričakovanja generacije Z

2.4.1 Odnos do dela in prostega časa

Iskanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem predstavlja eno ključnih vrednot generacije Z, ki pomembno oblikuje njihova pričakovanja do delodajalcev ter vpliva na sprejemanje kariernih odločitev. Študija Deloitte (2024), ki vključuje 22.800 mladih iz 44 držav, ugotavlja, da delo predstavlja pomemben del identitete generacije Z, pri čemer pa ni najvišja prioriteta v njihovem življenju. Čeprav je za 36 % anketiranih pripadnikov generacije Z delo osrednji del njihove identitete, enako pomembno vrednost pripisujejo drugim izven službenim dejavnostim, kot so branje, športne aktivnosti, glasba in umetnost. Ta generacija torej daje večji poudarek iskanju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, kar se neposredno odraža v njihovih pričakovanjih do delodajalcev. Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem pogosto pretehta nad tradicionalnimi pokazatelji uspeha, kot so naziv delovnega mesta ali materialne dobrine.

Izraz tiha odpoved (angl. quiet quitting) ponazarja odnos generacije Z do dela, pri katerem posameznik zavrača kulturo pretirane zavzetosti in daje prednost dejavnostim izven zaposlitve. Ta izraz pogosto povezujemo z generacijo Z in se uporablja za način dela, ko posameznik opravi le minimalno in nujno potrebno delo na delovnem mestu, pogosto z namenom ohranjanja časa za dejavnosti, ki niso povezane z zaposlitvijo (Economist, 2023). Gre za odziv na kulturo nenehnega hitenja in pretirane zavzetosti, ki odraža vrednote generacije Z in daje prednost aktivnostim, ki se dogajajo po službi, v prostem času (Murray, brez datuma).

Generacija Z daje prednost fleksibilnim oblikam zaposlitve, kot so delo na daljavo, hibridni modeli dela, delo na samostojni osnovi (angl. freelancing) in digitalno nomadstvo, saj jim omogočajo večjo avtonomijo pri upravljanju lastnega časa in dela (Osorio in Madero, 2025). Fleksibilnost se ne omeji samo na fleksibilen urnik, temveč tudi na lokacijo opravljanja dela.

Povpraševanje po večji fleksibilnosti spodbuja naraščajočo priljubljenost netradicionalnih oblik zaposlitve, kot so delo s krajšim delovnim časom in projektno delo.

V zvezi z delovnim časom in nalogami, ki jih mora generacija Z opravljati na delovnem mestu, raziskave poudarjajo, da z lahkoto sprejemajo geografsko oddaljenost ali delo v različnih časovnih pasovih, ne glede na naravo dela ali obliko sodelovanja z ekipo ali podjetjem, v katerem so zaposleni (Seemiller in Grace, 2016).

Tabela 2 prikazuje, da je za generacijo Z pri izbiri delodajalca ključno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (25 %), takoj za tem so razvojne priložnosti v podjetju (21 %). Plača je pri izbiri podjetja na tretjem mestu, pri odločitvi za odhod iz podjetja pa je nezadostna plača na prvem mestu (26 %). Razlogi za menjavo zaposlitve so tudi omejene možnosti napredovanja (16 %), izgorelost (14 %) in duševno zdravje (14 %).

Tabela 2: Glavni razlogi generacije Z za delo v podjetju in za odhod iz podjetja

Razlog	Izbira podjetja	Odhod iz podjetja
Dobro ravnovesje delo/prosti čas	25 %	13 %
Možnosti za nadaljnji razvoj	21 %	13 %
Plača in bonusi	19 %	26 %
Pozitivna organizacijska kultura	19 %	-
Fleksibilni urnik/ krajši delovni čas	19 %	-
Možnost napredovanja	18 %	16 %
Občutek smisla pri delu	17 %	13 %
Izgorelost	-	14 %
Slabo duševno zdravje zaradi dela	-	14 %

Vir: prirejeno po Deloitte (2024).

2.4.2 Usmeritev v osebni in profesionalni razvoj

V študiji Chillakuri (2020) je ugotovljeno, da je generacija Z izrazito usmerjena v samostojno in neodvisno učenje, pri čemer se močno opira na uporabo sodobnih tehnologij. V okviru izobraževanja mladi pogosto sodelujejo v pripravništvih, kar kaže na visoko stopnjo zavedanja pomena pridobivanja praktičnega znanja ob prehodu v zaposlitev. Kot prva generacija, ki je odraščala v digitalnem okolju, si aktivno prizadeva za razvoj delovno relevantnih veščin in se zaveda, da ohranjanje konkurenčnosti na trgu dela zahteva stalno nadgrajevanje znanja.

Čeprav zaposleni izkazujejo visoko stopnjo pripravljenosti za nadaljnje učenje, obenem pričakujejo, da jim bo delodajalec že ob začetku zaposlitve omogočil ustrezna usposabljanja, ki bodo prispevala k njihovem učinkovitemu vključevanju v delovne procese (Chillakuri, 2020). Tudi Fratričová in Kirchmayer (2018) ugotavljata, da so priložnosti za učenje in strokovni razvoj pomemben motivacijski dejavnik na delovnem mestu. Na tej podlagi morajo organizacije posebno pozornost nameniti zagotavljanju možnosti za kontinuirano usposabljanje in izobraževanje, saj se nenehno učenje dojema kot ključna veščina za karierni napredek in osebno rast.

Mladi zaposleni iz generacije Z želijo delati v podjetjih, ki jim omogočajo stalno učenje, mentorstvo in dodatna izobraževanja, saj to pomembno vpliva na njihovo dolgoročno pripadnost organizaciji (Nguyen Ngoc in drugi, 2022). Po podatkih iz raziskave ManpowerGroup (2024) kar 60 % zaposlenih iz generacije Z pričakuje, da jim bodo delodajalci omogočili prilagojene poti kariernega razvoja, ki vključujejo redno usmerjanje, podporo usposobljenih mentorjev in jasno določene možnosti napredovanja, prilagojene njihovim osebnim ciljem.

Pomen mentorstva za generacijo Z potrjujejo tudi ugotovitve raziskave Pietróń-Pyszczek in Borowska (2022), ki sta ugotovili, da kar polovica mladih zaposlenih v raziskavi izraža potrebo po mentorju, več kot polovica vseh sodelujočih pa ne ve, kdo bi jim lahko pomagal uresničiti svojo karierno vizijo. Avtorici poudarjata, da generacija Z mentorstvo dojema kot ključno orodje za hitrejši prehod v samostojnost in tudi kot sredstvo za iskanje smisla v delu, kar se sklada z njihovimi vrednotami. Ob tem opozarjata na organizacijski izziv zagotavljanja ustreznega števila usposobljenih mentorjev, ki bi znali voditi več mentorirancev hkrati ter bili odprti za virtualne in hibridne oblike sodelovanja, ki jih generacija Z pričakuje.

V tem kontekstu stabilnost zaposlitve zanje ni odločilen dejavnik, temveč le eden izmed pogojev, ki postane pomemben šele ob odsotnosti razvojnih priložnosti (Prossack, 2019). Delodajalci, ki ne ponujajo jasne vizije razvoja ali ne vlagajo v izobraževanje in podporo mladim kadrom, tvegajo izgubo talentiranih posameznikov že v zgodnjih fazah njihove kariere.

Mladi pričakujejo, da jim bodo podjetja karierni razvojni načrt predstavila že v fazi rekrutiranja, saj jim ta omogoča večjo predvidljivost in občutek usmerjenosti. V nasprotnem primeru so pripravljeni hitreje zamenjati delodajalca, kar povečuje tveganje za fluktuacijo (Nguyen Ngoc in drugi, 2022). Pomanjkanje jasnih kariernih poti in stagnacija lahko vodita v hitro izgubo njihove motivacije, saj za generacijo Z osebni in profesionalni napredek predstavljata dve ključni merili zadovoljstva na delovnem mestu (Deloitte, 2024).

2.4.3 Delovna motivacija generacije Z in njeni izzivi za delodajalce

Pri razumevanju motivacije zaposlenih za delo je pomembno upoštevati različne načine, kako posamezniki dojemajo smisel svojega dela. Wrzesniewski in drugi (1997) so razvili model treh orientacij do dela, ki temelji na razlogih, zakaj ljudje opravljajo svoje delo. Prva skupina je imenovana delovno usmerjena (angl. job-oriented), saj posamezniki opravljajo delo predvsem zaradi finančne koristi in stabilnosti, ne pa zaradi osebnega zadovoljstva. Delo je za te ljudi sredstvo za preživetje in ne vir identitete. Druga skupina, karierno usmerjeni (angl. career-oriented) posamezniki, vidijo delo kot pot do napredovanja, osebne rasti in doseganja višjega statusa. Zanje je pomembno, da se skozi delo razvijajo in napredujejo po hierarhični lestvici. Tretja skupina pa so tisti, ki svoje delo doživljajo kot poslanstvo (angl. calling-oriented). Zaposlitev jim predstavlja globok osebni pomen – pogosto je povezana z notranjo motivacijo in željo po prispevanju k širšemu družbenemu dobremu. To dožemanje dela se pogosto povezuje z višjim zadovoljstvom in večjo predanostjo organizaciji (Wrzesniewski in drugi, 1997).

Model treh orientacij do dela predstavlja pomembno izhodišče za razumevanje motivacijskih mehanizmov, ki vplivajo na zaposlene v različnih življenjskih in kariernih fazah. Vendar pa se pri mlajših generacijah, zlasti pri generaciji Z, pojavlja kompleksnejša in bolj prepletena motivacijska struktura, ki presega tradicionalne kategorizacije. Namesto jasne usmerjenosti zgolj v finančne koristi, karierno napredovanje ali notranje poslanstvo se motivacija generacije Z pogosto oblikuje skozi dinamično medsebojno delovanje različnih dejavnikov. To potrjujeta Fratričová in Kirchmayer (2018), ki v svoji empirični raziskavi ugotavljata, da pripadniki generacije Z delovno motivacijo doživljajo kot preplet spodbud in ovir, ki so neločljivo povezane in pogosto sočasno prisotne v delovnem okolju. Njune ugotovitve nakazujejo, da generacija Z ne razmišlja v binarnih kategorijah motivatorjev in demotivatorjev, temveč delo dojema kot celostno izkušnjo. Dejavniki, kot so vsebina dela, timska klima, sistem nagrajevanja in možnosti za osebni razvoj, lahko hkrati delujejo kot vir zadovoljstva ali kot vir frustracije, kar je odvisno od njihove kakovosti in konsistentnosti izvajanja. Na tej podlagi je smiselno podrobneje preučiti, kako ti dejavniki oblikujejo delovno motivacijo generacije Z in kakšne izzive to predstavlja za sodobne kadrovske strategije.

V raziskovalni literaturi se pogosto uporablja angleški izraz *meaningful work*, ki označuje subjektivno dožemanje dela kot vrednega, pomembnega in smiselnega z vidika posameznika. Pomeni, da oseba svoje delo razume kot prispevek k nečemu večjemu ter kot dejavnost, ki je skladna z njenimi vrednotami, cilji in občutkom namena (Wrzesniewski in drugi, 1997).

V kontekstu magistrskega dela sem se odločila za uporabo izraza smiselno delo, saj ta termin bolj poudarja subjektivno izkušnjo posameznika. Z njim se izognem dobesednemu prevodu osmišljeno delo, ki v slovenščini lahko učinkuje preveč tehnično ali filozofsko. V magistrskem delu pod pojmom smiselno delo razumem tisto dimenzijo, ki jo literatura

opredeljuje kot v angl. meaningful work- delo oziroma naloge, ki jih posameznik dojema kot pomembne, skladne z lastnimi vrednotami in kot prispevek k širšim ciljem.

Najpogosteje omenjena dejavnika, ki se pojavljata na obeh straneh motivacijskega kontinuuma, sta uživanje v vsebini dela in kakovost medsebojnih odnosov oziroma timska klima, kar je prikazano v tabeli 3. Prisotnost teh dejavnikov pomembno prispeva k občutku angažiranosti, medtem ko njihova odsotnost pogosto predstavlja vir frustracije in zmanjšanje motivacije. Uspešno opravljeno delo in napredek prispevata k večji zavzetosti, medtem ko stagnacija, rutinske naloge in pomanjkanje prepoznanja zmanjšujejo delovno motivacijo. Med druge pogosto navedene ovire sodijo tudi preobremenjenost, monotonost dela, neustrezni delovni pogoji ter odsotnosti jasnih ciljev in občutka smisla (Fratričová in Kirchmayer, 2018).

Tabela 3: Dejavniki, ki spodbujajo ali zavirajo delovno motivacijo generacije Z

Spodbujevalci motivacije	Ovire za motivacijo
Uživanje v delu	Ne uživanje v delu
Sodelavci (timska klima)	Konflikti v timu
Nagrada	Delovna obremenitev
Dosežki	Pomanjkanje občutka smisla
Karierni napredek	Nizko ali nepravilno plačilo
Osebni razvoj	Nezanimanje za delo
Prepoznavanje	Slabe delovne izkušnje

Vir: prirejeno po Fratričová in Kirchmayer (2018).

Navedeni motivacijski vzorci in pričakovanja do delovnega okolja se odražajo tudi v vedenjskih tendencah generacije Z na trgu dela. Študija Nguyen Ngoca in drugi (2022) ugotavlja, da večina pripadnikov generacije Z na začetku kariere izraža nizko stopnjo organizacijske pripadnosti. Kljub pomanjkanju delovnih izkušenj pogosto načrtujejo, da bodo pred odločitvijo za dolgoročno zaposlitev večkrat zamenjali delodajalca. Čeprav jim je napredovanje znotraj podjetja zelo pomembno, pomanjkanje jasne karierni poti s strani delodajalcev pogosto vodi do povečane fluktuacije (Nguyen Ngoc in drugi, 2022).

Na to ugotovitev se navezuje tudi raziskava Benecsik in drugi (2016), ki primerja generaciji Y in Z ter opozarja na razlike v temeljnih vrednotah pri izbiri poklica. Ugotovili so, da generacija Z v večji meri izbira poklic na podlagi notranje motivacije, pri čemer so v ospredju lastni interesi in osebno poslanstvo, ne pa pričakovanja okolice. To se kaže v izraziti notranji motivaciji, podjetniški naravnosti in želji po vplivanju na družbene spremembe.

Economist (2024) v poročilu navaja, da plače za pripadnike generacije Z naraščajo hitreje kot plače starejših zaposlenih, kar sovpada z nizko stopnjo brezposelnosti v razvitih državah.

Poleg tega generacija Z kaže večjo samozavest pri pogajanjih za višjo plačo in iskanju boljših priložnosti kot generacija milenijcev, ki se zaradi občutka negotovosti pogosto bojijo zahtevati višje plače. Prossack (2019) navaja, da sta dva glavna razloga za to njihova močna usmerjenost k spremembam in zavračanje sprejemanja obstoječega stanja kot nečesa samoumevnega.

2.4.4 Družbena odgovornost podjetja

Poleg možnosti za razvoj in napredovanje je za generacijo Z pomembno, da podjetje deluje etično in družbeno odgovorno. Mladi zaposleni želijo delati v organizacijah, ki se zavzemajo za trajnost, družbeno pravičnost in dobrobit zaposlenih (Nguyen Ngoc in drugi, 2022). Njihova odločitev za delodajalca je pogosto odvisna od skladnosti vrednot podjetja z njihovimi lastnimi prepričanji (Racolta-Paina in Irini, 2021). Za uspešno privabljanje generacije Z morajo organizacije nameniti pozornost ne le etičnim načelom, temveč tudi aktivno izkazovati svojo zavezanost reševanju družbenih izzivov, kot so trajnost, podnebne spremembe, lakota in revščina (Gomez in drugi, 2019). Zato se vrednote in družbena odgovornost podjetij pri generaciji Z vse pogosteje povezujejo z njihovim iskanjem globljega smisla pri delu, kar poudarja pomen usklajenosti med poslanstvom organizacije in pričakovanji mladih zaposlenih.

Občutek smisla za mnoge pripadnike generacije Z pomeni delo v organizacijah, ki ne stremijo zgolj k dobičku, temveč imajo tudi pozitiven vpliv na družbo (Nguyen Ngoc in drugi, 2022). V študiji Deloitte (2024) so ugotovili, da kar 75 % anketirancev generacije Z meni, da je pomemben dejavnik pri izbiri delodajalca širši družbeni vpliv podjetja. Na drugi strani pa manj kot polovica pripadnikov generacije Z verjame, da podjetja dejansko pozitivno vplivajo na družbo, kar kaže na razkorak med njihovimi pričakovanji in tem, kar podjetja v resnici izvajajo.

Razkorak med pričakovanji novih generacij in realnostjo dodatno poudarja pomembnost občutka smisla kot osrednjega elementa zaposlitvene izkušnje generacije Z. Študija Deloitte (2024) ugotavlja, da kar 86 % anketiranih pripadnikov generacije Z meni, da je občutek namena pomemben za njihovo zaposlitev, pri čemer so vse bolj pripravljeni zavračati naloge ali delodajalce, ki niso v skladu z njihovimi vrednotami. Mladi danes pričakujejo, da jim bo delodajalec omogočil opravljanje zanimivih in smiselnih nalog, ki bodo imele jasno vrednost in bodo prispevale k širšim ciljem organizacije (Baum in Goh, 2021). Posamezniki iz generacije Z pogosto gojijo idealizirana prepričanja, da bo njihovo delo hkrati smiselno in stimulatívno, obenem pa pričakujejo, da bodo njihovi predlogi s strani nadrejenih prepoznani, resno obravnavani in v čim večji meri tudi uresničeni (Schroth, 2019). Zaposleni predstavniki generacije Z svoje delo pogosto doživljajo kot monotono, ponavljajoče in brez večje vrednosti, kadar jim ne daje občutka smisla. Posledica tega je upad produktivnosti in manjši doprinos k podjetju. Ključno vlogo pri tem imajo vodje, saj je njihova naloga, da

mladim jasno predstavijo, kako njihovo delo vpliva na uspešnost organizacije (Pradhan in Jena, 2019). Zmožnost vodij, da ustrezno komunicirajo pomen in vpliv dela, se tako izkaže kot ključen dejavnik pri oblikovanju dolgoročne motivacije generacije Z.

Študija avtorja Chillakuri (2020) poudarja, da predstavniki generacije Z delo ne dojemajo zgolj kot vir zaslužka, temveč mu pripisujejo večjo vrednost, kadar jim je jasno predstavljen njegov namen in vpliv. V takšnih primerih so bolj motivirani in se velikokrat odrežejo bolje od pričakovanj. Nasprotno pa v primerih, ko nalogam ni pojasnjen širši kontekst pa pogosto ne vidijo pravega smisla dela, kar vodi v zmanjšano zavzetost, tudi pri manjših in lažjih zadolžitvah.

Tovrstna opažanja o vlogi smisla potrjujejo tudi širše raziskave zavzetosti na delovnem mestu, ki poudarjajo psihološko dimenzijo delovne izkušnje kot enega ključnih dejavnikov dobrega počutja. Gallup (2025) v poročilu navaja, da se stanje zaposlenih, ki so pri delu nezavzeti, izkaže kot enako ali celo bolj škodljivo kot brezposelnost. Nasprotno pa zaposleni, ki v svojem delu in odnosih na delovnem mestu najdejo smisel, poročajo o višjih ravneh vsakodnevnega zadovoljstva in nižji prisotnosti negativnih čustev.

2.4.5 Organizacijska kultura kot dejavnik zadovoljstva in pripadnosti

Generacija Z kaže izrazito nagnjenost k individualizmu na področju učenja, komunikacije in medosebnih odnosov, po drugi strani pa je delo v skupinah pogosto izziv (Pichler in drugi, 2021). Po podatkih raziskave avtorjev Racolta-Paina in Irini (2021) generacijo Z med drugimi zaznamuje stalna potreba po podpori in povratnih informacijah s strani nadrejenih. To stališče temelji na dejstvu, da v primerjavi s preteklimi generacijami nova generacija pričakuje stalno podporo, pri čemer polletni in letni razgovor ne zadostujeta več za podajanje povratnih informacij. Enako stališče zagovarja Lanier (2017), in poudarja, da generacija Z povratne informacije pričakuje pogosteje kot prejšnje generacije in da jih pričakuje osebno, v okviru vsebinsko bogatih pogovorov. Ta generacija je opisana kot neučakana in brez potrpljenja (Opris in Cenusa, 2017). Prav tako avtor Chillakuri (2020) v študiji navede, da 66 % udeležencev želi takojšnje povratne informacije, ki so podane v živo in ne preko digitalnih komunikacijskih kanalov. Pogosti in kakovostni pogovori z nadrejenimi so ključni za generacijo Z, saj jim omogočajo boljše razumevanje prioritet ter jim zagotavljajo jasno usmeritev in podporo pri doseganju ciljev.

Generacija Z si želi odprte, sodelovalne organizacijske kulture, kjer imajo možnost izražanja svojih idej in vplivanja na delovne procese (Pichler in drugi, 2021). Hierarhične in rigidne strukture jim niso privlačne, saj dajejo prednost participativnemu vodenju in vključevanju v procese odločanja (Economist, 2024). Prav tako se zvestoba zaposlenih predstavnikov generacije Z bistveno poveča, kadar delodajalci upoštevajo njihove povratne informacije in se odzivajo na njihova pričakovanja (Deloitte, 2024).

Generacija Z je prva, ki v delovnem okolju ne samo sprejema, ampak celo pričakuje raznolikost, ne glede na to, ali gre za kulturne, etnične, generacijske ali spolne razlike (Lanier, 2017). Lanier navaja, da ji prav družbena omrežja in ogromna količina informacij omogočajo povezovanje z ljudmi različnih kultur, okolij in življenjskih okoliščin.

2.4.6 Pomen duševnega zdravja v kontekstu dela generacije Z

Duševno zdravje zajema širok spekter duševnih stanj, ki lahko vplivajo na posameznikovo mišljenje, čustveno uravnavanje in vedenje. Duševna motnja je opredeljena kot klinično pomembna motnja teh funkcij, ki običajno povzročata stisko ali ovira posameznika pri vsakodnevem delovanju (World Health Organization, 2022). Duševno zdravje na delovnem mestu postaja eden ključnih izzivov za generacijo Z, saj se vse več mladih zaposlenih sooča s stresom, izgorelostjo, anksioznostjo in drugimi psihološkimi izzivi (Mind Share Partners, 2023).

Pandemija covid-19 je po ocenah povzročila približno 25 % povečanje števila ljudi z depresijo in anksioznostjo po vsem svetu. Čeprav se je večina sistemov in navad po pandemiji v veliki meri normalizirala, duševno zdravje ostaja eno ključnih globalnih izzivov. Povečane psihološke obremenitve, negotovost ter spremembe v načinu dela so dolgoročno vplivale na počutje odrasle delovno aktivne populacije. Približno 15 % odraslih v delovno aktivni dobi po svetu živi z neko obliko duševne motnje, kar predstavlja pomemben izziv tako za zdravstvene sisteme kot tudi za delodajalce (World Health Organization, 2022).

Študija Deloitte (2024) navaja, da bi le 51 % predstavnikov generacije Z svoje mentalno zdravje ocenilo kot dobro ali zelo dobro in da 40 % predstavnikov generacije Z meni, da so pod stresom ves čas ali skoraj ves čas. Študija ugotavlja, da jim stres povzročajo finančne težave, družina in služba, pri kateri jih najbolj skrbijo dolgi delovni čas in pomanjkanje priznanja. Podobno navajajo avtorji v poročilu Mind Share Partners (2023), kjer imajo finančne težave najbolj negativen vpliv na duševno zdravje, na drugem mestu sledi služba in šele nato druge tegobe, ki niso povezane z delovnim mestom. V tej študiji je 31 % anketiranih zaposlenih trdilo, da služba negativno vpliva na njihovo mentalno zdravje zaradi čustveno izčrpavajočega dela in izzivov, povezanih z ravnovesjem med delom in prostim časom. Ostali faktorji, ki negativno vplivajo na mentalno zdravje posameznika na delovnem mestu, so pomanjkanje prepoznavnosti oz. vrednosti na delovnem mestu, slaba komunikacija in pomanjkanje priložnosti za rast znotraj podjetja. Po drugi strani pa v študiji 38 % anketirancev navaja, da služba pozitivno vpliva na njihovo mentalno zdravje. Dejavniki, ki na to vplivajo, so: vzpostavljeno ravnovesje med zasebnim življenjem in prostim časom, gotovost zaposlitve, priznanje na delovnem mestu in podpora nadrejenih.

Raziskava Greenwood in Anas (2021) ugotavlja, da se vse več zaposlenih odloča za zapustitev delovnega mesta prav zaradi negativnega vpliva na njihovo psihološko stanje. Raziskava Monster (2023) je pokazala, da bi kar 61 % anketiranih pripadnikov generacije Z

resno razmislilo o menjavi delovnega mesta, če bi prejeli ponudbo, ki vključuje občutno boljše ugodnosti na področju duševnega zdravja. Za pridobitev in ohranjanje zaupanja generacije Z je ključno, da jim podjetja zagotovijo orodja in sredstva za obvladovanje stresa ter podporo duševnemu zdravju. Ob tem pa ni dovolj le uvedba podpornih ukrepov, pomembno je tudi, da se v organizaciji vzpostavi odprta in sprejemajoča kultura, kjer se lahko zaposleni brez zadržkov pogovarjajo o duševnem zdravju.

2.4.7 Opravljanje dodatnih del in nagnjenost k podjetništvu

V primerjavi z milenijski generacija Z bolj podjetniško usmerjena. Vodje in managerji te podjetniške cilje spodbujajo na delovnem mestu tako, da zaposlenim omogočijo večjo samostojnost, spodbujajo inovativnost ter jim zaupajo odgovornost za projekte in sprejemanje odločitev (Lanier, 2017).

Po podatkih študije Deloitte (2024) ima kar 45 % predstavnikov generacije Z ob redni službi še dodatno plačano delo. Med te dejavnosti spadajo: prodaja izdelkov ali storitev preko spleta ter fleksibilna dela, kot so dostava hrane, uresničevanje umetniških talentov, delo v gostinstvu ali trgovini, svetovanje ali vodenje lastnega podjetja. Razlog za opravljanje dodatnega dela je za veliko večino potreba po dodatnem dohodku. Po podatkih v omenjeni raziskavi so ostali motivacijski delavniki za opravljanje dodatnih del: monetizacija hobija, razvoj veščin in možnost, da pozitivno prispevajo skupnosti.

3 PRILAGAJANJE KADROVSKIH PRISTOPOV GENERACIJI Z

3.1 Vloga kadrovske strategije v sodobnem organizacijskem kontekstu

Vloga kadrovske strategije presega zgolj operativno opravljanje kadrovskih nalog, saj se umešča v širši kontekst strateškega managementa človeških virov. Ta okvir omogoča načrtovanje in izvajanje kadrovskih praks na način, ki podpira dolgoročne cilje organizacije in zagotavlja ustrezne vire za njihovo uresničevanje (Maund, 2001).

Strateški management človeških virov vodi k oblikovanju kadrovske strategije, ki služi kot temeljni dokument za usmerjanje kadrovskih aktivnosti. V njej so jasno definirani cilji na področju dela z zaposlenimi, pa tudi poti in metode za njihovo doseganje (Možina in Zupan, 2021).

Po Stewart in Brown (2019) lahko strateške usmeritve razdelimo na dve ključni vrsti. Prva je poslovna strategija, ki se osredotoča na zunanje okolje: trg, konkurenco, potrebe in pričakovanja kupcev. Druga pa je strategija človeških virov, katere fokus je interno naravnano: management z zaposlenimi, razvoj njihovih kompetenc in ustvarjanje

spodbudnega delovnega okolja. Obe strategiji se medsebojno dopolnjujeta in tvorita celoto, ki omogoča organizaciji učinkovito delovanje in doseganje zastavljenih ciljev.

3.2 Prilagajanje kadrovskih pristopov generacijskim značilnostim

Ob vstopu nove generacije na trg dela mora kadrovski management upoštevati vrednote mladih, razumeti mora njihov izvor motivacije, preference in pa tudi širše dejavnike, ki vplivajo na izbiro delodajalca in na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Podjetja se danes soočajo z izzivom, kako prilagoditi svoje delovanje za uspešno uravnavanje medgeneracijskih raznolikosti. Kadrovski management se mora soočiti z izzivom, kako zadovoljiti potrebe nove generacije, obenem pa ne zanemariti starejših generacij ter razvijati učinkovite pristope za vodenje večgeneracijskih timov in sodelovanju različnih generacij. Nekatera podjetja, ki uvajajo generacijo Z na delovna mesta, imajo trenutno zaposlene iz štirih ali celo petih različnih generacij, ki med seboj sodelujejo. Razlike med generacijami v dojetju delovnega mesta lahko vodijo do stereotipov, napačnih predstav in predsodkov med generacijami (Benítez-Márquez in drugi, 2022).

Kadrovske službe se morajo prilagajati vrednotam in dejavnikom, ki so pomembni novi generaciji, namesto da bi pričakovale, da se bo generacija Z prilagodila podjetju (Graczyk-Kucharska in Ericson, 2020). Po navedbah avtorjev Bieleń in Kubiczk (2020) se največ podjetij prilagaja na potrebe generacije Z s prilagoditvijo delovnega okolja z uvajanjem novih tehnologij, ambasadorskimi programi, delovnimi praksami in ponujanjem družbeno odgovornih aktivnosti.

Med uspešnimi ukrepi podjetij, ki jim je uspelo zmanjšati fluktuacijo zaposlenih iz generacije Z, so: ponudba privlačnega dodatnega plačila v obliki bonusa ali nagrade, možnost internih premestitev znotraj podjetja, jasno komunicirane priložnosti za napredovanje, vključevanje v aktivnosti, ki spodbujajo občutek pripadnosti na delovnem mestu ter redna srečanja z vodstvom podjetja z namenom medsebojnega sodelovanja in prepoznavanja potreb (Racolta-Paina in Irini, 2021). Omenjena avtorja v svoji študiji izpostavlja tudi prizadevanja podjetja za oblikovanje prilagojenih ugodnosti za generacijo Z, kot so popusti za športne dejavnosti, glasbene dogodke in aktivnosti, ki spodbujajo družbeno odgovornost.

3.3 Učinkovito vključevanje generacije Z v delovno okolje

3.3.1 Razumevanje vrednot in pričakovanj generacije Z

Učinkovito uvajanje novih zaposlenih vodi k višji delovni učinkovitosti, večjemu zadovoljstvu pri delu in večji lojalnosti do organizacije (Meyer in Bartels, 2017). Novi

zaposleni v organizacijo prinašajo svež zagon, znanje in nove perspektive. Chillakuri (2020) v študiji poudarja, da je vlaganje v uvajanje nove generacije preko učinkovito zasnovanih programov ključno za doseganje njihovega polnega potenciala in s tem za uspešno sodelovanje med zaposlenim in delodajalcem.

Za učinkovito obvladovanje izziva vključevanja mladih zaposlenih v organizacijsko kulturo podjetja je ključno razumevanje značilnosti generacije Z, saj to omogoča ustrezno oblikovanje socializacijskih procesov, ki so v korist celotni organizaciji (Da Silva in drugi, 2023). Kot poudarjata Batistič in Kenda (2018), sta temeljna cilja organizacijske socializacije okrepitev organizacijske kulture in oblikovanje občutka smisla, kar vodi k višji uspešnosti novih zaposlenih. Zato morajo organizacije pri oblikovanju programov uvajanja in vključevanja, zlasti v okviru pripravništev, razviti večjo občutljivost za generacijske posebnosti generacije Z (Malik in Manroop, 2017).

3.3.2 Realistični vpogled v delovno mesto

Izkušnja zaposlenega z organizacijo se začne že ob samem razgovoru za delo, zato je ključnega pomena, da vodje že v tej fazi ponudijo realističen vpogled v naravo delovnega mesta in pričakovanja, povezana z njim. MacKay (brez datuma) navaja, da je 61 % anketirancev poročalo, da se njihove dejanske naloge na delovnem mestu razlikujejo od pričakovanih, ki so si jih izoblikovali med zaposlitvenim intervjujem. Za razliko od drugih generacij pa generacija Z ni pripravljena opravljati nalog, ki niso del njihovih formalnih delovnih obveznosti, in v takih primerih, kjer se to dogaja, je fluktuacija te generacije povečana (Schroth, 2019).

Eden od učinkovitih pristopov je realistični vpogled v delovno mesto (angl. realistic job preview), kjer organizacije novim zaposlenim predstavijo tako prednosti kot tudi izzive delovnega mesta. Schroth (2019) poudarja, da ta pristop prispeva k višji motivaciji in zmanjšanju fluktuacije, saj imajo zaposleni na podlagi realnih informacij boljšo predstavo o tem, kaj jih na delovnem mestu čaka, kar zmanjša možnost razočaranja ali prezgodnje odpovedi. Vsebina realističnega vpogleda naj zajema ključne delovne naloge, pričakovanja glede delovnega časa, potovanj in pogojev dela, pozitivne in negativne vidike dela v organizaciji ter sodelovanja z neposrednim nadrejenim, pa tudi informacije o organizacijski kulturi, možnostih napredovanja in karierni poti. Generacija Z pogosto vstopa na trg dela z idealiziranimi predstavami, da bo delo zanimivo in smiselno, da bodo njihove ideje slišane in bodo imeli fleksibilen urnik.

Ko pa se te predstave ne uresničijo, se pogosto pojavita razočaranje in želja po menjavi zaposlitve že v nekaj mesecih po začetku dela. Ko podjetja omogočijo transparentno predstavitev delovnega mesta že v začetnih fazah kadrovskega procesa, ne le zmanjšujejo tveganje za zgodnje odhode, temveč tudi pripomorejo k boljši skladnosti med

posameznikom in delovno vlogo ter večji dolgoročni zavezanosti zaposlenih (Schroth, 2019).

3.3.3 Socializacija in vključenost v organizacijo

Vstop v novo delovno okolje lahko predstavlja pomemben izziv, saj od posameznika zahteva hitro razumevanje organizacijske strukture in prilagoditev na novo delovno kulturo (Carlos in Muralles, 2021). Da bi ta prehod olajšale, številne organizacije uporabljajo načrtovane pristope, s katerimi novo zaposlenim omogočijo učinkovito vključevanje v delovni kolektiv. Proces sistematične vključitve v organizacijsko okolje (angl. onboarding) se v strokovni literaturi pogosto opredeljuje z angleškim izrazom (Gregory in drugi, 2022). Izraz v tem kontekstu označuje celovit proces uvajanja, vključevanja in socializacije novih zaposlenih v organizacijo. Gre za načrtovane aktivnosti, ki novincu pomagajo razumeti kulturo, vrednote in strukturo podjetja ter se vključiti v formalne in neformalne mreže znotraj delovnega okolja. Proces sistematične vključitve v organizacijsko okolje zajema organizacijsko socializacijo, skozi katero posameznik postopoma prehaja iz zunanjšega statusa v vlogo notranjega člana organizacije (Bauer in Erdogan, 2011). V sodobnejših opredelitvah pa Carlos in Muralles (2021) izpostavljata, da vključuje tako začetno orientacijo kot tudi dolgoročno podporo in celovito integracijo zaposlenega v organizacijsko okolje. Učinkovito prilagajanje pričakovanj in začetnih izkušenj novo zaposlenih ima pozitiven vpliv na njihovo splošno izkušnjo z delom in organizacijo (Bauer in drugi, 2021; Simon in drugi, 2019). Uspešna organizacijska socializacija je možna tako v klasičnem delu (delo v pisarnah) kot tudi v delu na daljavo ob ustrezni podpori in načrtovanju (Tomprou in Lee, 2022). Ključno vlogo pri tem imajo strukturirani uvajalni programi in dobre prakse uvajanja, ki prispevajo k hitrejši vključitvi, večji angažiranosti in večji zvestobi novih zaposlenih (Rodeghero in drugi, 2021).

Pripadniki generacije Z si želijo delovnega okolja, kjer lahko razvijajo prijateljske vezi, saj takšna povezanost prispeva k večji osebni angažiranosti, zaupanju, sodelovanju in inovativnosti znotraj tima. Obenem to pozitivno vpliva tudi na posameznikovo samopodobo in splošno zadovoljstvo z življenjem (Lazányi in Bilan, 2017).

Schroth (2019) poudarja, da je pri tem ključno, da proces socializacije vključuje tako kadrovske strokovnjake kot tudi neposredno vodstvo, saj to povečuje občutek ujemanja med posameznikom in organizacijo (angl. person-organization fit). Ta koncept označuje zaznavo zaposlenega, da se njegove vrednote, preference, osebnostne lastnosti in izkušnje skladajo z organizacijsko kulturo in načinom dela (Cardy in Selvarajan, 2006).

V primerjavi s starejšimi generacijami generacija Z ne izraža avtomatskega spoštovanja do nadrejenih, temveč si morajo ti zaupanje in kredibilnost pridobiti prek strokovnosti in pristnih odnosov. Zato morajo vodje zavestno ustvarjati ali vsaj omogočati prostor za vzpostavljanje močnejših socialnih vezi med sodelavci, denimo prek timskih dogodkov,

neformalnih srečanj in skupnih iniciativ. Raziskave prav tako kažejo, da ima mnenje prijateljev velik vpliv na odločitve posameznikov iz generacije Z. Podjetja lahko to izkoristijo pri privabljanju novih kadrov, saj je ena najučinkovitejših poti za doseganje te generacije ravno preko njihovih vrstnikov in spletnih objavah, kjer si izmenjujejo izkušnje o delodajalcih (Lazányi in Bilan, 2017).

Chong in drugi (2021) poudarjajo, da bi morali delodajalci sistematično preverjati, v kolikšni meri obstoječe socializacijske taktike zadostijo psihološkim potrebam novo zaposlenih ali jih morda celo zavirajo. Raziskave socializacije vse bolj opozarjajo tudi na potrebo po aktivni vlogi novo zaposlenih v socializacijskem procesu. Namesto da bi bili pasivni prejemniki informacij, bi morali imeti možnost aktivno sooblikovati svoj proces vključevanja (Mornata in Cassar, 2018). Zlasti pripravniški programi bi morali omogočati proaktivno sodelovanje, kjer lahko mladi izrazijo lastne potrebe in vplivajo na oblikovanje uvajalnih aktivnosti. Kot dodajajo Taormina (2009) in Chong in drugi (2021), morajo tovrstni programi upoštevati raznolikost med zaposlenimi in vključevati vidike organizacijske kulture, ki podpirajo različne stile socializacije in učenja.

3.3.4 Organizacijska kultura in skrb za mentalno zdravje

V sodobnem delovnem okolju, kjer mentalno zdravje postaja vse bolj prepoznano kot ključni dejavnik uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih, postaja oblikovanje podporne in vključujoče organizacijske kulture nepogrešljiv del kadrovskih strategij. Družbene spremembe so temeljito preoblikovale organizacijske kulture in pričakovanja zaposlenih glede mentalnega zdravja. Generacija Z daje velik pomen tovrstnemu zdravju in pričakuje podporno okolje na delovnem mestu. Da bi podjetja lažje podprla duševno zdravje zaposlenih, zlasti pripadnikov generacije Z, lahko uvedejo več ukrepov, ki ne zahtevajo velikih finančnih vložkov, a pomembno vplivajo na dobrobit zaposlenih.

Greenwood in Anas (2021) poudarjata, da morajo podjetja preseči tradicionalno razumevanje duševnega zdravja kot problem posameznika in ga obravnavati kot kolektivno organizacijsko prioriteto. To vključuje celovite spremembe organizacijske kulture, izobraževanje vodij in zaposlenih o podpori duševnemu zdravju ter ustvarjanje psihološke varnosti brez stigme. Po mnenju obeh avtorjev ima vodstvo ključno vlogo pri ustvarjanju kulture odprtosti in psihološke varnosti. Vodje lahko s svojim vedenjem in osebnimi izkušnjami pokažejo, da je pogovor o duševnem zdravju legitimen in dobrodošel. Na tak način podjetja dosežejo, da bodo zaposleni resnično izkoristili obstoječe podporne mehanizme in vire, brez strahu pred stigmatizacijo ali negativnimi posledicami (Greenwood in Anas, 2021). Poročilo Mind Share Partners (2023) poudarja, da si zaposleni bolj kot individualizirane oblike podpore, kot so aplikacije za samopomoč ali dnevi za duševno zdravje, želijo zdravo in trajnostno delovno kulturo. Skoraj štiri petine anketiranih je kot izjemno koristno za svoje duševno zdravje ocenilo zdravo delovno okolje, medtem ko jih je

več kot tri petine izpostavilo pomen varnega in podpornega delovnega okolja. Poleg tega so zaposleni, ki so se počutili podprti s strani delodajalca, poročali o boljših rezultatih ne samo na področju duševnega zdravja. Poročajo tudi o višji stopnji angažiranosti in pripadnosti organizaciji. To kaže na pomembnost strateškega vlaganja v organizacijsko kulturo, ki aktivno spodbuja dobrobit zaposlenih, saj tak pristop dolgoročno presega učinke posamičnih, standardiziranih rešitev za dobro počutje.

Med učinkovitimi ukrepi, ki jih lahko organizacije uvedejo, je vzpostavitev raznolikih programov pomoči zaposlenim (angl. Employee Assistance Programmes). Ti vključujejo možnost brezplačnega ali subvencioniranega svetovanja, dostop do psihoterapevtske podpore, delavnice za duševno zdravje ter različne preventivne dejavnosti, povezane s telesnim in psihološkim počutjem. Dodana vrednost teh programov je tudi v tem, da zmanjšujejo stigmo duševnih težav in spodbujajo kulturo skrbi za posameznika (Cai in drugi, 2024).

Študija, izvedena med zaposlenimi v Aziji, je pokazala, da je dostop do programov pomoči zaposlenim povezan z višjo stopnjo uspešnosti zaposlenih, zmanjšano fluktuacijo zaposlenih ter izboljšanimi rezultati na področju depresije, anksioznosti, stresa in delovne učinkovitosti (Abdul Aziz in Ong, 2025).

Še posebej pomembno je, da imajo mladi zaposleni priložnost, da sodelujejo že v zgodnjih fazah takšnih projektov – od razvoja ideje do njene izvedbe. Po poročanju Gomez in drugi (2019) se generacija Z še posebej odziva na organizacije, ki svojo družbeno odgovornost ne izkazujejo zgolj deklarativno, temveč prek konkretnih dejanj in transparentnega poročanja o učinkih. Vključenost v tovrstne pobude krepi občutek pripadnosti, angažiranost in dolgoročno zvestobo organizaciji (Nguyen Ngoc in drugi, 2022; Baum in Goh, 2021).

3.3.5 Večja avtonomija zaposlenih

Sistemske prilagoditve delovnega okolja, kot je povečanje avtonomije zaposlenih, je ena izmed uspešnih praks, ki jo uvajajo podjetja, saj neposredno prispeva k večji zaznani kontroli nad delom in s tem k višjemu psihološkemu blagostanju zaposlenih. Avtonomijo zaposlenih lahko povečamo z omogočanjem hibridnega dela in fleksibilnih odmorov, kar pripomore k večjemu občutku nadzora nad delom. Poročilo organizacije Mind Share Partners (2023) ugotavlja, da možnost izbire glede kraja opravljanja dela, zlasti v obliki hibridnega modela, pozitivno vpliva na več vidikov delovne izkušnje. Zaposleni, ki imajo določeno stopnjo nadzora nad lokacijo svojega dela, izkazujejo višjo stopnjo angažiranosti, večje zadovoljstvo pri opravljanju delovnih nalog in boljše duševno zdravje.

4 METODOLOGIJA

4.1 Raziskovalni pristop

V magistrskem delu sem se odločila za uporabo mešanega raziskovalnega pristopa (angl. Mixed Methods Research), ki vključuje kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih metod. Tak pristop mi je omogočil celovitejši vpogled v tematiko, saj združuje prednosti obeh raziskovalnih strategij. Kvantitativna metoda omogoča širši pregled nad značilnostmi vzorca, medtem ko kvalitativna ponuja poglobljeno razumevanje stališč in izkušenj posameznikov. Uporaba obeh metod skupaj pripomore k bolj uravnoteženemu in zanesljivemu raziskovalnemu izidu, saj se lahko omejitve ene metode dopolnijo s podatki, pridobljenimi z drugo. S tem se izboljša tudi kakovost interpretacije rezultatov, saj raziskava združuje merljivost kvantitativnih podatkov z bogatim kontekstualnim razumevanjem kvalitativnih vpogledov. Uporaba mešanih metod je posebej ustrezna pri preučevanju kompleksnih družbenih vprašanj, kot so pričakovanja, kjer je treba zajeti tako subjektivne izkušnje posameznikov kot objektivne kvantitativne podatke (Creswell, 1999).

Kvantitativni del raziskave sem izvedla v obliki spletne ankete, ki je bila namenjena pripadnikom generacije Z. Anketa je bila zasnovana z namenom pridobiti vpogled v pričakovanja mladih glede zaposlitve. Ti podatki so mi omogočili osnovno analizo pogostosti, trendov in razširjenosti določenih stališč znotraj generacije Z, kar prispeva k objektivnejšemu razumevanju vzorca in splošne usmerjenosti te generacije v kontekstu sodobnega trga dela v Sloveniji.

Kvalitativni del raziskave sem izvedla z delodajalci, s katerimi sem opravila polstrukturirane intervjuje. Ti so omogočili globlje razumevanje ozadja zaznanih razlik med generacijami, stališč do mladih zaposlenih in pristopov, ki jih podjetja uporabljajo pri vključevanju in zadrževanju mladih talentov. Kot poudarjajo Bray in drugi (2007), kvalitativne metode raziskovalcem omogočajo dostop do subjektivnih zaznav in vsakdanjih praks udeležencev ter prispevajo k razumevanju širših družbenih pojavov, ki jih kvantitativni pristopi pogosto ne zajamejo v celoti.

4.2 Kvantitativni pristop: Spletna anketa

V okviru kvantitativnega dela raziskave sem izvedla spletno anketo, namenjeno pripadnikom generacije Z, torej mladim, rojenim po letu 1995. Ciljno skupino sem omejila na mlade, rojene do leta 2003, saj sem želela zajeti tiste posameznike, ki so že vključeni na trg dela ali se vanj aktivno vključujejo, bodisi prek študentskega dela, opravljanja prakse ali iskanja prve zaposlitve. Z omejitvijo zgornje starostne meje na letnik 2003 sem želela zagotoviti, da anketirani že imajo vsaj delno oblikovana pričakovanja glede zaposlitve in delovnega okolja.

Anketa je bila pripravljena in izvedena s pomočjo spletnega orodja 1KA. Vprašalnik je bil vsebinsko strukturiran v več tematskih sklopov, ki sem jih oblikovala na podlagi raziskane teorije o značilnostih in vrednotah generacije Z. Pri načrtovanju anketnega vprašalnika sem izhajala iz obstoječe literature, ki obravnava značilnosti in vrednote generacije Z ter njihova pričakovanja glede delovnega okolja in psihološke podpore (Deloitte, 2024; Mind Share Partners 2023). Iz teh raziskav sem črpala ideje za anketna vprašanja ter vsebinske iztočnice, ki so mi služile kot podlaga pri oblikovanju vprašanj. Vendar pa sem vprašanja samostojno oblikovala oziroma prilagodila kontekstu moje raziskave, da bi zagotovila njihovo ustreznost ciljni populaciji in raziskovalnim ciljem. Tako sem na primer iz izvirnega vprašanja; »Ali bi zamenjali delovno mesto, če bi dobili boljšo psihološko podporo?« oblikovala vprašanje: »Bi te boljša podpora za duševno zdravje motivirala za menjavo službe, tudi v primeru, da bi bila plača nižja?«. S takšnimi prilagoditvami sem zagotovila, da vprašanja ostajajo vsebinsko povezana z ugotovitvami literature, a hkrati omogočajo bolj relevantne odgovore v okviru mojega raziskovalnega problema.

Tematski sklopi so omogočili logično zaporedje vprašanj, lažje izpolnjevanje ter pregledno obdelavo in analizo podatkov. Anketa je obsegala 28 vprašanj, ki so bila zasnovana kot kombinacija odprtih in zaprtih vprašanj, vključno z lestvičnimi ocenami, izborom med več ponujenimi alternativami in odprtimi odgovori, kar je omogočilo zajem tako kvantitativnih podatkov kot tudi dodatnih opisnih pojasnil s strani anketirancev.

Prvi sklop je bil namenjen ugotavljanju pričakovanj glede oblike in pogojev zaposlitve. V tem delu so bila zastavljena vprašanja o želji po redni zaposlitvi, željeni obliki dela (npr. redna zaposlitev, delo kot samostojni podjetnik, kombinacija različnih oblik), sektorju zaposlitve, pričakovani mesečni neto plači in razlogih za morebitno zavrnitev redne zaposlitve.

Drugi sklop je obravnaval pričakovanja glede delovnega okolja ter ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Vprašanja so bila oblikovana na način, da so anketiranci s pomočjo lestvičnih ocen ovrednotili pomen različnih dejavnikov, kot so fleksibilni delovni čas, možnost dela na daljavo, stabilnost zaposlitve, možnost hitrega napredovanja, duševno zdravje na delovnem mestu in jasna predstavitev karierni poti. V tem sklopu so bili vključeni tudi elementi o pomenu prostega časa, načinih njegove uporabe in o podpori delodajalcev pri opravljanju dodatnih dejavnosti.

Tretji sklop se je osredotočal na področje duševnega zdravja. Vseboval je vprašanja o zelenih oblikah podpore (npr. psihološka pomoč, programi za obvladovanje stresa in izgorelosti, več prostega časa, fleksibilen urnik) in o vplivu tovrstne podpore na morebitno odločitev za menjavo delodajalca.

Naslednji sklop je bil namenjen raziskovanju preferenc glede organizacijske kulture podjetja. V njem so udeleženci opredelili zaželen način vodenja in prejemanja povratnih

informacij ter ocenili pomen dejavnikov, kot so medosebni odnosi med sodelavci, vključenost in raznolikost, odprtost za predloge ter organizacija povezovalnih aktivnosti znotraj podjetja.

Peti sklop je bil osredotočen na motivacijo zaposlenih. Vprašanja so se nanašala na prepoznavanje različnih motivacijskih spodbud in na pričakovan časovni okvir za napredovanje.

Šesti sklop je obravnaval pričakovanja delodajalcev. V tem delu so anketiranci opredelili stopnjo svoje pripravljenosti na prilagajanje pričakovanj, navedli lastnosti, ki jih po njihovem mnenju delodajalci najbolj cenijo pri mladih zaposlenih, ocenili pripravljenost delodajalcev na izpolnjevanje pričakovanj generacije Z in izpostavili morebitne ovire za njihovo uresničitvev.

Zaključni sklop je vseboval demografska vprašanja, s katerimi so bili zbrani podatki o starosti, spolu, stopnji in smeri izobrazbe ter dosedanjih delovnih izkušnjah.

Takšna struktura vprašalnika je omogočila zbiranje podatkov, ki vključujejo tako objektivne značilnosti udeležencev kot tudi njihove subjektivne poglede, vrednote in pričakovanja v zvezi z delom. Celotno besedilo vprašalnika je predstavljeno v prilogi 1 na koncu magistrskega dela, kjer je mogoče podrobno pregledati vsa vprašanja in oblikovane možnosti odgovorov.

Nabor anketirancev je bil oblikovan po načelu priložnostnega vzorčenja. Anketni vprašalnik sem 3. maja 2025 objavila na svojih profilih na družbenih omrežjih Facebook in Instagram, kjer je bil dostopen vsem mojim spletnim prijateljem. Povezavo do ankete sem dodatno delila v Facebook skupini študentov iz Ekonomske fakultete, prav tako pa sem jo poslala neposredno nekdanjim sošolcem iz osnovne šole in gimnazije. Nekateri prejemniki so povezavo posredovali naprej ali jo objavili na svojih profilih, kar je omogočilo širši doseg anketirancev.

Podatke sem zbirala do 12. maja 2025. Anketo je začelo izpolnjevati 134 posameznikov, do konca jo je izpolnilo 113 respondentov, kar kaže na osip med reševanjem. V analizi sem upoštevala le veljavne odgovore, zato se število analiziranih anket lahko razlikuje po posameznih vprašanjih. Ta pojav je bil ustrezno upoštevan pri interpretaciji rezultatov.

Kvantitativno analizo sem izvedla s pomočjo spletnega orodja 1KA, ki je omogočilo osnovno obdelavo odgovorov in generiranje tabel s frekvencami in deleži. Podatke sem nato izvozila v program Microsoft Excel, kjer sem z uporabo različnih funkcij pripravila dodatne izračune in oblikovala pregledne grafe. Analiza je temeljila predvsem na deskriptivni statistiki in osnovnih merah središčne tendence (aritmetična sredina, mediana, modus).

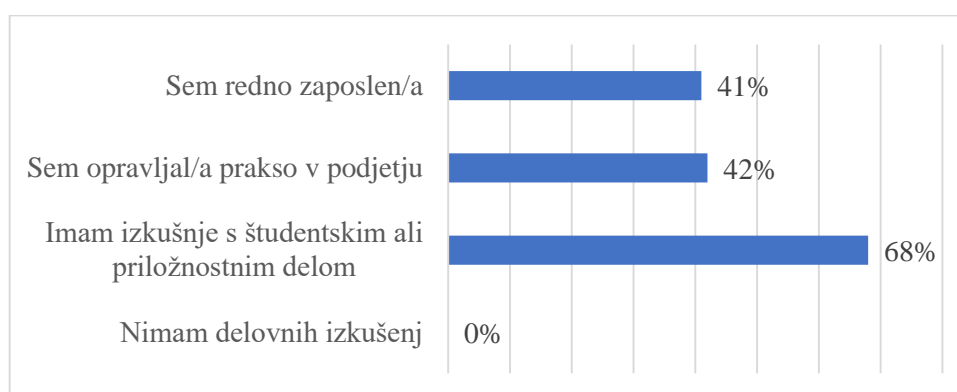
Pri vprašanjih, zastavljenih na lestvični način, sem izračunala povprečne ocene in jih primerjala med seboj, kar je omogočilo razvrstitev dejavnikov po pomembnosti.

Odgovore na odprta vprašanja sem analizirala ločeno, saj so zahtevali vsebinsko obdelavo. Posamezne odgovore sem najprej pregledala, nato pa jih združila v tematske skupine glede na skupne poudarke in pomen. Tako sem oblikovala smiselne kategorije, ki omogočajo primerjavo in interpretacijo tudi pri vprašanjih, kjer so anketiranci izražali lastna stališča in razmišljanja. Največ anketirancev spada v starostno skupino med 22 in 25 let (56 %), sledila je skupina med 26 in 29 let (25 %), kar kaže, da je večina sodelujočih že zaključila izobraževanje ali pa vstopa v prve redne oblike zaposlitve. Ta podatek je pomemben, saj predstavlja ciljno skupino, ki že oblikuje svoja pričakovanja do delodajalcev in trga dela.

Smer izobrazbe anketirancev je zelo raznolika in zajema širok spekter poklicnih usmeritev. Kljub razpršenosti nekatere smeri izstopajo. Ekonomijo ali poslovne vede je navedlo okoli 20% anketirancev, saj je moja izobrazba v ekonomiji in sem anketo pošiljala tudi svojim znancem. Pravo, arhitektura, medicina in zdravstvene smeri so bile prav tako navedene večkrat. Pojavljajo pa se tudi naravoslovne in tehnične smeri, kot so računalništvo, strojništvo, elektrotehnika, fizika, matematika itd. Prav tako so prisotni posamezni odgovori iz humanističnih in vzgojnih smeri. V vzorcu sta bila tudi dva anketiranca z zaključenim gimnazijskim programom in oseba z dokončano osnovnošolsko izobrazbo. Dejstvo, da ima večina anketirancev že pridobljeno ali pa trenutno pridobiva visoko izobrazbo, nakazuje na vzorec, ki je izobražen in razmišljujoč, kar natančneje razložim v poglavju omejitev raziskovalnega dela.

Večina anketiranih že ima določeno stopnjo delovnih izkušenj. Na sliki 1 so prikazane delovne izkušnje anketirancev. Kar 68 % jih je navedlo, da so delali preko študentskega ali priložnostnega dela, 42 % jih je opravilo prakso v podjetju, 41 % pa jih je že redno zaposlenih. Pomembno je poudariti, da so anketiranci lahko izbrali več odgovorov, kar pomeni, da je večina mladih v vzorcu že preizkusila različne oblike vključevanja v delovno okolje. Zanimivo je tudi, da noben izmed anketirancev ni označil, da nima delovnih izkušenj. Sklepamo, da so vsi sodelujoči v raziskavi že imeli vsaj en stik z delom. To bistveno prispeva k verodostojnosti njihovih odgovorov, saj ti temeljijo na dejanskih izkušnjah in ne zgolj na pričakovanjih ali predvidevanjih.

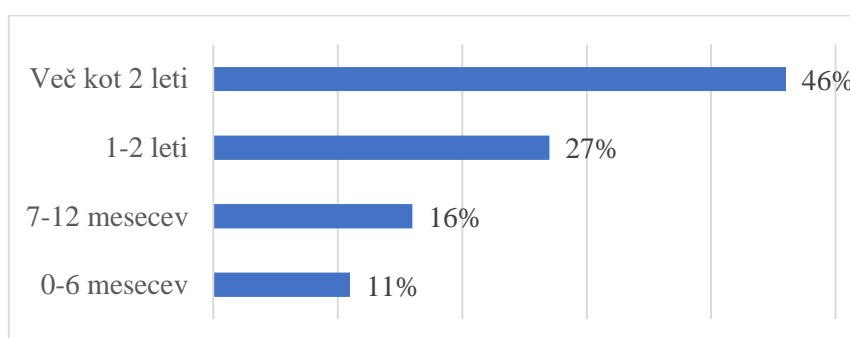
Slika 1: Dosedanje delovne izkušnje anketirancev



Vir: lastno delo.

Za boljše razumevanje ozadja in konteksta odgovorov je smiselno najprej pogledati, kakšno trajanje delovnih izkušenj imajo anketirani pripadniki generacije Z. Ti podatki omogočajo vpogled v stopnjo njihovega poznavanja delovnega okolja, kar lahko vpliva na oblikovanje pričakovanj do delodajalcev in na njihov odnos do zaposlitve nasploh. Na sliki 2 je prikazana porazdelitev anketirancev glede na skupno trajanje dosedanjih delovnih izkušenj.

Slika 2: Skupno trajanje delovnih izkušenj anketirancev



Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da ima največji delež anketirancev (46 %) več kot dve leti delovnih izkušenj, kar pomeni, da že razmeroma dobro poznajo delovna okolja in delovne procese.

Raznolika dolžina delovnih izkušenj pa omogoča tudi bolj uravnoteženo primerjavo med pogledi tistih, ki so že dlje časa vključeni v delovni proces, in tistimi, ki šele začenjajo svojo poklicno pot.

Ob tem je pomembno omeniti, da po registrskih podatkih Statističnega urada Slovenije decembra 2023 delovno aktivni mladi, stari od 15 do 29 let, predstavljajo približno 14,4 % vseh delovno aktivnih oseb (SURS, 2024). Ta širši demografski okvir dodatno potrjuje, da

je generacija mladih pomemben segment delovne sile, ki že ima določene izkušnje, a hkrati še vedno vstopa v fazo oblikovanja dolgoročnih kariernih poti.

4.3 Kvalitativni pristop: Intervjuji

V drugem delu empirične analize sem uporabila kvalitativno raziskovalno metodo polstrukturiranega intervjuja. Gre za obliko pogovora, kjer sem imela pripravljeno osnovno strukturo vprašanj, vendar je bil potek intervjuja dovolj prilagodljiv, da sem lahko sproti poglobljala tematike, ki so se izkazale za pomembne. Okvirne tematske sklope in vprašanja intervjujev so priloženi v prilogi 2 na koncu magistrskega dela.

Pred opravljanjem intervjujev sem oblikovala okvirna vprašanja, razdeljena v tematske sklope, ki sem jih sestavila na podlagi teoretičnega dela in odgovorov iz anketnega vprašalnika. Razdelitev vprašanj v tematske sklope mi je omogočil okvir za pogovor s predstavniki podjetij in mi kasneje pomagal za lažjo analizo odgovorov. Predvideni tematski sklopi so bili: dojemanje značilnosti generacije Z, pričakovanja delodajalcev od mladih, ravnovesje med zasebnim življenjem in delom ter fleksibilnost na delovnem mestu, strokovni razvoj, opravljanje dodatnih del, duševno zdravje, družbena odgovornost podjetja in občutek smisla na delovnem mestu ter izzivi generacije Z.

Nekateri poudarki in vprašanja pa so se oblikovali induktivno, med samo izvedbo intervjujev, kot odziv na odgovore sogovornikov. Tako so se na primer pri sklopu strokovni razvoj iz osnovnega vprašanja: Kakšne možnosti za strokovni razvoj nudite mladim zaposlenim?, pri nekaterih intervjujih razvila dodatna podvprašanja: Kdo pripravlja oziroma skrbi za vsebino izobraževanj? So ta obvezna? Potekajo vsa na daljavo?

Podobno je pri sklopu dojemanje značilnosti generacije Z iz prvotnih vprašanj nastala nova podvprašanja: Zakaj menite, da se mladi tako vedejo? Ali bi opisane lastnosti, ki ste jih navedli o generaciji Z, lahko posplošili ali obstajajo tudi izjeme?

Pri zaključnem sklopu Izzivi generacije Z so bila podvprašanja oblikovana sproti glede na konkretne izzive, opisane v posameznem podjetju: Zakaj menite, da do tega pride? Je to splošna praksa ali zgolj izjema? Je razlog v organizacijski naravnosti?

Polstrukturiran intervju mi je omogočil prilagodljivost, da sem ob ključnih vprašanjih zastavljala tudi dodatna podvprašanja, kar je pripomoglo k bogatejšemu in podrobnejšemu vpogledu v raziskovano problematiko. Posledično se posamezni intervjuji nekoliko razlikujejo, saj sem lahko s sogovorniki razvila pogovor glede na njihove izkušnje in perspektive (Petrescu in drugi, 2017).

Za analizo kvalitativnih podatkov sem uporabila induktivni pristop h kodiranju, saj sem želela omogočiti, da se kategorije razvijejo neposredno iz empiričnega gradiva in ne iz

vnajprej določenih konceptualnih okvirov (Mesec, 2023). Najprej sem izvedla temeljit pregled vseh prepisov intervjujev in jih večkrat prebrala, da sem se seznanila s celotno vsebino. Nato sem izluščila posamezne kode, ki so odražale ključne ideje, stališča in izkušnje intervjuvancev. Kodiranje sem izvedla ročno, brez specializirane programske opreme, pri čemer sem za zagotavljanje konsistentnosti posamezne zapise večkrat preverila in jih primerjala z drugimi podobnimi odlomki. Glede na to, da so bili tako anketa kot tudi intervjuji razdeljeni na več tematskih sklopov, sem podobne kode združevala v širše kategorije, ki so vsebinsko smiselno odražale tematike. Intervjuje sem izvedla z zaposlenimi iz šestih podjetij, ki delujejo v različnih gospodarskih panogah. Pri izbiri podjetij sem upoštevala dva ključna kriterija: velikost podjetja in sektor delovanja. Osredotočila sem se na podjetja, ki zaposlujejo več kot 100 oseb, saj sem želela zajeti organizacije, kjer so kadrovske procesi ustrezno vzpostavljeni in razviti. Hkrati sem stremela k vključitvi podjetij iz čim bolj različnih sektorjev, da bi omogočila čim širši vpogled v zaposlovanje mladih na Slovenskem trgu.

Intervjuvala sem zaposlene, ki opravljajo različne funkcije znotraj podjetij. Večina intervjuvancev je zaposlenih na področju kadrovanja ali pa opravljalo vodstvene funkcije in imajo izkušnje z vodenjem zaposlenih.

Zaradi zagotavljanja anonimnosti sodelujočih sem podjetja v nadaljevanju označila s črkami od A do F, prav tako pa sem z številkami označila tudi posamezne intervjuvance (intervjuvanec 1 je zaposlen v podjetju A, intervjuvanec 2 v podjetju B itd.), kar je prikazano v tabeli 4, kjer navajam kratek opis sodelujočih podjetij ter osnovne podatke o sektorju delovanja, okvirno število zaposlenih v podjetjih in povprečno starost zaposlenih.

Tabela 4: Opis intervjuvanih podjetij

Podjetje	Sektor delovanja	Okvirno št. zaposlenih	Povprečna starost zaposlenih
A	Energetski sektor	100–150	45 let
B	Zavarovalniški sektor	300	40 let
C	Spletna trgovina in digitalni marketing	200 (+ 200 zunanjih)	32 let
D	Logistika in distribucija farmacevtskih izdelkov	100	Ni podatka
E	Farmacevtska veleprodaja	300	44 let
F	Preizkušanje, certificiranje in standardizacija	200	Ni podatka

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 navajam vlogo, spol in starost intervjuvanih oseb, zaposlenih v opisanih podjetjih. Vsi intervjuji so bili izvedeni v živo, večinoma na sedežih podjetij. Trajanje intervjujev se je gibalo med 36 in 55 minutami. Za lažje obvladovanje besedila in kasnejši dobessedni prepis so bili intervjuji posneti.

Tabela 5: Opis intervjuvanih oseb

Intervjuvanec	Vloga intervjuvanca	Spol	Starost
1	Kadrovski specialist	Ž	30–40 let
2	Vodja razvoja skupine v prodajni mreži	M	30–40 let
3	Privabljanje in razvoj zaposlenih	Ž	30–40 let
4	Finančno-računovodska služba, kadrovanje	Ž	50–60 let
5	Poslovni partner za razvoj kadrov in organizacije	M	30–40 let
6	Kadrovski poslovni partner	Ž	50–60 let

Vir: lastno delo.

5 REZULTATI

5.1 Rezultati ankete po tematskih sklopih

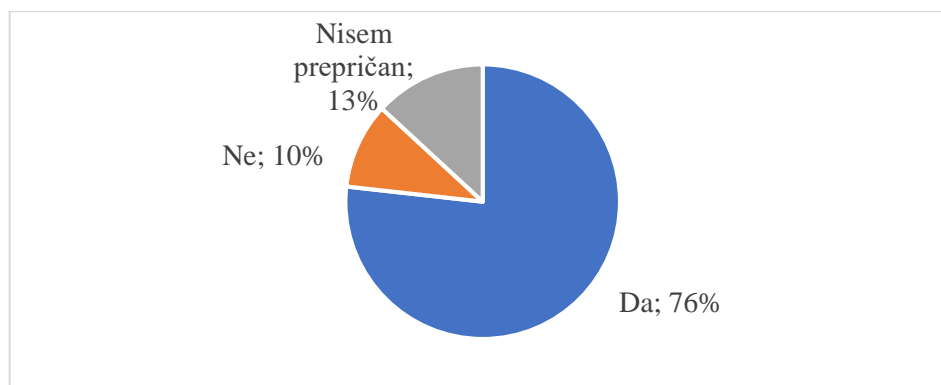
V nadaljevanju bom opisala rezultate pridobljene na podlagi ankete, ki so jo reševali predstavniki generacije Z. Pri odgovorih sem se osredotočila na glavne tematske sklope, ki zajemajo njihova stališča, vrednote in pričakovanja. Na ta način bo lažje razumeti vzorce, ki se pojavljajo znotraj generacije, ter prepoznati podobnosti in razlike med posameznimi področji. Rezultati bodo služili kot podlaga za nadaljnjo analizo in razpravo, kjer bom izpostavila ključne ugotovitve in možne implikacije za prakso.

5.1.1 Odnos generacije Z do redne zaposlitve

Razumevanje odnosa generacije Z do redne zaposlitve je ključno za celovito interpretacijo njihovih pričakovanj do delodajalcev in delovnega okolja. V tem okviru so bili anketiranci vprašani o stališču do redne zaposlitve, kar omogoča vpogled v interes za to obliko dela in razloge, zaradi katerih jo nekateri zavračajo.

Odgovori tistih, ki so se za redno obliko zaposlitve odločili negativno, ponujajo dragocen vpogled v spreminjajoče se poglede na delo in karierno pot znotraj te generacije. Na sliki 3 je prikazana porazdelitev odgovorov, ki ponazarja, kolikšen delež anketirancev si želi, ne želi ali je neodločen glede redne zaposlitve, kar predstavlja izhodišče za nadaljnjo analizo razlogov za posamezno odločitev.

Slika 3: Pripravljenost na redno zaposlitev



Vir: lastno delo.

Izmed vseh anketiranih oseb, jih je 76 % odgovorilo, da si redne zaposlitve želijo, 10 % je odgovorilo, da redne zaposlitve ne želi, 13 % pa jih ni bilo prepričanih. Na podlagi odprtih odgovorov anketirancev, ki so odgovorili z ne, sem odgovore o razlogih zavrnitve zaposlitve razvrstila v več vsebinskih skupin, ki sem jih prikazala v tabeli 6.

Tabela 6: Vsebinske skupine razlogov za zavrnitev redne zaposlitve

Vsebinska skupina	Število odgovorov (n=18)	Opis
Svoboda in fleksibilnost	7	Poudarek na neodvisnosti, samostojnem razporejanju časa in dela.
Podjetniške ambicije in ustvarjalnost	6	Želja po lastni poti, samostojnem podjetništvu ali ustvarjalnem delu.
Kritičen pogled na tradicionalno zaposlitev	3	Nezadovoljstvo z delovnimi pogoji, delodajalci ali sistemom kot celoto.
Prehodno obdobje ali študij	2	Študij ali začasna negotovost glede prihodnje karierni poti.

Vir: lastno delo.

Slika 4 prikazuje odgovore na vprašanje: »Katera oblika dela ti je ljubša?«. Največ anketirancev (60 %) je med več možnimi izbirami izbralo redno zaposlitev. Hkrati pa rezultati razkrivajo zanimanje za drugačne, prilagodljivejše oblike dela, kot so projektno delo na samostojni osnovi, podjetništvo ali kombinacijo različnih možnosti.

Slika 4: Preferirana oblika dela



Vir: lastno delo.

Podjetništvo kot najbolj privlačno možnost vidi 28 % anketirancev. Kombinacijo redne zaposlitve z dodatnimi projekti si želi 25 % sodelujočih, projektno delo na samostojni osnovi (angl. freelance) pa je kot najbolj zaželeno izbralo 16 % anketirancev. Ta skupina daje prednost fleksibilnosti, neodvisnosti in individualnemu razporejanju delovnega časa, pri čemer pa je pripravljena sprejeti tudi večjo negotovost, ki jo takšna oblika dela pogosto prinaša. Na vprašanje »V katerem sektorju bi se zaposlil/-a?« je 79 % anketirancev izbralo zasebni sektor, medtem ko bi se 21 % raje zaposlilo v javnem sektorju.

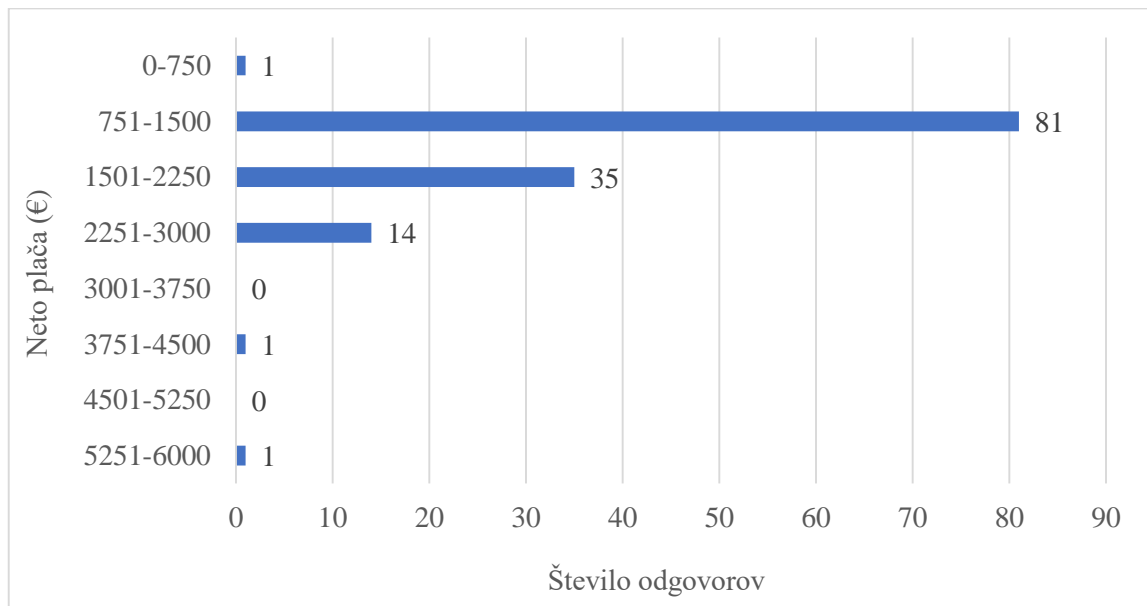
5.1.2 Pričakovana neto plača ob prvi zaposlitvi

Pričakovane neto plače mladih za prvo zaposlitev na podlagi analize podatkov iz ankete, se gibljejo med 600,00 EUR in 6.000,00 EUR, kar prikazuje slika 5. Povprečna pričakovana neto plača znaša 1.659,00 EUR, vendar pa je ta povprečna vrednost pod vplivom izstopajočih vrednosti.

Za robustnejšo oceno je bila izračunana mediana pričakovane neto plače, ki znaša 1.500,00 EUR, saj ta ni občutljiva na ekstremne vrednosti. To pomeni, da polovica anketirancev pričakuje začetno plačo v višini 1.500,00 EUR ali manj. Najpogosteje navedena vrednost (modus) je prav tako 1.500,00 EUR, kar nakazuje, da gre za tipično pričakovanje med mladimi iskalci prve zaposlitve.

Prvi kvartal (Q1) znaša 1.300,00 €, tretji kvartal (Q3) pa 1.800,00 EUR – to se pravi, da se večina (50 %) pričakovanj giblje znotraj razpona 1.300,00–1.800,00 EUR. Interkvartalni razpon (IQR) tako znaša 500 EUR in kaže na razmeroma homogena pričakovanja v osrednjem delu porazdelitve. Standardni odklon (636,00 EUR) pa nakazuje na nekoliko večjo razpršenost podatkov zaradi posameznih višjih vrednosti.

Slika 5: Pričakovana neto plača ob prvi zaposlitvi

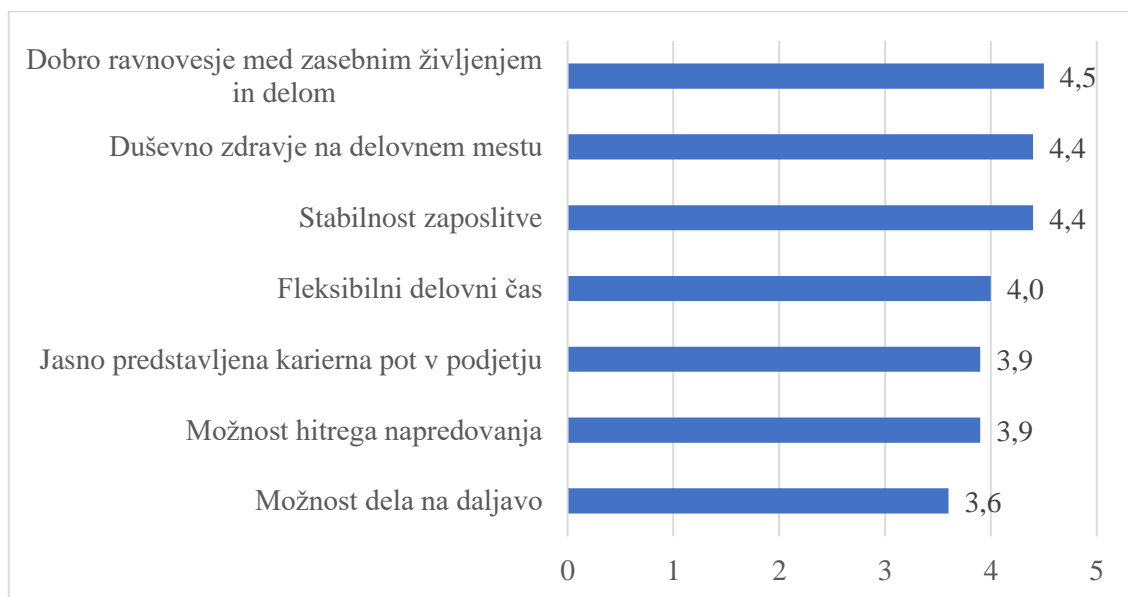


Vir: lastno delo.

5.1.3 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro delodajalca

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati, ki ponazarjajo pomembnost različnih dejavnikov pri izbiri delodajalca med anketiranimi. Slika 6 prikazuje, katere vidike zaposlitve mladi ocenjujejo kot ključne pri sprejemanju odločitve o zaposlitvi.

Slika 6: Ocena pomembnosti dejavnikov pri izbiri delodajalca



Vir: lastno delo.

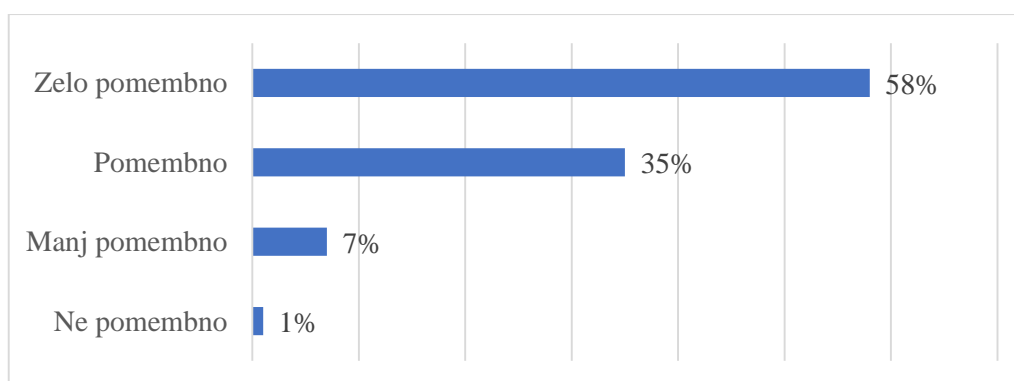
Pri odgovorih na vprašanje: »Kako pomembni so ti naslednji dejavniki pri izbiri delodajalca?« (1 – ni pomembno, 5 – zelo pomembno), anketiranci največji pomen pripisujejo ravnovesju med delom in zasebnim življenjem, duševnemu zdravju na delovnem mestu in stabilnosti zaposlitve.

Fleksibilen delovni čas je prav tako pomemben, s povprečno oceno 4,0. Manj pomembni so možnosti glede napredovanja in jasne karijerne poti, ki sta bila ovrednotena malenkost slabše, s povprečno oceno 3,9. Možnost dela na daljavo je bila ocenjena kot manj pomembna v primerjavi z drugimi vidiki.

5.1.4 Ravnovesje med zasebnim življenjem in delom

Da bi bolje razumela, kako generacija Z vrednoti svoj prosti čas ob zaposlitvi, sem v anketni vprašalnik dodala vprašanja o pomembnosti prostega časa in o načinu preživljanja časa po službi. Slika 7 prikazuje pomembnost prostega časa pri izbiri zaposlitve za generacijo Z. Rezultati kažejo, da je imeti dovolj prostega časa ob zaposlitvi za veliko večino anketirancev pomembno. Kar 57 % jih je to označilo kot zelo pomembno, dodatnih 35 % pa kot pomembno. Le 8 % vprašanih je navedlo, da jim ta vidik ni bistven.

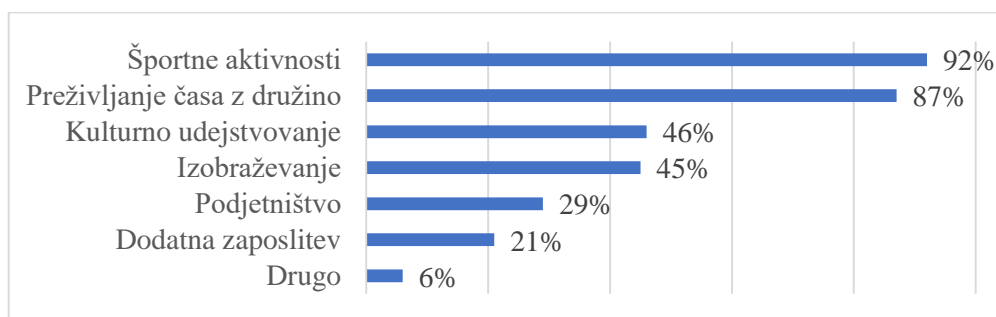
Slika 7: Pomembnost prostega časa pri izbiri zaposlitve



Vir: lastno delo.

Slika 8 prikazuje način uporabe dodatnega prostega časa anketirancev. Ko so anketiranci opredelili, kako bi prosti čas po službi izkoristili, so najpogosteje izpostavili športne aktivnosti (92 %) in preživljanje časa z družino (87 %). Sledijo kulturno udejstvovanje, izobraževanje in podjetništvo.

Slika 8: Uporaba dodatnega prostega časa po službi



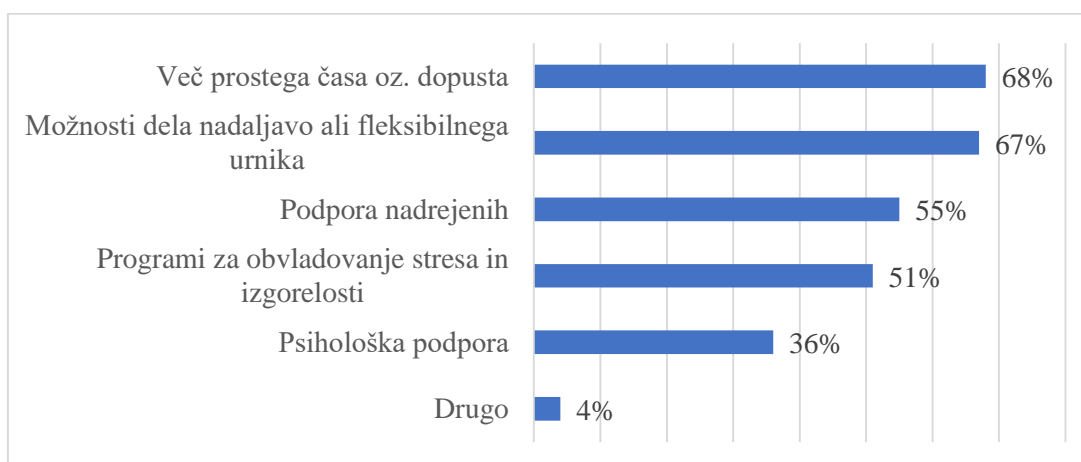
Vir: lastno delo.

Posebej zanimiv je podatek, da skoraj tretjina anketirancev prosti čas povezuje s podjetništvom, kar 21 % pa bi ga namenilo opravljanju dodatne zaposlitve. Pod odgovorom drugo so bili najpogosteje navedeni druženje s prijatelji in potovanja.

5.1.5 Duševno zdravje

Na sliki 9 so predstavljeni rezultati vprašanja, ki ponazarja preference mladih glede pričakovane podpore delodajalcev na področju duševnega zdravja. Rezultati ankete prikazujejo, da si mladi na delovnem mestu najpogosteje želijo več prostega časa ali dodatnega dopusta (68 %) ter možnost dela na daljavo ali fleksibilnejši urnik (67 %). Pod kategorijo drugo so anketiranci navedli konkretne predloge, kot so: aktivni odmori med delom, masaže ali savne, možnost 100 % dela na daljavo iz tujine, ter sistemi za ovrednotenje dela (npr. redne povratne informacije, interni pogovori, ocenjevanje). Na vprašanje, ali bi bila boljša podpora za duševno zdravje lahko razlog za menjavo službe tudi v primeru nižje plače, je 56 % anketirancev odgovorilo pritrdilno, medtem ko 44 % tega ne bi storilo.

Slika 9: Pričakovane oblike podpore na področju duševnega zdravja



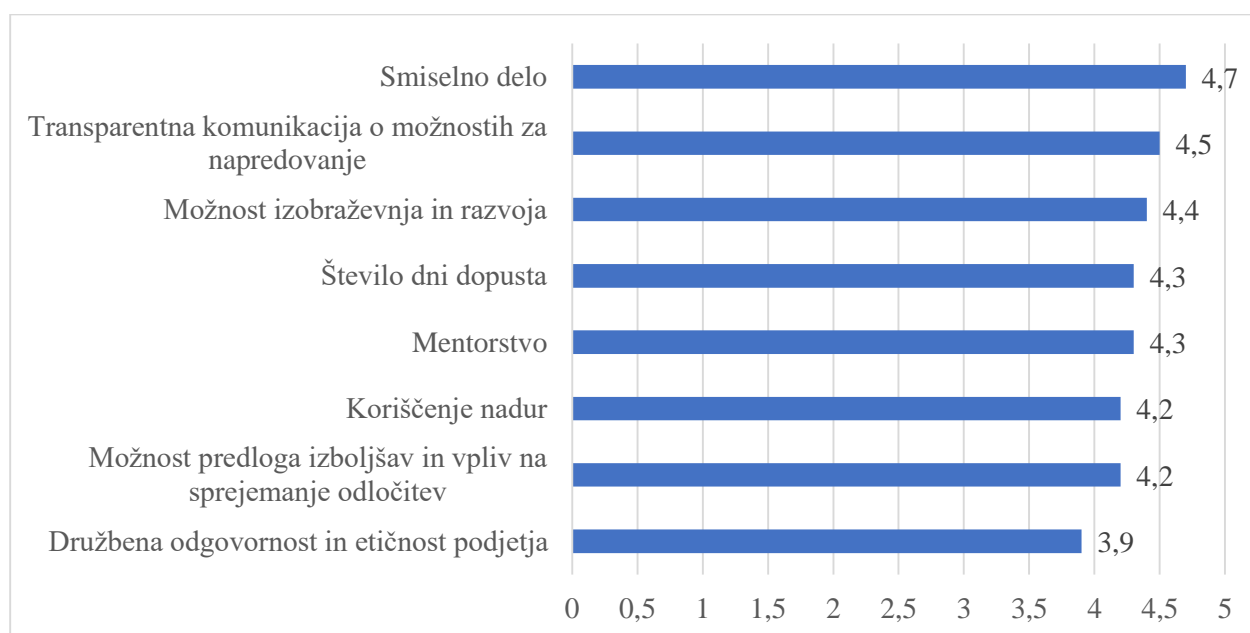
Vir: lastno delo.

5.1.6 Splošni vidiki delovnega mesta in organizacijska kultura

V okviru raziskave so bili anketiranci vprašani o pomembnosti posameznih splošnih vidikov delovnega mesta in značilnosti organizacijske kulture. Slika 10 prikazuje povprečne ocene, ki so jih anketiranci pripisali izbranim vidikom.

Iz slike 10 je razvidno, da anketiranci največji pomen pripisujejo smiselnemu delu, ki je prejelo povprečno oceno 4,7. Na drugo mesto so postavili transparentno komunikacijo o možnostih za napredovanje (4,5). Zelo pomembni so tudi možnost izobraževanja in razvoja (4,4), število dni dopusta (4,3) in mentorstvo (4,3). Nato sledijo vidiki, kot so koriščenje nadur ter vključevanje zaposlenih v odločanje, kar odraža željo po sodelovanju v procesih podjetja. Najnižjo, a še vedno razmeroma visoko povprečno oceno (3,9), je prejela družbena odgovornost in etičnost podjetja.

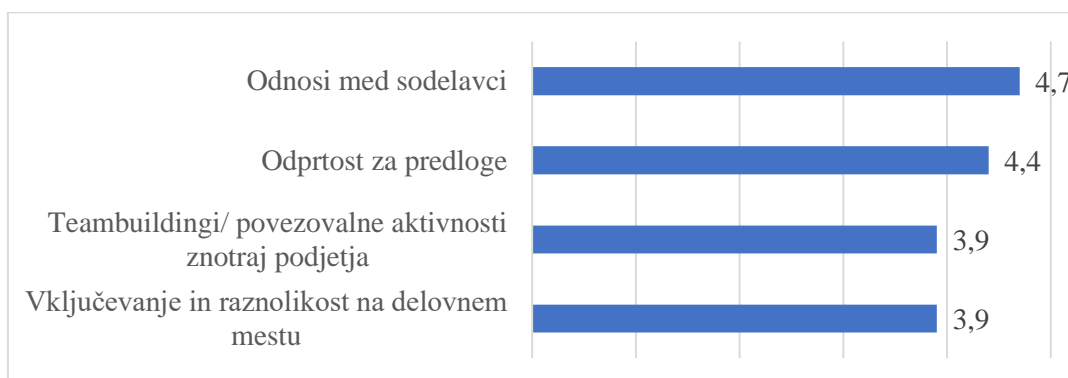
Slika 10: Pomembnost različnih vidikov delovnega mesta



Vir: lastno delo.

Na sliki 11 je prikazana pomembnost različnih vidikov organizacijske kulture za anketirance s povprečnimi ocenami odgovorov.

Slika 11: Pomembnost različnih vidikov organizacijske kulture podjetja



Vir: lastno delo.

Med elementi organizacijske kulture so največji pomen pripisali kakovostnim odnosom med sodelavci (na lestvici od 1 – sploh ni pomembno do 5 – zelo pomembno). Sledita odprtost za predloge (4,4) ter povezanost znotraj kolektiva in vključevanje v delovno okolje (oba s povprečno oceno 3,9).

Rezultati o zaželenem načinu vodenja v podjetju so prikazani na sliki 12 in kažejo, da kar 85 % predstavnikov generacije Z najbolj ustreza sodelovalen način vodenja, za katerega so značilni odprta komunikacija, vključevanje zaposlenih v sprejemanje odločitev in vzajemno zaupanje. Le 8 % anketirancev je izrazilo, da jim najbolj ustreza samostojen način dela z minimalnim nadzorom in večjo avtonomijo, medtem ko bi le 7 % izbralo hierarhičen pristop z jasno določenimi odgovornostmi in formalno komunikacijo.

Slika 12: Zaželen način vodenja med anketiranci

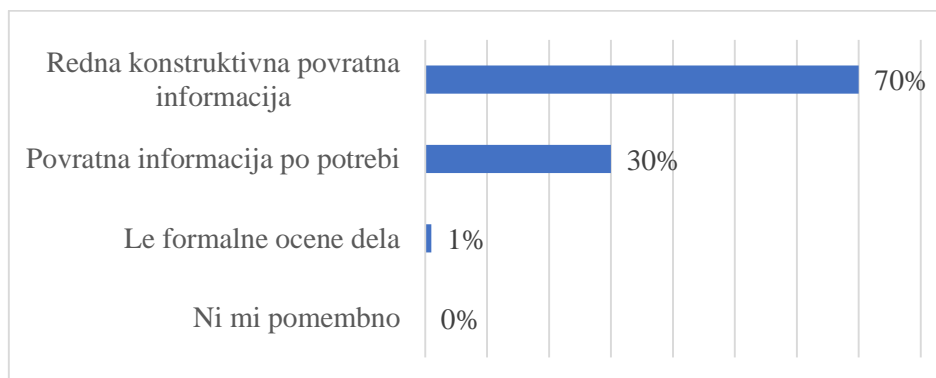


Vir: lastno delo.

Na sliki 13 so prikazani zaželeni načini prejemanja povratnih informacij od nadrejenih. Rezultati vprašanja o pričakovanem načinu prejemanja povratnih informacij s strani

nadrejenih prikazujejo, da si velika večina mladih anketirancev (70 %) želi redne in konstruktivne povratne informacije.

Slika 13: Prednostni način prejemanja povratnih informacij od nadrejenih



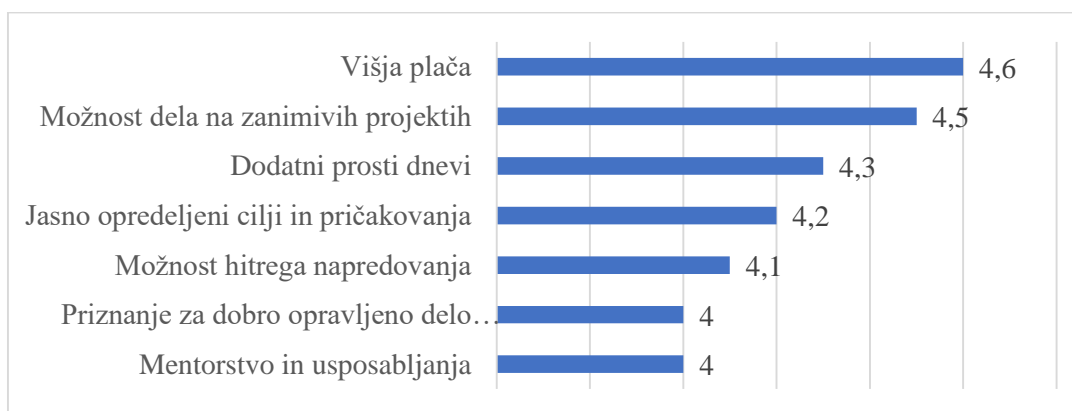
Vir: lastno delo.

Tretjina anketiranih (30 %) je zadovoljna s povratno informacijo po potrebi, le 1 % anketirancev pa je izbral formalne ocene dela kot najprimernejši način, medtem ko nihče ni označil, da mu povratne informacije niso pomembne.

5.1.7 Motivacija

Odgovori na vprašanje, katere spodbude najbolj motivirajo mlade za delo, so prikazani na sliki 14. Anketiranci so na lestvici od 1 (me ne motivira) do 5 (me zelo motivira) največji pomen pripisali višji plači, ki je prejela najvišjo povprečno oceno (4,6). Sledi ji možnost dela na zanimivih projektih (4,5). Pomembna dejavnika motivacije sta tudi dodatni prosti dnevi (4,3) ter jasno opredeljeni cilji in pričakovanja (4,2).

Slika 14: Motivacijska vrednost različnih spodbud pri delu

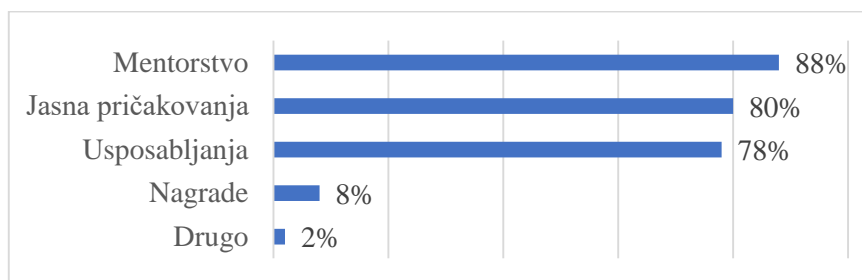


Vir: lastno delo.

5.1.8 Karierna pot in razvoj

Odgovori na vprašanje: »Kako hitro pričakuješ možnost napredovanja v podjetju?« razkrivajo, da večina anketirancev (65 %) pričakuje napredovanje v prvih dveh letih. Okoli 13 % jih je odgovorilo, da napredovanje pričakuje že v prvem letu, 16 % pa v več kot dveh letih. Le 7 % anketirancem se napredovanje ne zdi pomembno. Slika 15 prikazuje pričakovano podporno obliko anketirancev v prvih šestih mesecih po začetku dela.

Slika 15: Pričakovana podpora v prvih šestih mesecih po začetku dela



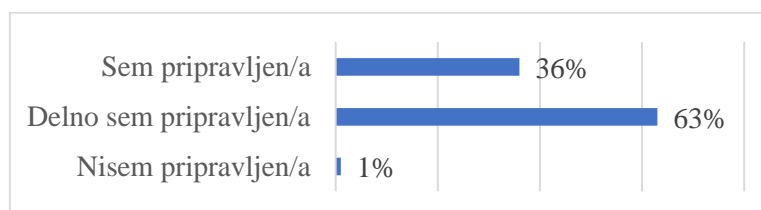
Vir: lastno delo.

Velika večina anketirancev, kar 88 %, v prvih šestih mesecih zaposlitve pričakuje mentorstvo. Kar 80 % anketirancev meni, da so pričakovanja delodajalca jasno izražena in da jim delodajalec nudi ustrezna usposabljanja (78 %). Nagrade v začetku zaposlitve pričakuje le 8 % anketirancev. V razdelku drugo 2 % anketirancev navajata, da pričakujejo pomoč sodelavcev in vključenost v kolektiv.

5.1.9 Pripravljenost prilagajanju podjetjem

Rezultati ankete o pripravljenosti prilagajanja lastnih pričakovanj glede zaposlitve, ki so prikazani na sliki 16, razkrivajo, da je 63 % anketirancev pripravljenih delno prilagoditi svoja pričakovanja. Vendar pa več kot tretjina (36 %) izraža, da niso pripravljeni v celoti prilagoditi svojih pričakovanj, se pravi, da so pripravljeni vztrajati pri svojih zahtevah. Zanimiv je tudi zelo nizek delež (1 %) tistih, ki niso pripravljeni na nobeno prilagoditev. Med anketiranci je popolna togost prilagajanja zelo redka.

Slika 16: Pripravljenost prilagoditve lastnih pričakovanj glede zaposlitve

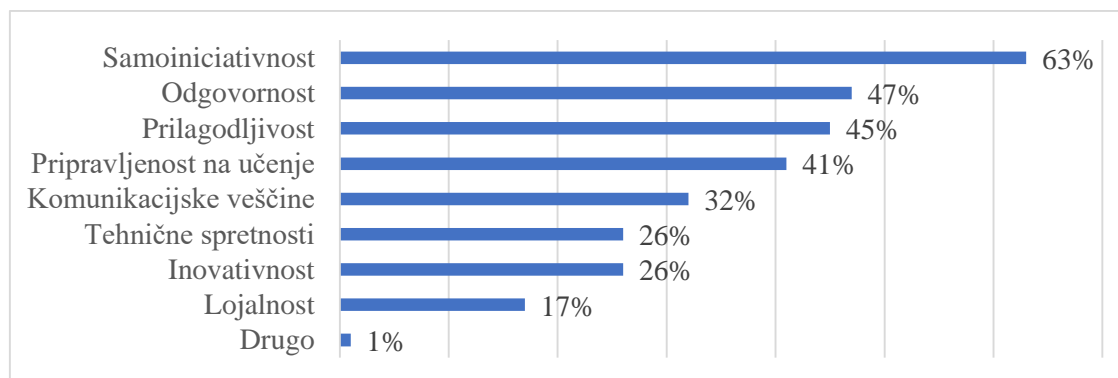


Vir: lastno delo.

5.1.10 Zaznave mladih o pričakovanjih delodajalcev

Na vprašanje: »Katere lastnosti meniš, da delodajalci najbolj pričakujejo od mladih zaposlenih?« so anketiranci lahko izbrali več odgovorov, ki so prikazani na sliki 17.

Slika 17: Lastnosti, za katere anketiranci menijo, da jih delodajalci pričakujejo od mladih

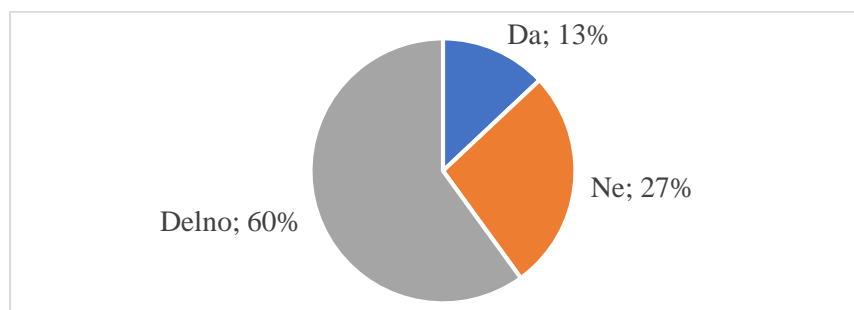


Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da mladi kot ključno pričakovano lastnost najbolj prepoznajo samoiniciativnost (63 %). Drugo mesto si delita odgovornost (47 %) in prilagodljivost (45 %) s skoraj enakim deležem odgovorov. Nižje na lestvici najdemo še pripravljenost na učenje (41 %) in komunikacijske veščine (32 %). Med odgovori drugo (1 %) so se pojavljali odgovori, ki so povezani z izkušnjami.

Slika 18 prikazuje različna mnenja anketirancev o razumevanju pričakovanj s strani delodajalcev. Na vprašanje: »Ali meniš, da delodajalci razumejo pričakovanja generacije Z?« je večina anketirancev (60 %) izbrala odgovor delno, kar je prikazano na sliki 18. Približno 27 % je mnenja, da delodajalci njihovih pričakovanj ne razumejo, medtem ko jih le 13 % verjame, da jih razumejo v celoti.

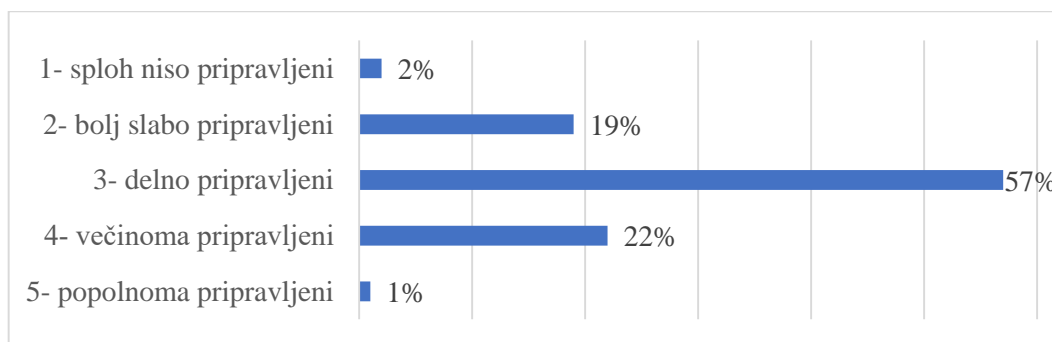
Slika 18: Mnenja anketirancev o razumevanju pričakovanj s strani delodajalcev



Vir: lastno delo.

Iz slike 19, ki prikazuje mnenja anketirancev o pripravljenosti delodajalcev za prilagajanje, je razvidno, da večina anketirancev ugotavlja, da so delodajalci delno pripravljeni izpolniti njihova pričakovanja (57 %), 22 % jih meni, da so delodajalci večinoma pripravljeni, na drugi strani pa jih 19 % meni, da so slabo pripravljeni. Povprečna ocena je 3,0 s standardnim odklonom 0,7.

Slika 19: Mnenja anketirancev o pripravljenosti delodajalcev za prilagajanje



Vir: lastno delo.

Odgovori anketirancev na odprto vprašanje: »Kaj misliš, da je največja ovira pri tem, da bi delodajalci izpolnili tvoja pričakovanja?« v tabeli 7 razkrivajo pestro paleto zaznanih težav, ki sem jih tematsko razvrstila v več vsebinskih sklopov. Ti sklopi osvetljujejo ključne razloge za zaznano neskladje med pričakovanji mladih in delodajalci.

Tabela 7: Ovire za izpolnjevanje pričakovanj mladih s strani delodajalcev

Tematski sklop	Primeri odgovorov
Nerazumevanje generacije Z in razlika v vrednotah	Napačno razumevanje generacije. Nerazumevanje trga dela in položaja mladih zaposlenih. Drugačno mišljenje. Ne zaupajo in ne razumejo in niso niti pripravljeni razumeti novega načina dela. Dvom v sposobnosti, ki jih oz. jih ne pridobimo tekom študija.
Finančne omejitve in plače	Finančni razlogi. Prenizka plača. Stabilnost plače.
Togost sistema in odpor do sprememb	Ustaljena politika podjetja. Rigidnost sistema. Okorelost organizacijske strukture. Togost podjetja in nepripravljenost na spremembe in prilagajanje. Utrjena rutina delodajalcev. Struktura. Trdna prepričanja. Zaprtost za nove poglede. Želja po večjem dobičku. Kultura v podjetju.
Strokovne, zakonodajne in praktične omejitve	Kadrovska stiska za mentorstvo. Premalo začetne podpore. Del pričakovanj, ki jih imam, niso zakonsko urejena. Enaki pogoji za vse. Pomanjkanje izobrazbe. Večje število zaposlenih ljudi, kjer ni mogoče ustreči vsem pričakovanjem.
Komunikacija in vodenje	Premalo komunikacije. Nezaupanje. Pretirana želja po nadzoru mladih. Nepripravljenost prisluhniti.

se nadaljuje

Tabela 7: Ovire za izpolnjevanje pričakovanj mladih s strani delodajalcev (nad.)

Tematski sklop	Primeri odgovorov
Razkorak med pričakovanji in realnostjo	Prevelika pričakovanja. Previsoka lastna pričakovanja. Visoka pričakovanja glede začetne plače. Pričakovanje, da podjetju namenimo ves svoj čas. Vedno obstaja nekdo, ki bi delo opravljal brez dodatnih pogojev. Idealizirana predstava o delu.
Ostalo	Želja po bolj dinamičnem in zanimivem delu. Želja po ustvarjanju lastnega podjetja.

Vir: lastno delo.

5.2 Rezultati intervjujev po tematskih sklopih

V fazi oblikovanja intervjujev sem na podlagi teoretičnega dela naloge identificirala ključne tematske sklope, ki so kasneje služili kot okvir za kodiranje in interpretacijo zbranih podatkov.

V nadaljevanju podrobneje predstavljam in analiziram odgovore intervjuvancev, razvrščene v naslednje osrednje tematske sklope, ki sem jih dokončno oblikovala po vseh opravljenih intervjujih:

- Dojemanje značilnosti generacije Z s strani delodajalcev
- Pričakovanja delodajalcev od mladih
- Ravnovesje med zasebnim življenjem in delom ter fleksibilnost na delovnem mestu
- Opravljanje dodatnih del
- Strokovni razvoj
- Duševno zdravje
- Družbena odgovornost podjetja in občutek smisla na delovnem mestu
- Izzivi generacije Z

5.2.1 Dojemanje značilnosti generacije Z s strani delodajalcev

Na podlagi kvalitativne analize intervjujev s predstavniki podjetij sem oblikovala vsebinske kode, ki ponazarjajo zaznane lastnosti in vedenjske vzorce delodajalcev o generaciji Z. Kode osvetljujejo vedenje mladih zaposlenih, njihov odnos do dela in njihovo vključevanje v delovno okolje in organizacijsko kulturo iz vidika delodajalcev. V tabeli 8 so prikazani kode, razlage kod in primeri citatov za tematski sklop o dojemanju značilnosti generacije Z.

Tabela 8: Kodirna tabela za tematski sklop: Dojemanje značilnosti generacije Z

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
Nerealna plačna pričakovanja	Mladi pogosto izražajo visoka pričakovanja glede plače, ki niso skladna z njihovimi izkušnjami ali začetno vlogo v podjetju.	<p>»Mladi pridejo s precej visokimi pričakovanji. Pričakujejo hitro zaposlitev, kratke razgovore, visoko plačo.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Niso bili pripravljeni začeti z osnovnimi nalogami.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Imajo tudi višja plačna pričakovanja, ki pogosto ne ustrezajo njihovim izkušnjam.« (Intervjuvanec 2)</p> <p>»Nekateri pričakujejo celo 3.500,00 EUR bruto, čeprav imajo le projektne izkušnje.« (Intervjuvanec 3)</p> <p>»Hitro želijo visoko plačo, možnost napredovanja in delo od doma.« (Intervjuvanec 6)</p>
Hitro napredovanje	Delodajalci opažajo, da si mladi želijo takojšnjega vpliva ali napredovanja, brez pripravljenosti opravljati osnovna dela ali graditi znanje postopoma.	<p>»Pogosto pričakujejo, da bodo hitro napredovali, brez da bi res poznali procese.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»... pričakujejo enako obravnavo kot bolj izkušeni sodelavci.« (Intervjuvanec 3)</p> <p>»Pogosto pričakujejo več, kot so pripravljeni pokazati ali se dokazati.« (Intervjuvanec 4)</p> <p>»Imam občutek, da bi nekateri radi že prvi dan vodili projekte ali strateško usmerjali podjetje.« (Intervjuvanec 5)</p>
Pomanjkanje angažiranosti in potrpežljivosti	Mladi včasih ne pokažejo dovolj angažiranosti pri vključevanju v delovno okolje ali pri opravljanju dodatnih del.	<p>»Predvsem v tem, kako hitro želijo vse. Nimajo toliko potrpežljivosti.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Pogosto tudi nimajo vztrajnosti in predanosti.« (Intervjuvanec 5)</p>
Hitra menjava služb	Delodajalci opažajo, da je generacija Z hitro pripravljena menjati službo, če jim kaj ni všeč.	<p>»Nekateri celo hitro odnehajo brez razlage.« (Intervjuvanec 2)</p> <p>»Mladi se pogosteje odločajo za menjavo službe, če ni dovolj dinamike ali razvoja.« (Intervjuvanec 3)</p> <p>»Če jim nekaj ni všeč, pogosto hitro odidejo drugam, brez velikega obotavljanja.« (Intervjuvanec 5)</p>

se nadaljuje

Tabela 8: Kodirna tabela za tematski sklop: Dojemanje značilnosti generacije Z (nad.)

Pomembnost fleksibilnosti	Delodajalci opažajo, da si generacija Z želi prilagodljiv delovni čas.	»Pogosto si želijo fleksibilnega delavnika ...« (Intervjuvanec 2) »Pri njih je zelo pomembna fleksibilnost delovnega časa.« (Intervjuvanec 4)
Digitalno okolje	Generacija Z je veščča uporabe tehnologije in pričakujejo delo v digitalnem okolju.	»Gre za zelo digitalno podkovo generacijo ... Pričakujejo digitalno podprto delovno okolje.« (Intervjuvanec 6)
Težave pri sprejemanju povratnih informacij	Mladi težje sprejemajo kritiko, saj jih pogosto razumejo kot osebni napad.	»Pogosto težko sprejemajo kritiko ali dobronamerne nasvete ...« (Intervjuvanec 4)
Pomembnost karijerne usmerjenosti in občutek smisla	Mladi želijo delo, v katerem vidijo smisel in možnost razvoja.	»Generacija Z pričakuje veliko usmerjanja, pomoči in izobraževanj, kar v preteklosti ni bilo običajno.« (Intervjuvanec 2) »Pomembna jim je dinamika dela, priznanje in občutek, da so slišani.« (Intervjuvanec 3) »Pogosto iščejo smisel v delu in želijo prispevati k razvoju podjetja, ne le opravljati nalog.« (Intervjuvanec 5) »Mlajši pogosto niso pripravljeni dolgo časa opravljati nalog, ki se jim zdijo nepomembne.« (Intervjuvanec 5)
Hitra učljivost, a kratkotrajna pozornost	Mladi pogosto izkazujejo hitro učljivost, a je njihova pozornost kratkotrajna.	»Znajo biti zelo delavni, hitro se učijo, vendar pa je njihova pozornost pogosto kratkotrajna.« (Intervjuvanec 4)

Vir: lastno delo.

5.2.2 Pričakovanja delodajalcev od mladih

V prejšnjem poglavju je opisano, kako delodajalci zaznavajo mlajšo generacijo ob vstopu na trg dela, v nadaljevanju pa se osredotočam na pričakovanja, ki jih od mladih pričakujejo. Ta pričakovanja so prikazana v kodirni tabeli 9, ki je razdeljena v 4 kode.

Tabela 9: Kodirna tabela za tematski sklop: Pričakovanja delodajalcev od mladih

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
Poudarek na osebnostnih lastnosti in odgovornosti	Delodajalci pričakujejo, da mladi izkazujejo osebnostne lastnosti, kot so odgovornost, delavnost, samoiniciativnost, zanesljivost, željo po učenju in pozitiven odnos do dela.	<p>»Pričakujem predvsem izkušnje, ne toliko izobrazbo.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Gledamo predvsem na to, kakšen vtis pusti posameznik, koliko je priden in delaven ter ali razume realnost delovnega okolja.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Pomembnejše (kot izkušnje) so želja po učenju, samoiniciativnost, organiziranost, komunikacijske sposobnosti in urejenost.« (Intervjuvanec 2)</p> <p>»Iščemo odgovorne, motivirane posameznike z željo po učenju.« (Intervjuvanec 3)</p> <p>»Pomembne vrednote zame so tudi delavnost, točnost in zanesljivost.« (Intervjuvanec 4)</p>
Inovativnost	Delodajalci cenijo, da mladi prispevajo nove ideje in predloge za izboljšave obstoječih procesov.	»Cenimo, če mladi prinesejo sveže ideje in željo po spremembah.« (Intervjuvanec 6)
Pripadnost podjetju	Delodajalci pričakujejo, da se kandidati pozanimajo o podjetju, kjer se prijavljajo na delo in, da čutijo pripadnost.	<p>»Od mladih zaposlenih pričakujem predvsem pripadnost podjetju in spoštovanje do tega, kar jim je ponujeno.« (Intervjuvanec 4)</p> <p>»Pomembno se mi zdi, da se zavedajo konteksta organizacije, kamor prihajajo.« (Intervjuvanec 5)</p>
Entuziazem in pozitiven odnos do dela	Od mladih se pričakuje, da vstopajo v zaposlitev z navdušenjem in odprtostjo za sodelovanje.	»Pričakujemo, da je entuziastičen in prihaja na delo z veseljem.« (Intervjuvanec 6)

Vir: lastno delo.

5.2.3 Ravnoesje med zasebnim življenjem in delom ter fleksibilnost

V intervjuju z delodajalci me je zanimalo, kako podjetja mladim omogočajo ravnoesje med zasebnim življenjem in delom ter kako fleksibilna so podjetja, ko pride do delovnega časa. Kode za omenjeni tematski sklop sem prikazala v tabeli 10.

Tabela 10: Kodirna tabela za tematski sklop: Ravnovesje med zasebnim življenjem in delom ter fleksibilnost na delovnem mestu

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
Fleksibilen prihod in odhod z dela	Zaposleni lahko začnejo delo v določenem razponu ur.	<p>»Prihod v službo je mogoč med 7. in 9. uro.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Nimamo točno določenega delovnega časa.« (Intervjuvanec 2)</p> <p>»Imamo drseči delovnik in možnost hibridnega dela.« (Intervjuvanec 3)</p> <p>»Prihod na delo je fleksibilen.« (Intervjuvanec 5)</p> <p>»Obvezna prisotnost je med 8:30 in 13:00.« (Intervjuvanec 6)</p>
Možnost dela od doma/ hibridno delo	Delo od doma ali hibridni modeli so pogosti, vendar odvisni od funkcije in faze zaposlitve.	<p>»Fleksibilnost je odvisna od funkcije, ki jo posameznik opravlja.« (Intervjuvanec 4)</p> <p>»Delo od doma je možno vsaj enkrat na teden.« (Intervjuvanec 5)</p> <p>»Mladi si pogosto želijo dela od doma, vendar razumejo, da to v določenih poklicih ni mogoče.« (Intervjuvanec 6)</p> <p>»Kadar pa iščemo študente, se že dogaja, da želijo delati izključno na daljavo, kar pri nas žal ni izvedljivo.« (Intervjuvanec 6)</p>
Želja po več prostega časa	Mladi si želijo več prostega časa in ga dojemajo kot nekaj samoumevnega, kar jim mora podjetje omogočiti.	<p>»Mlajši zaposleni zelo cenijo svoj prosti čas, vendar imajo to pogosto za nekaj samoumevnega.« (Intervjuvanec 4)</p> <p>»Mladi si resnično želijo več prostega časa.« (Intervjuvanec 6)</p>
Razlike med generacijami glede fleksibilnosti	Med generacijami obstajajo razlike v odnosu do fleksibilnosti pri delu.	<p>»Nekateri mlajši raje delajo iz pisarne, starejši pa si želijo delati več doma.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Mlajši niso pripravljene na fiksne urnike.« (Intervjuvanec 2)</p> <p>»Starejši prosti čas bolj cenijo in razumejo kot dodano vrednost.« (Intervjuvanec 4)</p> <p>»Mlade bolj zanima vsebina dela in osebno zadovoljstvo. Starejše generacije pa bolj cenijo varnost zaposlitve in predvidljiv delovni čas.« (Intervjuvanec 6)</p>

se nadaljuje

Tabela 10: Kodirna tabela za tematski sklop: Ravnovesje med zasebnim življenjem in delom ter fleksibilnost na delovnem mestu (nad.)

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
Koriščenje fleksibilnih oblik dela	Fleksibilne oblike dela, kot je delo na daljavo, so sicer na voljo, vendar jih ne uporabljajo le mladi. Uporaba teh možnosti je odvisna od posameznih preferenc in pogojev dela.	»Možnosti fleksibilnega dela koristijo tako mlajši kot starejši zaposleni. Ni zaznati, da bi jih mladi posebej izkoriščali.« (Intervjuvanec 4)
Družini prijazno podjetje	Podjetje se zavezuje k ustvarjanju okolja, ki omogoča ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.	»Smo družini prijazno podjetje in podpiramo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.« (Intervjuvanec 2)

Vir: lastno delo.

5.2.4 Strokovni razvoj

Koda izobraževanja se nanaša na usposabljanja in izobraževanja, ki jih podjetja omogočajo zaposlenim ob vstopu v organizacijo in tudi kasneje med delom. Večina intervjuvanih podjetij spodbuja vključevanje v izobraževalne aktivnosti. V nekaterih primerih so ta izobraževanja obvezna, drugod pa so na voljo glede na izražene potrebe zaposlenih in ustreznost za konkretno delovno mesto, kar je prikazano v tabeli 11.

Tabela 11: Kodirna tabela za tematski sklop: Strokovni razvoj

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
Izobraževanja	Intervjuvana podjetja omogočajo različna izobraževanja. Nekatera so obvezna, nekatera pa so na voljo ob izraženi želji.	»Imamo zelo visok proračun za izobraževanja.« (Intervjuvanec 1) »Udeležba (izobraževanj) je obvezna, zlasti na začetku, in se tudi spremlja.« (Intervjuvanec 2) »Menim, da bi lahko bilo več priložnosti za razvoj.« (Intervjuvanec 4) »Za perspektivne mlade izvajamo dodatna izobraževanja.« (Intervjuvanec 6)

se nadaljuje

Tabela 11: Kodirna tabela za tematski sklop: Strokovni razvoj (nad.)

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
Samoiniciativnost	Zaposleni, ki samoiniciativno iščejo razvojne priložnosti, imajo več možnosti za napredek.	<p>»Če zaposleni sam najde primerno izobraževanje, se mu to praviloma odobri.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Zaposleni imajo možnost napredovanja, a ključna je njihova proaktivnost.« (Intervjuvanec 3)</p> <p>»Pomembno je, da znajo vprašati, se pozanimati in si aktivno pomagati.« (Intervjuvanec 6)</p>
Digitalna orodja	Izobraževanja potekajo prek internih platform, e-učilnic in drugih digitalnih orodij.	<p>»Imamo interno platformo, kjer so na voljo brezplačni tečaji, tako obvezni kot dodatni.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Na voljo so interna e-učilnica, spletna platforma in dodatna izobraževanja.« (Intervjuvanec 2)</p>
Mentorski sistem	Mentorstvo je organizirano in prilagojeno trajanju ter zahtevnosti delovnega mesta.	<p>»Vsaka nova zaposlitev vključuje program uvajanja z dodeljenim mentorjem.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Mentorstvo poteka ena na ena, vsakodnevno.« (Intervjuvanec 2)</p> <p>»Vsak novo zaposleni dobi mentorja.« (Intervjuvanec 3)</p> <p>»Posebno organiziranega sistema mentorstva nimamo. V podjetju pogrešam ustrezen sistem prenosa znanja.« (Intervjuvanec 4)</p> <p>»Ko nekdo pride v podjetje, dobi mentorja, ki mu pomaga pri vključevanju v ekipo in pri vsakodnevnem delu.« (Intervjuvanec 5)</p> <p>»Imamo poseben interni mentorski program, kjer se zaposleni lahko prijavijo k mentorjem iz drugih oddelkov.« (Intervjuvanec 5)</p>
Jasne poti napredovanja	Nekatera podjetja predstavijo možnosti za napredovanje že ob začetku, z jasno strukturo, druga šele, ko kandidat izrazi zanimanje.	<p>»Kariere poti predstavimo že na začetku. Ko se začnejo usmerjati, jim podamo konkretne možnosti za napredovanje.« (Intervjuvanec 2)</p> <p>»Posebno definiranega sistema napredovanja nimamo. Gre bolj za interno rotacijo.« (Intervjuvanec 4)</p> <p>»Bolj konkretno o tem (napredovanju) govorimo kasneje.« (Intervjuvanec 6)</p>

se nadaljuje

Tabela 11: Kodirna tabela za tematski sklop: Strokovni razvoj (nad.)

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
Napredovanje znotraj podjetja	Napredovanje temelji na notranjih razpisih, včasih tudi na razvojnem načrtu kandidata.	<p>»Vedno najprej razpišemo delovno mesto interno in damo prednost lastnim zaposlenim.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Vodje redno ocenjujejo razvojne potenciale in iščejo možnosti za rast znotraj podjetja.« (Intervjuvanec 3)</p> <p>»Imamo sistem ključnih kadrov in mladih potencialov.« (Intervjuvanec 5)</p> <p>»Cilj je, da se kader razvija znotraj podjetja.« (Intervjuvanec 6)</p>
Vloga vodje	Vodja mora biti mentor, zgled in podpora za mladega zaposlenega.	<p>»Vodja mora biti hkrati mentor in zgled.« (Intervjuvanec 3)</p> <p>»Imamo razvojne pogovore z vodjo enkrat letno za načrtovanje razvoja.« (Intervjuvanec 5)</p>

Vir: lastno delo.

5.2.5 Duševno zdravje

V nadaljevanju je predstavljena tabela, ki povzema ugotovitve intervjujev glede praks in ukrepov podjetij za podporo duševnemu zdravju zaposlenih. V tabeli 12 so zbrane ključne značilnosti pristopov, ki se med podjetji razlikujejo glede na stopnjo formaliziranosti, dostopnost storitev in vključevanje tematike v organizacijsko kulturo.

Tabela 12: Kodirna tabela za tematski sklop: Duševno zdravje

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
Anonimna strokovna pomoč	Zaposlenim je omogočen anonimen dostop do psihološke ali terapevtske pomoči, pogosto do določene kvote ur.	<p>»Imamo sistem, ki omogoča brezplačno strokovno pomoč, popolnoma anonimno.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Anonimna psihoterapevtska pomoč poteka preko platforme.« (Intervjuvanec 5)</p>
Delavnice in izobraževanja	Podjetja izvajajo delavnice in izobraževanja o duševnem zdravju ter povezanih temah.	<p>»Delavnice na teme, kot so depresija, demenca, zdravi odnosi.« (Intervjuvanec 2)</p> <p>»Imamo tudi izobraževanja na temo mentalnega zdravja.« (Intervjuvanec 5)</p>

se nadaljuje

Tabela 12: Kodirna tabela za tematski sklop: Duševno zdravje (nad.)

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
Individualni pogovori	Podjetja izvajajo individualne pogovore z zaposlenimi za pravočasno odkrivanje stisk.	»Redno izvajamo individualne pogovore z novimi zaposlenimi.« (Intervjuvanec 3)
Preventivne aktivnosti in počutje	Športne, družabne in sprostitvene aktivnosti prispevajo k splošnemu dobremu počutju zaposlenih.	»Možnost obiska fitnesa, športno društvo, apartmaji, sadje v pisarni.« (Intervjuvanec 1) »Masaže, teambuildingi, novoletne zabave.« (Intervjuvanec 4)
Razumevanje vodstva	Vodstvo izraža razumevanje za osebne okoliščine in individualne potrebe zaposlenih.	»Vodstvo ima veliko razumevanja za osebne okoliščine ... se prilagodimo.« (Intervjuvanec 6)
Omejen dostop do podpore	Nekatera podjetja nimajo sistematične podpore za duševno zdravje, razen posrednih aktivnosti.	»V podjetju nimamo konkretnih programov za podporo duševnemu zdravju.« (Intervjuvanec 4)

Vir: lastno delo.

5.2.6 Družbena odgovornost podjetja in občutek smisla na delovnem mestu

V intervjujih se eden izmed sklopov nanaša na vpetost podjetij v družbeno odgovorne prakse ter na razumevanje in komuniciranje vrednot, vizije in smisla dela zaposlenim, posebej mladim, ki vstopajo v trg dela. Prikazani odgovori kažejo, da se podjetja sicer trudijo na tem področju, vendar je zaznati precejšnje razlike v pristopih, intenzivnosti izvajanja ter učinkoviti komunikaciji. Tabela 13 predstavlja kodirno tabelo za sklop o družbeni odgovornosti podjetja in pomembnosti občutka smisla na delovnem mestu.

Tabela 13: Kodirna tabela za sklop: Družbena odgovornost podjetja in občutek smisla na delovnem mestu

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
Družbeno odgovorne prakse	Podjetja izvajajo trajnostne in etične prakse ter pridobivajo certifikate.	»Smo nosilec certifikata družini prijazno podjetje.« (Intervjuvanec 1) »Podjetje ima certifikat družbeno odgovornega delodajalca.« (Intervjuvanec 4) »Uporabljamo trajnostne materiale, vlagamo v družbeno odgovorne sklade.« (Intervjuvanec 4)

se nadaljuje

Tabela 13: Kodirna tabela za sklop: Družbena odgovornost podjetja in občutek smisla na delovnem mestu (nad.)

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
		»Skrbimo za ločevanje odpadkov, izračun ogljičnega odtisa in trajnostne ukrepe znotraj podjetja.« (Intervjuvanec 6)
Vizija in vrednote podjetja	Organizacije imajo jasno opredeljene vrednote in vizijo, ki jih vključujejo v delovanje podjetja.	»Vizija ni le beseda na plakatu. Gre za vsakodnevno delo, v katerega verjamemo.« (Intervjuvanec 1) »Spoštujemo izražena mnenja, a dolgoročno si želimo skladnosti vrednot.« (Intervjuvanec 3)
Komunikacija vizije	Vizija podjetja se komunicira preko sestankov, internih kanalov ali uvajalnih gradiv, a ni vedno predstavljeno na način, ki bi pritegnilo pozornost mladim.	»Družbene odgovornosti pa posebej ne izpostavljamo mladim zaposlenim.« (Intervjuvanec 4) »Trenutno ni jasno definirane dolgoročne vizije. Tukaj bi bilo zagotovo prostor za izboljšave.« (Intervjuvanec 4) »Načeloma so informacije dostopne, ampak pogosto niso posredovane na način, ki bi mladim res bile zanimive.« (Intervjuvanec 5) »Na rednih srečanjih direktor jasno predstavi vizijo podjetja, rezultate ter pomembnost vsakega posameznika.« (Intervjuvanec 6)
Smisel in širša slika dela	Zaposleni, zlasti mladi, so bolj motivirani, če razumejo širši pomen svojega dela.	»Mladi so bolj motivirani, če razumejo, zakaj delajo neko nalogo.« (Intervjuvanec 3) »Tukaj je še prostor za izboljšave.« (Intervjuvanec 5)

se nadaljuje

Tabela 13: Kodirna tabela za sklop: Družbena odgovornost podjetja in občutek smisla na delovnem mestu (nad.)

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
Percepcija generacije Z	Pojavlja se vprašanje ali mlade družbena odgovornost podjetja sploh zanima in na kakšen način jo predstaviti.	»Če pri posamezniku začitimo zanimanje, mu damo tudi več informacij in vložimo več energije, da razume širšo sliko.« (Intervjuvanec 1) »Generacija Z bolj razmišlja kratkoročno in daje poudarek na zaslužek.« (Intervjuvanec 2) »Mladi doslej niso posebej povpraševali o trajnosti.« (Intervjuvanec 6)
Vključevanje mladih v iniciative	Mladi se ne vključujejo vedno aktivno v interne pobude, četudi so posebej zanje namenjene.	»Ustvarili smo projektno skupino za izboljšanje počutja na delovnem mestu. Prijavili so se starejši, mladi pa ne.« (Intervjuvanec 6)

Vir: lastno delo.

5.2.7 Opravljanje dodatnih del

Večina sodelujočih podjetij izkazuje preferenco do tradicionalnih oblik zaposlitve, zlasti do rednega delovnega razmerja, vseeno pa je opaziti določeno mero prilagodljivosti, prikazano v tabeli 14.

Tabela 14: Kodirna tabela za tematski sklop: Opravljanje dodatnih del

Koda	Razlaga kode	Primeri citatov
Odnos do alternativnih oblik zaposlitve	Večina podjetij želi pogodbe o zaposlitvi, a so odprti do hibridnih oblik, če ne gre za konkurenco.	»Tem oblikam se izogibamo. Naša strategija temelji na rasti in dolgoročni stabilnosti, zato želimo, da se mladi popolnoma posvetijo zaposlitvi.« (Intervjuvanec 2) »Če ni v konfliktu interesov, podpiramo dodatne projekte zaposlenih. A raje imamo pogodbe o zaposlitvi.« (Intervjuvanec 3)
Podpora dodatnim projektom in dejavnostim	Dodatne dejavnosti (S. P., hobiji) so sprejemljive, če ne motijo rednega dela in ni konflikta interesov.	»Ključno je, da dodatne dejavnosti ne vplivajo na redno delo.« (Intervjuvanec 6)

Vir: lastno delo.

5.2.8 Izzivi generacije Z

Pri analiziranju prepisov intervjujev je bilo zaznanih več ponavljajočih se vzorcev, ki predstavljajo ključne izzive pri delu z generacijo Z. Ključne izzive sem zapisala v kodirno tabelo 15. Ti izzivi ne predstavljajo le vsebinskega povzetka, temveč hkrati delujejo kot tematske kode, izluščene iz prepisov opravljenih intervjujev z delodajalci.

Tabela 15: Izzivi pri zaposlovanju generacije Z

Izziv	Opis izziva	Primer citatov
Nerealna pričakovanja	Iz intervjujev izhaja, da mladi pogosto izražajo visoka pričakovanja glede plače, napredovanja in priznanja.	<p>»Največji izziv je, da mladi pogosto pričakujejo, da jim bo vse padlo z neba. Visoka plača, hitro napredovanje, malo truda.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Ena od težav je tudi prehitra pričakovanja glede napredovanja ali premajhna strpnost do postopnega učenja.« (Intervjuvanec 3)</p> <p>»Mladi pričakujejo hitro napredovanje, smiselno delo, fleksibilnost in dobro vzdušje.« (Intervjuvanec 5)</p>
Sprejemanje kritike	Izpostavljeno je bilo, da se mladi težje soočajo z neuspehi.	»Ko pridejo prvi neuspehi, jih to pogosto močno prizadene, saj so bili do zdaj v izobraževalnem okolju večinoma pohvaljeni.« (Intervjuvanec 3)
Težave pri vključevanju	Intervjuvanci poročajo, da se mladi pogosto ne vključijo samoiniciativno v kolektiv in včasih pričakujejo, da bodo vanj povabljeni.	<p>»Ne znajo se vključiti, morda jih je strah, morda pričakujejo, da jih bomo mi povabili.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Mlajši imajo pogosto težave z vključevanjem.« (Intervjuvanec 4)</p>
Izziv pri predaji znanja	Prenos znanja je otežen, če mladi ne pokažejo zanimanja, hkrati pa starejši sodelavci včasih težko sprejemajo nove ideje.	<p>»Tudi pri predaji znanja je izziv. Če novi sodelavec ne pokaže zanimanja, mentor izgubi voljo.« (Intervjuvanec 1)</p> <p>»Velik izziv je tudi, kako motivirati starejše, da z veseljem predajajo znanje, ter mlade, da to znanje spoštljivo in odprto sprejmejo.« (Intervjuvanec 4)</p>
Pomanjkanje dolgoročne vizije	Izpostavljena je potreba po več strukture in spodbude, saj mladi pogosto ne izražajo dolgoročne karijerne usmerjenosti.	»Glavni izzivi so vztrajnost, motivacija in pomanjkanje dolgoročne vizije. Potrebujejo veliko spodbude in strukture.« (Intervjuvanec 2)

se nadaljuje

Tabela 15: Izzivi pri zaposlovanju generacije Z (nad.)

Izziv	Opis izziva	Primer citatov
Slaba atraktivnost določenih delovnih mest	Izziv kako prikazati mlademu delovno mesto kot atraktivno.	»Največ izzivov ostaja pri zapolnjevanju določenih, manj atraktivnih delovnih mest. Mladi se raje odločajo za bolj ustvarjalna, ali dinamična delovna mesta, zato moramo pri teh specifičnih profilih res premišljeno pristopati in dobro razložiti širšo sliko in prednosti dela pri nas.« (Intervjuvanec 3)
Delovno okolje	Intervjuji razkrivajo, da mladi od delovnega okolja pričakujejo več kot zgolj zaposlitev. Pomembna sta občutek pripadnosti in možnost izražanja mnenj.	»Največji izziv je ustvariti delovno okolje, v katerem se mladi počutijo dobrodošle, cenjene in razumljene.« (Intervjuvanec 3)
Pomanjkanje samoiniciativnosti in odgovornosti	Nekateri mladi ne prevzemajo pobude in odgovornosti.	»Največji izziv je nizka stopnja samoiniciativnosti. Pogosto ne prevzemajo odgovornosti za sooblikovanje delovnega okolja.« (Intervjuvanec 6)
Vodje	Za uspešno delo z mlajšimi generacijami ključno, da vodje znajo postaviti jasne okvire, so podporni in razumejo vrednote mlajših zaposlenih.	»Pomembno je tudi, da imamo vodje, ki znajo voditi z zgledom in razumejo mlajše generacije. Jim postaviti jasne okvire, hkrati pa jih podpirati in vključevati.« (Intervjuvanec 3)
Pritegniti mlade	Podjetja ugotavljajo, da se morajo prilagajati vrednotam in pričakovanjem mladih, če želijo ostati privlačni delodajalci.	»Največji izziv je prilagoditi se novi generaciji in jih znati pritegniti.« (Intervjuvanec 5).

Vir: lastno delo.

6 DISKUSIJA

6.1 Glavne ugotovitve

V empiričnem delu magistrskega dela sem s pomočjo mešanega raziskovalnega pristopa identificirala nabor ključnih izzivov, ki se pojavljajo v procesu zaposlovanja, vključevanja in zadrževanja mladih v organizacijah.

Kvantitativni del raziskave zajema spletno anketo za pripadnike generacije Z. Rezultati ankete ponujajo vpogled v navade, pričakovanja in metapercepcije generacije Z glede zaposlitve in pričakovanega delovnega okolja. Kvalitativni del raziskave sem izvedla s

pomočjo šestih intervjujev s kadrovniki, zaposlenimi v podjetjih, ki spadajo v različne panoge. Pogovori s kadrovskimi strokovnjaki in vodji ponujajo strukturiran vpogled v kadrovske izzive, ki jih imajo podjetja pri zaposlovanju mladih. Prav tako sem na podlagi intervjujev lahko razbrala nekatere vedenjske značilnosti generacije Z in način, kako delodajalci gledajo in razumejo to generacijo.

6.1.1 Pričakovanja generacije Z

Raziskava temelji na treh raziskovalnih vprašanjih. Raziskovalno vprašanje RV1 se nanaša na pričakovanja generacije Z glede zaposlitve: »Kakšna so pričakovanja generacije Z glede zaposlitve, fleksibilnosti, napredovanja, motivacije in delovnega okolja?« Naslovila sem jo z uporabo anketnega vprašalnika, namenjenega predstavnikom generacije Z, in z vprašanji za delodajalce o izkušnjah z generacijo Z.

Eden ključnih izzivov, s katerimi se organizacije soočajo, so nerealna pričakovanja mladih zaposlenih. Ti pogosto vstopajo v delovno okolje z visokimi pričakovanji glede plače, hitrega napredovanja, fleksibilnega delovnega časa, vpliva na odločitve in takojšnjega prepoznavanja njihovega doprinosa. Če teh pričakovanj ne naslovimo ustrezno, lahko hitro pride do razočaranja, zmanjšane zavzetosti in večje fluktuacije.

Skupni rezultati vprašanja o redni zaposlitvi nakazujejo, da si večina anketiranih mladih želi redne zaposlitve. Na drugi strani pa kar 40 % anketirancev dela ne dojema več zgolj kot vir stabilnosti, temveč kot prostor za osebni razvoj, ustvarjalnost in večjo svobodo pri izbiri poti. Povečano zanimanje za podjetništvo, samostojne oblike dela in kombinirane modele pomeni pomembno sporočilo za delodajalce in opozarja na naraščajoč delež mladih, ki se spogledujejo z alternativnimi oblikami zaposlitve, predvsem zaradi želje po večji samostojnosti, ustvarjalnosti in ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem.

Na prvi pogled bi lahko iz rezultatov vprašanja o izbiri med zaposlitvijo v javnem in zasebnem sektorju sklepali, da je mladim zaposlitev v zasebnem sektorju privlačnejša. Kljub temu je njihovo interpretacijo treba obravnavati previdno, saj so poklicne preference anketirancev v veliki meri pogojene z njihovo izobrazbeno usmeritvijo. Rezultati namreč kažejo, da so se osebe z izobrazbo na podjetniških, ekonomskih ali tehniških področjih pogosteje usmerili v zasebni sektor, medtem ko so diplomanti pedagoških, zdravstvenih in družboslovnih smeri pogosteje izbirali zaposlitev v javnem sektorju. Zato ti podatki ne odražajo nujno splošne večje naklonjenosti predstavnikov generacije Z enemu sektorju, temveč bolj specifične karijerne poti, ki jih posamezniki prepoznavajo kot skladne s svojo izobrazbo in poklicnimi cilji.

Rezultate ankete o plačnih pričakovanjih predstavnikov generacije Z lahko primerjamo s podatki SURS (2024), iz katerih je razvidno, da je bila povprečna mesečna neto plača mladih (15–24 let) oktobra 2023 za 27,9 % nižja od povprečne plače vseh zaposlenih. Če

upoštevamo, da je bila povprečna mesečna neto plača v letu 2024 1.526,02 EUR, to pomeni, da je povprečna mesečna neto plača mladih znašala približno 1.100,26 EUR.

Če navedene podatke primerjamo z rezultati ankete, je razvidno, da so pričakovanja mladih glede začetne neto plače v povprečju znatno višja od realno izplačanih plač mladim v Sloveniji. Mediana pričakovane plače med anketiranci znaša 1.500,00 EUR, kar pomeni, da anketiranci pričakujejo približno 400,00 EUR višji mesečni dohodek, kot ga SURS navaja za njihovo starostno skupino. Ta razkorak med pričakovanji in dejanskim stanjem lahko kaže na pretežno optimistično zaznavo vrednosti svojega dela, morda tudi pomanjkanje informacij o začetnih plačah v posameznih sektorjih, ali pa zgolj izraža željo po pravičnem vrednotenju znanja, pridobljenega skozi izobraževanje in praktične izkušnje. Razlike v izobrazbeni strukturi anketirancev in pričakovane usmeritve v panoge z višjimi plačnimi razredi lahko ta odmik deloma pojasnijo, a vseeno ostaja očitno, da med pričakovanji mladih in razmerami na trgu dela obstaja opazna razlika.

Fleksibilen delovni čas je za generacijo Z pomemben dejavnik, saj ga je pri vprašanju o pomembnosti dejavnikov pri izbiri delodajalca z dvema najvišjima ocenama ovrednotilo več kot dve tretjini anketirancev. Visoka ocena pomembnosti fleksibilnosti potrjuje, da mladi iščejo večjo avtonomijo pri organizaciji dela in možnost prilagajanja delovnih obveznosti lastnemu življenjskemu ritmu. Fleksibilnost je tesno povezana z zagotavljanjem ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, ki se je v raziskavi izkazalo kot dejavnik z najvišjo povprečno oceno, ter z duševnim zdravjem na delovnem mestu, ki je bilo ocenjena kot zelo pomembno. Po drugi strani pa je možnost dela na daljavo prejela najnižjo povprečno oceno, kar kaže, da ta oblika dela med mladimi ni univerzalno zaželena in da jo del populacije razume bolj kot dopolnilno možnost kot pa prednostni način dela.

Željo po večji fleksibilnosti delovnega časa lahko deloma pojasnimo tudi z izrazito težnjo k podjetništvu. Podjetništvo kot najbolj privlačno obliko dela vidi skoraj tretjina anketirancev, podobno velik delež pa bi svoj prosti čas namenil podjetniškim dejavnostim. To lahko pomeni tudi, da nekateri mladi ne ločujejo strogo med prostim časom in delom, temveč v dodatnem delu vidijo priložnost za osebni razvoj, dodatni zaslužek ali uresničevanje lastnih idej. Možno je tudi, da zaradi višjih življenjskih stroškov prosti čas izkoristijo kot priložnost za dopolnilno delo, ki jim omogoča večjo finančno varnost ter hkrati spodbuja osebni in poklicni razvoj. Rezultati ankete razkrivajo, da si kombinacijo redne zaposlitve z dodatnimi projekti želi ena četrtnina sodelujočih, kar kaže na razširjenost vzporednega opravljanja različnih aktivnosti (angl. side hustle). Mnogi mladi poleg osnovnega dela razvijajo še dodatne poklicne ali osebne interese. Ta trend je tesno povezan z iskanjem osebne izpolnitve izven tradicionalnih okvirov dela.

Večina predstavnikov generacije Z pričakuje, da jim bodo delodajalci omogočili prilagojeno pot kariernega razvoja, podprto z mentoriranjem in jasno opredeljenimi možnostmi napredovanja. Analiza podatkov pridobljenih iz anket je pokazala, da mladi zaposleni želijo

razumeti, kakšne možnosti imajo na voljo, kateri pogoji so vezani na napredovanje in kako lahko svoj razvoj aktivno usmerjajo.

V večini intervjuvanih podjetjih so karierne poti mladim predstavljene jasno in dokaj hitro, pri nekaterih po uvajalnem procesu ali ko mladi sami pokažejo zanimanje. Rezultati intervjujev nakazujejo, da so karierne poti največkrat hibrid med strukturirano podporo podjetja in samoiniciativnostjo zaposlenih, pri čemer je jasna komunikacija o možnostih napredovanja pomemben dejavnik za motivacijo in dolgoročno zadržanje generacije Z.

Pri nekaterih intervjuvanih podjetjih pa so vseeno možnosti napredovanja omejene. Intervjuvanec iz podjetja D, ki deluje v panogi distribucije farmacevtskih izdelkov in logistike, izpostavlja, da bi njihovo podjetje lahko ponudilo več izobraževalnih možnosti in tako omogočili boljši razvoj mladih zaposlenih. Njegova izjava nakazuje, da podjetje v primerjavi z drugimi panogami manj vlaga v kontinuiran strokovni razvoj zaposlenih ali pa, da so razpoložljive izobraževalne vsebine in priložnosti omejene glede na specifične potrebe sektorja.

Rezultati kažejo, da so za predstavnike generacije Z vsi v anketi ponujeni motivacijski dejavniki pomembni, saj so prejeli povprečno oceno najmanj 4,0. Najvišjo oceno sta dosegla višja plača in možnost dela na zanimivih projektih, kar nakazuje, da generacijo Z najbolj motivira kombinacija finančne nagrade in vsebinsko privlačnega dela.

Visoko cenijo tudi dodatne proste dni in jasno opredeljene cilje, kar kaže na potrebo po ravnovesju med delom in zasebnim življenjem ter po pregledni strukturi nalog. Nekoliko nižje, a še vedno visoko, so ocenjeni hitrejša napredovanja, priznanje za delo in mentorstvo, kar nakazuje, da so mladi odprti za razvoj in povratne informacije, vendar jim več pomenijo materialne spodbude in kakovost samega dela.

Analiza intervjujev z delodajalci pa je pokazala, da je mentorstvo ena izmed najučinkovitejših praks pri podjetjih, ki so ga uvedla kot del sistematičnega vključevanja novih zaposlenih in pri preprečevanju upada motivacije. Intervjuvanci so izpostavili, da redna in strukturirana mentorska podpora pomembno prispeva k zmanjšanju začetne negotovosti, krepitvi samozavesti in večji pripravljenosti za sprejemanje povratne informacije. Mentorji so pri tem igrali ključno vlogo pri sprotni razlagi pričakovanj, podpori pri napakah in usmerjanju razvoja kompetenc mladih sodelavcev.

Nekatere izjave intervjuvancev ponazarjajo, da uvedba mentorstva ni bila le odziv na potrebe po uvajanju, temveč tudi strateška odločitev za ohranjanje pozitivne delovne klime. S tem, ko vloga mentorja ni prepuščena kateremukoli izkušenemu sodelavcu, ampak jo prevzame vodja oddelka, se zavestno preprečuje možnost, da bi se na nove sodelavce prenesli že uveljavljeni, morda pasivni ali celo negativni vzorci vedenja in mišljenja.

Mentorstvo v tem primeru torej ni le orodje prenosa znanja, temveč tudi način oblikovanja zelenih organizacijskih vrednot in odnosa do dela. S tem, ko je vodja mentor ekipi, ki ima jasno vizijo, energijo in motivacijo, se novi zaposleni že v začetni fazi socializirajo v okolje, kjer je delo razumljeno kot odgovornost in priložnost, ne pa kot rutina ali breme. Intervjuvanec 2 je vodja prodajne ekipe, zaposlen v zavarovalniškem sektorju, kjer so odnosi s strankami, entuziazem in pozitiven odnos do dela ključnega pomena. V takšnem okolju ima vsak prenos nezadovoljstva ali apatije neposreden vpliv na kakovost storitev.

Iz odgovorov je razvidno, da mladi zelo cenijo in celo pričakujejo, da jim bo delodajalec nudil neke vrste duševne podpore. Podpore iščejo predvsem v oblikah, ki presegajo klasične psihološke pomoči in se odražajo v načinu dela, priznanju njihovega truda in večji avtonomiji.

Rezultati nakazujejo, da mladi pričakujejo pogosto, odprto in kakovostno komunikacijo med zaposlenimi in nadrejenimi. Formalna ocena dela kot zaželena oblika komunikacije je bila v anketi izbrana izjemno redko. Iz tega lahko sklepamo, da si večina mladih anketirancev želi vodstvenega pristopa, ki temelji na odprtosti, sodelovanju in dvostranski komunikaciji, ne pa na togih strukturah in nadzoru, prav tako pa si ne želijo povsem samostojnega dela. To pomeni, da jim ni dovolj le občasna komunikacija, temveč pričakujejo strukturirano in ponavljajočo se povratno informacijo, ki jim omogoča razvoj, izboljšave in potrditev svojega dela.

Izmed vseh ponujenih splošnih vidikov delovnega mesta je najnižjo, a še vedno razmeroma visoko povprečno oceno prejela družbena odgovornost in etičnost podjetja. Iz tega lahko sklepamo, da je ta dejavnik sicer prisoten v razmisleku mladih, vendar nekoliko manj odločilen kot bolj osebno naravnani vidiki delovnega okolja.

6.1.2 Pričakovanja delodajalcev od mladih zaposlenih iz generacije Z

Na drugo raziskovalno vprašanje: »Kakšna so pričakovanja delodajalcev od mladih zaposlenih iz generacije Z?« sem skušala odgovoriti s pomočjo nekaterih vprašanj v sklopu polstrukturiranih intervjujev, izvedenih z izbranimi podjetji.

Analiza intervjujev z delodajalci je pokazala, da se pričakovanja od mlajših zaposlenih ne osredotočajo zgolj na formalna znanja ali izobrazbo, temveč predvsem na osebne lastnosti, vrednote in odnos do dela. Delodajalci poudarjajo pomen osebnostnih značilnosti, kot so odgovornost, delavnost, samoiniciativnost in zanesljivost. Večkrat je bila izpostavljena tudi pripravljenost za učenje.

Zanimivo je, da tehnična znanja niso bila izpostavljena kot ključne pričakovane lastnosti. Prav tako lojalnost ni bila izpostavljena kot pričakovana lastnost, iz česar lahko sklepamo,

da podjetja od mladih zaposlenih ne pričakujejo dolgoročne zvestobe enemu delodajalcu, temveč bolj kratkoročno zavzetost, pripravljenost za učenje in prilagodljivost.

V intervjujih je bilo večkrat omenjeno pričakovanje, da kandidat razume kontekst delovnega okolja in delovnih nalog. Delodajalci pričakujejo, da se kandidati pozanimajo o podjetju, kamor se prijavljajo na delo in so hvaležni za ponujeno priložnost.

V intervjujih lahko opazimo tudi, da delodajalci cenijo, ko mladi v delovno okolje prinesejo nov zagon, predlagajo nove ideje in izražajo željo po spremembah. Inovativnost v tem kontekstu ne predstavlja nujno pričakovanja, temveč dodano vrednost, ki jo delodajalci prepoznajo in cenijo.

6.1.3 Ujemanje pričakovanj generacije Z in delodajalcev

Tretje raziskovalno vprašanje: »Kje se pričakovanja generacije Z in delodajalcev ujemajo ter kje prihaja do razlik in kako lahko podjetja prilagajajo svoje delovne strategije potrebam generacije Z?« se osredotoča na ujemanja in razlike v medsebojnih pričakovanjih. Obravnavala sem ga s povezovanjem rezultatov teoretičnega pregleda, anketne raziskave in intervjujev. Ključne ugotovitve ujemanja in razlik sem predstavila v tabeli 16.

Tabela 16: Ujemanja in razlike med pričakovanji generacije Z in delodajalcev

Področje	Pričakovanja generacije Z	Pričakovanja/zaznave delodajalcev	Ujemanje/razkorak
Fleksibilnost	Želijo fleksibilen urnik, več avtonomije.	Prepoznavajo, da mladi težko sprejmejo fiksne urnike.	Delno ujemanje: fleksibilnost je pomembna za obe strani, a z različnim obsegom.
Komunikacija in povratne informacije	Želijo odprto komunikacijo, pogoste povratne informacije.	Opažajo, da mladi težko sprejemajo kritiko.	Razkorak: želja po povratnih informacijah in občutljivost na kritiko.
Samoiniciativnost in odgovornost	Sami sebe vidijo kot proaktivne in to navajajo kot ključno lastnost.	Vidijo jih kot manj samoiniciativne, z nizko stopnjo prevzemanja odgovornosti.	Velik razkorak: v metazaznavi.
Prosti čas in ravnovesje	Poudarjajo pomen prostega časa in dobrega počutja.	Menijo, da mladi prosti čas jemljejo kot samoumevnega.	Razkorak: v interpretaciji.
Smiselnost dela in ESG	Pričakujejo smiselno delo, povezano z vrednotami podjetja in ESG praksami.	Pogosto ESG obravnavajo le formalno.	Razkorak: pričakovanje konkretizacije in avtentičnosti.

se nadaljuje

Tabela 16: Ujemanja in razlike med pričakovanji generacije Z in delodajalcev (nad.)

Področje	Pričakovanja generacije Z	Pričakovanja/zaznave delodajalcev	Ujemanje/razkorak
Prilagodljivost pričakovanj	Pripravljene so delno prilagoditi svoja pričakovanja.	Pogosto menijo, da so pričakovanja mladih nerealna.	Možnost ujemanja: če je prisoten dialog ali izobraževanje vodij o generacijskih značilnostih.

Vir: lastno delo.

Ob pregledu prepisov intervjujev je mogoče zaznati, da so percepcije delodajalcev o generaciji Z večinoma negativne, kar se kaže tudi v načinu, kako so opredeljeni izzivi pri delu z mladimi. V intervjujih prevladujejo izrazi, ki nakazujejo na nezadostno pripravljenost, pomanjkanje zavzetosti ali neustrezna pričakovanja mladih zaposlenih. V nadaljevanju s predlaganimi priporočili za podjetja odgovorimo na drugi del tretjega raziskovalnega vprašanja.

6.2 Prispevek k teoriji

Magistrsko delo pomembno prispeva k teoriji o generacijskih razlikah v slovenskem kontekstu, saj je raziskav o generaciji Z v Sloveniji še vedno razmeroma malo. Z analizo pričakovanj mladih zaposlenih in njihovih delodajalcev naloga dopolnjuje obstoječe teoretične okvire, ki se večinoma opirajo na tuje raziskave. S tem delo ponuja poglobljen vpogled v specifične značilnosti slovenskega trga dela in organizacijske kulture ter prispeva k širšemu razumevanju vrednot, motivacij in pričakovanj generacije Z v nacionalnem okolju.

Poseben teoretični prispevek predstavlja obravnava metazaznav, torej razhajanj med tem, kaj generacija Z meni, da delodajalci pričakujejo od njih, in tem, kaj delodajalci v resnici izpostavljajo kot pomembno. V slovenskem prostoru to področje doslej še ni bilo sistematično raziskano. Rezultati naloge kažejo, da se samopodoba mladih (npr. kot proaktivnih in samoiniciativnih) pogosto ne sklada s percepcijo delodajalcev, ki jih dojemajo kot manj odgovorne in manj pripravljene prevzemati pobudo. Takšna ugotovitev ponuja dopolnitev obstoječe teorije, saj razkriva razkorak, ki je lahko ključen za razumevanje odnosa med mladimi zaposlenimi in delodajalci.

Naloga tako prispeva k širšemu razumevanju generacije Z, hkrati pa izpostavlja pomen metazaznav kot koncepta, ki odpira nove možnosti za nadaljnje raziskovanje, tako v Sloveniji kot tudi v mednarodnem kontekstu.

6.3 Implikacije in priporočila

V nadaljevanju bom predstavila dve tabeli, ki se nanašata na izzive generacije Z. Obe tabeli temeljita na kvalitativni analizi intervjujev z delodajalci in na ugotovitvah ankete med mladimi. Vse razpoznane izzive sem vsebinsko primerjala in na podlagi prekrivajočih se tem, dopolnjujočih vidikov in identificiranih razlik oblikovala tabeli izzivov in strukturiranih rešitev. V obeh tabelah so izzivi kategorizirani glede na vsebinske sklope, pri čemer sem odstranila podvojene elemente, nekatere izzive združila v enotne teme (npr. nerealna pričakovanja in razkorak med pričakovanji in realnostjo) ter ohranila vsebinsko relevantne in sistemsko pomembne teme. Za vsak izziv so razviti konkretni, realno izvedljivi in strokovno utemeljeni predlogi ukrepov, ki upoštevajo kadrovske, organizacijske in razvojne dimenzije.

Takšna združitev ima pomembno aplikativno vrednost:

- Za delodajalce predstavlja orodje za strateško ravnanje z generacijo Z. Ponuja jim strukturiran nabor izzivov, s katerimi se soočajo njihovi zaposleni in vodje, ter smernice za sistematičen razvoj praks, ki so prilagojene značilnostim generacije Z. Posledično lahko organizacije bolj učinkovito oblikujejo procese uvajanja zaposlenih, sisteme mentorstva, politike vodenja in kulture povratne informacije, kar neposredno vpliva na zadovoljstvo, zadrževanje in učinkovitost mladih zaposlenih.
- Za predstavnike generacije Z ta analiza omogoča, da so njihove izkušnje, potrebe in pričakovanja jasno izražene in predstavljene na način, ki jih organizacije lahko razumejo in uporabijo pri oblikovanju svojih praks. Takšen odprt pristop k razumevanju mladih prispeva k boljšemu medsebojnemu razumevanju med zaposlenimi in vodstvom. Posledično se poveča občutek, da so mladi slišani, sprejeti in da imajo možnost vplivati na svoje delovno okolje, kar krepi njihovo zaupanje v organizacijo, občutek pripadnosti in pripravljenost, da ostanejo v podjetju dlje časa.

6.3.1 Izzivi generacije Z in strukturirani predlogi rešitev

Večina izzivov, predstavljenih v nadaljevanju, je bila že vsebinsko analizirana in razložena v prejšnjih poglavjih naloge, kjer so predstavljene kodirne tabele, zasnovane na osnovi intervjujev in anketnih odgovorov. V teh tabelah so opisani kontekst posameznega izziva in izvirni citati, ki potrjujejo vsebinske trditve. Novi dve tabeli tako ne predstavljata zgolj povzetka temeljnih ugotovitev, temveč logično nadgradita analizo z oblikovanimi, sistematično premišljenimi in na literaturi utemeljenimi rešitvami. S tem se oblikuje celovit pogled, ki omogoča boljše razumevanje generacijskega razkoraka in konkretne možnosti v praksi.

Zaradi obsežnosti obravnavane vsebine in z namenom večje preglednosti sem se odločila, da tabelo izzivov razdelim na dva tematsko smiselna sklopa. Tabela 17 zajema ključne značilnosti in vedenjske vzorce generacije Z, ki vplivajo na njihovo vključevanje v delovno okolje, zlasti v začetnih fazah zaposlitve. Tabela 18 z naslovom Organizacijska kultura in sistemski odzivi pa prikazuje strateške ukrepe in pristope, s katerimi lahko organizacije učinkovito naslovijo prepoznane izzive ter oblikujejo spodbudno in vključujoče delovno okolje. Takšna razdelitev ni zgolj tehnične narave, temveč prispeva k večji vsebinski jasnosti, logični strukturi in uporabni vrednosti predstavljenih rešitev. Hkrati omogoča lažje sledenje posameznim tematskim sklopom in preprečuje preobremenjenost ene same tabele.

Tabela 17: Izzivi Generacije Z in strukturirani predlogi rešitev

Izziv	Strukturirani predlogi rešitev	Utemeljitev
Nerealna pričakovanja	Uvedba strukturiranega uvajalnega programa z razlago kariernih poti in jasno predstavljenimi nalogami ter pričakovanji delodajalca. Določitev kratkoročnih ciljev. Redni razvojni pogovori.	Generacija Z pričakuje hitro napredovanje in jasne karierni poti. Uvedba strukturiranih uvajalnih programov in rednih razvojnih pogovorov pomaga uskladiti pričakovanja in zmanjšati frustracije.
Težave pri sprejemanju kritike	Dodelitev mentorja. Mesečni 1 : 1 pogovori med vodjo/mentorjem in mladim zaposlenim. Pogosta povratna informacija, predana osebno.	Generacija Z si želi direktne in pogoste povratne informacije s strani vodje. Pričakuje jo pogosteje in predano osebno (Lanier, 2017). Redna komunikacija med vodjo in mladim zaposlenim vodi v boljše razumevanje pričakovanj.
Težave pri vključevanju	Vzpostavitev strukturiranih programov socializacije. Organizacija timskih dogodkov in neformalnih srečanj že v začetni fazi za spodbujanje osebnega povezovanja. Skupne pobude in projektne naloge, kjer so mladi aktivno vključeni v načrtovanje in izvajanje.	Generacija Z izraža močno potrebo po občutku pripadnosti, varnosti in osebne vrednosti v organizaciji (Schroth, 2019; Bencsik in drugi, 2016). Ključno je, da so v proces socializacije vključeni tako sodelavci kot tudi kadrovska služba in vodstvo, saj to povečuje občutek kulturne usklajenosti (Batistič in Kenda, 2018).

se nadaljuje

Tabela 17: Izzivi Generacije Z in strukturirani predlogi rešitev (nad.)

Izziv	Strukturirani predlogi rešitev	Utemeljitev
	<p>Aktivno vključevanje generacije Z v sooblikovanje uvajalnega procesa (predlogi izboljšav, povratne informacije).</p> <p>Digitalna orodja in hibridno povezovanje, zlasti kjer je možnost dela na daljavo.</p>	
<p>Pomanjkanje samoiniciativnosti in digitalni pristopi</p>	<p>Vključevanje mladih pri sooblikovanju ciljev, časovnika, prioritet znotraj projektnih timov.</p> <p>Ustvarjanje digitalno podprte ocenjevalne lestvice napredka kot priložnost refleksije, ocene odgovornosti in rezultatov in nato primerjava s povratno informacijo mentorja ali vodje.</p> <p>Igrifikacija razvojnih nalog. Vključevanje in prilagajanje elementov iger (točke, lestvice, značke) v proces učenja, reševanja problemov ali vodenja manjših projektov.</p>	<p>Dodeljevanje konkretnih nalog z jasnimi cilji ter spodbujanje proaktivnosti skozi notranje iniciative motivira mlade zaposlene.</p> <p>Generacija Z je izrazito usmerjena v samostojno in neodvisno učenje, pri čemer se močno opira na uporabo sodobnih tehnologij (Chillakuri, 2020).</p>

Vir: lastno delo.

6.3.1.1 Priporočeni organizacijski pristopi

V sodobnih organizacijah postaja razumevanje generacijskih razlik vse pomembnejše, zlasti v kontekstu vključevanja mladih zaposlenih. Analiza intervjujev je pokazala, da se številni vodje pri vsakodnevem delu soočajo z nejasnostmi glede pričakovanj in delovnih pristopov te generacije. V tabeli 18 navajam strukturirane predloge rešitev za organizacije za vsak razpoznan izziv.

Tabela 18: Organizacijska kultura in sistemski odzivi

Izziv	Strukturirani predlogi rešitev	Utemeljitev
Razumevanje generacije Z	<p>Izobraževanja vodij o značilnostih generacije Z.</p> <p>Organizacija rednih medgeneracijskih dialogov in okroglih miz.</p> <p>Sodelovanje mladih pri oblikovanju vrednot, internih pravil in pobud za izboljšave.</p> <p>Vzpostavitev medgeneracijskih mentorskih parov.</p> <p>Vključitev modulov o generacijskem sodelovanju v uvajalni program.</p>	<p>Izobraževanja o značilnostih generacije Z, medgeneracijski dialogi in vključevanje mladih v oblikovanje vrednot povečujejo razumevanje in kohezijo med zaposlenimi.</p> <p>Generacija Z pričakuje, da jim bo delodajalec že ob začetku zaposlitve omogočil ustrezna usposabljanja, ki bodo prispevala k njihovem učinkovitemu vključevanju v delovne procese (Chillakuri, 2020).</p>
Pomanjkanje jasno zastavljene karijerne poti	<p>Priprava individualnih razvojnih načrtov v prvih treh mesecih zaposlitve.</p> <p>Notranje rotacije med oddelki za razširjanje kompetenc in iskanje kariernih interesov.</p> <p>Mentorstvo, ki je usmerjeno v karierni razvoj.</p> <p>Vzpostavitev okolja, kjer zaposleni sami iščejo možnosti za nadgradnjo znanj, podjetje pa to omogoča in prepoznava kot del kariere.</p>	<p>Priprava osebnih razvojnih načrtov in možnost rotacij znotraj organizacije omogoča mladim zaposlenim večjo preglednost nad kariernimi možnostmi in ustvarjata občutek napredovanja.</p> <p>Priložnosti za učenje in strokovni razvoj so pomemben motivacijski dejavnik na delovnem mestu (Fratričová in Kirchmayer, 2018).</p> <p>Pomanjkanje jasne karijerne poti s strani delodajalcev pogosto vodi do povečane fluktuacije (Nguyen Ngoc in drugi, 2022).</p>

se nadaljuje

Tabela 18: Organizacijska kultura in sistemski odzivi (nad.)

Izziv	Strukturirani predlogi rešitev	Utemeljitev
Organizacijska podpora	<p>Vključevanje ugodnosti, kot so programi pomoči zaposlenim (EAP), možnost obiska psihoterapevta, nudenje športnih dejavnosti in organiziranih dogodkov.</p> <p>Spodbujanje občutka organizacijske podpore z rednim priznavanjem in nagrajevanjem dosežkov zaposlenih.</p> <p>Vzpostavite možnosti za socialno podporo tudi prek digitalnih komunikacijskih kanalov.</p>	<p>Ponudba programov pomoči zaposlenim ter nagrajevanje dosežkov krepijo zaznano podporo in zadovoljstvo z delom.</p> <p>Generacija Z si želi odprte, sodelovalne organizacijske kulture, kjer imajo možnost izražanja svojih idej in vplivanja na delovne procese (Pichler in drugi, 2021).</p>
Iskanje smisla in ESG strategije	<p>Jasna in konkretna razlaga, kako posameznikovo delo prispeva k širšim ESG ciljem organizacije.</p> <p>Imenovanje ESG ambasadorjev kot internih predstavnikov trajnostnih vrednot.</p> <p>Oblikovanje ESG izzivov (zmanjšanje ogljičnega odtisa, ločevanje odpadkov, krožno gospodarstvo).</p> <p>Uvedba mesečnih ESG novic z dejanskimi rezultati in zgodbami zaposlenih.</p> <p>Organizacija prostovoljskih dni (sodelovanje v lokalnih skupnostih, sajenje dreves ipd.).</p> <p>Aktivno vključevanje mladih v snovanje, izvedbo in spremljanje ESG pobud.</p>	<p>Za uspešno privabljanje generacije Z morajo organizacije aktivno izkazovati svojo zavezanost reševanju družbenih izzivov, kot so trajnost, podnebne spremembe, lakota in revščina (Gomez in drugi, 2019).</p> <p>Mladi zaposleni želijo delati v organizacijah, ki se zavzemajo za trajnost, družbeno pravičnost in dobrobit zaposlenih (Nguyen Ngoc in drugi, 2022).</p> <p>Mladi danes pričakujejo, da jim bo delodajalec omogočil opravljanje zanimivih in smiselnih nalog, ki bodo imeli jasno vrednost in ki bodo prispevale k širšim ciljem organizacije (Baum in Goh, 2021).</p>

Vir: lastno delo.

6.4 Omejitve raziskave in prihodnje raziskovanje

Kljub relevantnim vpogledom, ki jih nudi raziskava, je nanjo treba pogledati tudi s kritične distance. Uporabljena metodologija, anketni vprašalnik med pripadniki generacije Z in šest polstrukturiranih intervjujev z delodajalci omogočajo osnovno razumevanje vzajemnih pričakovanj med generacijo Z in podjetji, ki ima določene omejitve. Vzorec podjetij je relativno majhen, kar zmanjšuje možnost posploševanja ugotovitev na širšo populacijo delodajalcev.

Poleg tega so mnenja delodajalcev lahko pogojena s specifičnostjo panoge, v kateri delujejo, kar dodatno omejuje širšo uporabnost rezultatov. Podobno velja za anketirance iz generacije Z, katerih odgovori so lahko povezani s področjem njihove izobrazbe, značilnostmi podjetij, v katerih so zaposleni, ali trenutnim stanjem na njihovem delovnem mestu. V določenih primerih pa so odgovori lahko tudi odraz preteklih negativnih izkušenj, kar vpliva na objektivnost zaznav.

Pri interpretaciji rezultatov je treba upoštevati, da vzorec v veliki meri sestavljajo posamezniki z visoko izobrazbo oziroma tisti, ki so v času raziskave visokošolski študij še opravljali. Zelo izobrazena sestava vzorca ni bila načrtovana, temveč je posledica načina zbiranja podatkov, saj so anketni vprašalnik večinoma izpolnili posamezniki iz kroga mojih znancev in sledilcev na družbenih omrežjih, kjer prevladujejo bolj izobraženi mladi. Izobraženi posamezniki pogosto že razpolagajo z določenimi znanji in informacijami o delovnem trgu, kar vodi do tega, da so njihova pričakovanja do zaposlitve bolj jasna, strukturirana in utemeljena. Vseeno pa to predstavlja omejitev, saj rezultati raziskave ne odražajo celotne populacije generacije Z, temveč njen bolj izobraženi segment, ki je večinoma že prisoten na trgu dela. To je treba upoštevati pri interpretaciji in posploševanju ugotovitev.

Ugotovitve magistrskega dela odpirajo prostor za nadaljnjo raziskovanje, zlasti na področju medgeneracijskega sodelovanja in komunikacije. Ena ključnih smeri je preučevanje načina prenosa znanja med starejšimi zaposlenimi in generacijo Z, pri čemer so v ospredju vprašanja glede motivacije starejših za mentorstvo ter pripravljenosti mlajših zaposlenih za sprejemanje znanja in izkušenj. Pomembno vlogo pri tem igra tudi vzpostavljanje medgeneracijskega zaupanja in oblikovanje učinkovitih praks sodelovanja, kot so mentorstvo, medgeneracijske delavnice ali timsko delo. Poseben izziv predstavlja visoka fluktuacija generacije Z, ki lahko izvira iz nerealističnih pričakovanj glede delovnih pogojev, napredovanja in usklajevanja poklicnega ter zasebnega življenja, kot kažejo rezultati raziskave. Primerjalna analiza s stopnjo fluktuacije v drugih generacijah bi lahko v prihodnje potrdila ali ovrgla domnevo, da gre za generacijsko specifičen pojav.

7 SKLEP

Magistrsko delo izhaja iz opažanja, da generacija Z na trg dela vstopa z drugačnimi vrednotami in pričakovanji, ki se pogosto ne ujemajo z obstoječimi praksami, vodstvenimi pristopi in organizacijskimi strukturami. Rezultati kažejo, da mladi največji pomen pripisujejo ravnovesju med delom in zasebnim življenjem, fleksibilnosti, duševnemu zdravju ter možnostim za osebni in strokovni razvoj. Od delodajalcev pričakujejo strukturirane priložnosti za učenje, redne povratne informacije in hitrejše možnosti napredovanja. Poleg tega so bolj podjetniško usmerjeni od prejšnjih generacij, kar se kaže v vzporednem opravljanju dodatnih del.

Po drugi strani delodajalci zaznavajo, da imajo mladi pogosto nerealna pričakovanja glede plače in napredovanja, težje sprejemajo kritiko, manj pogosto prevzemajo odgovornost in izkazujejo nižjo raven samoiniciativnosti. Analiza je pokazala, da se največja neskladja pojavljajo pri razumevanju realnosti delovnega mesta – kaj delo obsega, kako poteka napredovanje in kakšna je dinamika odnosov z nadrejenimi. Mladi ob pomanjkanju smisla in podpore pogosto izgubljajo motivacijo, medtem ko delodajalci to dojemajo kot pomanjkanje stabilnosti in vztrajnosti.

Kljub temu se je pokazalo, da je generacija Z pripravljena prilagoditi svoja pričakovanja, če podjetja hkrati pokažejo pripravljenost na prilagajanje in razumevanje njihovih potreb. Rešitve, ki lahko podjetjem pomagajo, vključujejo strukturirane uvajalne programe z mentorstvom, večjo podporo socialni vključenosti, redno komunikacijo o kariernih možnostih ter razvoj individualnih kariernih načrtov. Ključno je tudi izobraževanje vodij o značilnostih generacije Z in spodbujanje medgeneracijskega dialoga, kar krepi sodelovanje in zmanjšuje stereotipe. Pomemben element predstavlja vključevanje mladih v širše strateške cilje in ESG pobude, saj jasna povezava med delom in družbenim učinkom povečuje občutek smisla in pripadnosti.

Ugotovitve naloge ponujajo uporabna izhodišča za podjetja, ki želijo privabiti in zadržati mlade kadre ter graditi vključujoča in dolgoročno vzdržna delovna okolja. Predstavljeni pristopi omogočajo lažje premagovanje generacijskih razlik in zagotavljajo temelje za nadaljnje raziskave, zlasti na področju mentorstva, uvajalnih programov in medgeneracijskega sodelovanja.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G. in Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>

2. Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
3. Chillakuri, B. in Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34–38. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>
4. Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial survey. Living and working with purpose in a transforming world.* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/about-deloitte/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf>
5. Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey. Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being.* <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>
6. Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
7. Lazányi, K. in Bilan, Y. (2017). Generation Z on the labour market- do they trust others within their workplace? *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 78–93. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.1.07>
8. Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T. in Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competences- A mixed-method approach. *Education Sciences*, 10(7), 187. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>
9. Pichler, S., Kohli, C. in Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
10. Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy-and completely unprepared for adulthood-and what that means for the rest of us.* Atria Books.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdul Aziz, A.F. in Ong, T. (2025). Access to employee assistance programs and employee wellbeing: A cross-sectional study of employees in Southeast Asia. *BMC Public Health*, 25(1), 398. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-21358-7>
2. Batistič, S. in Kenda, R. (2018). Toward a model of socializing project team members: An integrative approach. *International Journal of Project Management*, 36(5), 687–700. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.003>
3. Bauer, T. N. in Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. V S. Zedeck (ur.), *APA handbook of industrial and*

- organizational psychology. Maintaining, expanding, and contracting the organization*, 3 (str. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
4. Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D., Ellis, A. M. in Kurkoski, J. (2021). Jump-starting the socialization experience: The longitudinal role of day 1 newcomer resources on adjustment. *Journal of Management*, 47(8). <https://doi.org/10.1177/0149206320962835>
 5. Baum, T. in Goh, E. (2021). Job perceptions of Generation Z hotel employees towards working in COVID-19 quarantine hotels: The role of meaningful work. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1688–1710. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2020-1295>
 6. Bencsik, A., Horvath-Csikos, G. in Juhasz, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
 7. Bieleń, M. in Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *e-mentor*, 4(86), 87–94. <https://www.doi.org/10.15219/em86.1486>
 8. Bray, M., Adamson, B. in Mason, M. (2007). *Comparative Education Research: Approaches and Methods* (2. izd.). Springer.
 9. Cai, Y., Yii, J. L. C. in Pathak, S. (2024). The Effect of EAP on Job Performance Based on Psychological Contract and Perceived Organizational Support. *Emerging Science Journal*, 8(5), 1976–1990. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2024-08-05-018>
 10. Cardy, R. L. in Selvarajan, T. T. (2006). Competences: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235–245. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.09.004>
 11. Carlos, A. R. in Muralles, D. C. (2021). Onboarding in the age of COVID-19, *IFLA Journal*, 48(1). <https://doi.org/10.1177/03400352211035413>
 12. Chong, J. X. Y., Beenen, G., Gagné, M. in Dunlop, P. D. (2021). Satisfying newcomers' needs: The role of socialization tactics and supervisor autonomy support. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 315–331. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09678-z>
 13. Cogent Infotech. (brez datuma). *Gen Z's strategies for lifelong learning and upskilling the digital age* [objava na blogu]. <https://www.cogentinfo.com/resources/gen-zs-strategies-for-lifelong-learning-and-upskilling-in-the-digital-age>
 14. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. in Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
 15. Creswell, J. W. (1999). Mixed-method research: Introduction and application. V G. J. Cizek (ur.), *Handbook of educational policy* (str. 455–472). Academic press.
 16. Da Silva, P. D. P., Hanashiro, D. M. M. in Vieira, A. M. (2023). Organizational socialization: A study with generation Z trainees. *Revista Pensamento Contemporaneo em Administracao*, 17(3). <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i3.59963>

17. Dimock, M. (2019, 17. januar). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins.* <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
18. Egerová, D., Komárková, L. in Kutlák, J. (2021). Generation Y and Generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. *E+M Ekonomie a Management*, 24(3), 93–109. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-03-006>
19. Fratričová, J. in Kirchmayer, Z. (2018, november). Barriers to work motivation of Generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28–39.
20. Gallup. (2025). *State of the Global Workforce.* <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workforce.aspx>
21. Gomez, K., Mawhinney, T. in Betts, K. (2019). *Welcome to Generation Z* (poročilo). <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
22. Graczyk-Kucharska, M. in Erickson, G. S. (2020). A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 149–176. <https://doi.org/10.7341/20201645>
23. Greenwood, K. in Anas, J. (2021). *It's a new era for mental health at work.* <https://hbr.org/2021/10/its-a-new-era-for-mental-health-at-work>
24. Gregory, P., Strode, D. E., Sharp, H. in Barroca, L. (2022). An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. *Information and Software Technology*, 143, 106810.
25. Grow, J. M. in Yang, S. (2018). Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7–22. <https://doi.org/10.1177/1098048218768595>
26. Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. Case Study. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47–53.
27. Krath, J., Schürmann, L. in von Korfflesch, H. F. O. (2021). Revealing the theoretical basis of gamification: A systematic review and analysis of theory in research on gamification, serious games and game-based learning. *Computers in Human Behavior*, 125, 106963.
28. MacKay, J. (brez datuma). *Work expectations vs. reality: What an honest job description would look like* [objava na blogu]. <https://blog.rescuetime.com/honest-job-description/>
29. Mahmoud, A. B., Fyxman, L., Reisel, W. D. in Grigoriou, N. (2020). We aren't your reincarnation! Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
30. Malik, A. in Manroop, L. (2017). Recent immigrant newcomers' socialization in the workplace: Roles of organizational socialization tactics and newcomer strategies. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(1). <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2016-0083>

31. Mannheim, K. (1952). The problem of generations. V P. Kecskeméti (ur.), *Essays on the sociology of knowledge* (str. 276–322). Routledge.
32. ManpowerGroup. (2024, 10. januar). *The age of adaptability: Leading a modern, sustainable workforce. The 2024 workforce trends report*. <https://www.manpowergroup.com/en/insights/report/2024-workforce-trends-report-the-age-of-adaptability>
33. Maund, L. (2001). *Introduction to human resource management: Theory and practice*. Palgrave.
34. Mesec, B. in Rape Žiberna, T. (2023). *Kvalitativno raziskovanje v teoriji in praksi*. Inštitut za razvojne in strateške analize.
35. Meyer, A. M. in Bartels, L. K. (2017). The impact of onboarding levels on perceived organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5).
36. Mind Share Partners. (2023). *State of workplace mental health 2023: Mental Health at Work Report* (poročilo). <https://www.mindsharepartners.org/mentalhealthatworkreport-2023>
37. Monster. (2023). *2023 state of the graduate report* (poročilo). <https://learnmore.monster.com/2023-state-of-the-graduate-report>
38. Mornata, C. in Cassar, I. (2018). The role of insiders and organizational support in the learning process of newcomers during organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 30(7), 562–575. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2017-0045>
39. Možina, S. in Zupan, N. (2021). Strateški menedžment človeških virov. V A. Kohont in I. Svetlik (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 77–117). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
40. Murray, P. (brez datuma). *Quiet Quitting or Quietly Working on Second Jobs? Understanding Gen Z Mindsets*. Bridgeworks. <https://www.generations.com/insights/quiet-quitting-or-quietly-working-second-jobs-understanding-gen-z-mindsets>
41. Nguyen Ngoc, T., Viet Dung, M., Rowley, C. in Pejić Bach, M. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
42. Opris, I. in Cenușă V. E. (2017). Subject-setting experimental method for Gen Z. *TEM Journal*, 6(4), 683–692. <https://doi.org/10.18421/TEM64-06>
43. Osorio, M. L. in Madero, S. (2025). Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons*, 68(1), 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.008>
44. Petrescu, S. H., Lazar, A., Cioban, C. in Doroftei, I. (2017). Semi-structured interview. V O. R. Ilovan in I. Doroftei (ur.), *Qualitative Research in Regional Geography: A Methodological Approach* (str. 37-50). Presa Universitară Clujeană.

45. Pietroń-Pyszczek, A. in Borowska, M. (2022). *Generation Z need for mentoring support. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 149(6), 44–59. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.2045>
46. Pradhan, S. in Jena, L. K. (2019). Does meaningful work explain the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour? *Vikalpa: The Journal of Decision Makers*, 44(1), 30–40. <https://doi.org/10.1177/0256090919832434>
47. Prossack, A. (2019). *Struggling to retain millennials and gen Z? Here are 4 reasons why. Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2019/09/30/retain-millennials-genz/>
48. Racolta-Paina, N. D. in Irini, R. D. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals- A qualitative study. *Quality- Access to success*, 22(183), 78–85.
49. Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B. in Ford, D. (2021). Please turn your cameras on: Remote onboarding of software developers during a pandemic. *International Conference on Software Engineering*, 41–50. <https://doi.org/10.1109/ICSE-SEIP52600.2021.00013>
50. Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
51. Seemiller, C. in Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College: An opportunity to reflect on contemporary traditional college students*. Jossey-Bass.
52. Simon, L. S., Bauer, T. N., Erdogan, B. in Shepherd, W. (2019). Built to last: Interactive effects of perceived overqualification and proactive personality on new employee adjustment. *Personnel Psychology*, 72(2), 213–240. <https://doi.org/10.1111/peps.12297>
53. Statistični Urad Republike Slovenije - SURS. (2024, avgust). *Mednarodni dan mladih*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/12997>
54. Statistični Urad Republike Slovenije - SURS. (2025, februar). *Plače zaposlenih pri pravnih osebah*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/13457>
55. Stewart, G. L. in Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
56. Tang, Y., Zhang, Z., Wu, S. in Zhou, J. (2022). The impact of challenge and hindrance stressors on newcomers' organizational socialization: A moderated-mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 875108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.968852>
57. Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650676. <https://doi.org/10.1108/02683940910989039>
58. Economist. (2023). *Don't blame quiet quitting on Gen Z*. <https://www.economist.com/graphic-detail/2023/10/06/dont-blame-quiet-quitting-on-gen-z>
59. Economist. (2024). *Reasons to be cheerful about Generation Z*. <https://www.economist.com/leaders/2024/04/18/reasons-to-be-cheerful-about-generation-z>

60. Tomprou, M. in Lee, M. K. (2022). Employment relationships in algorithmic management: A psychological contract perspective. *Computers in Human Behavior*, 135, 106997. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106997>
61. Tsipursky, G. (2023). *A guide to onboarding new hires (for first-time managers)*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/07/a-guide-to-onboarding-new-hires-for-first-time-managers>
62. Ule, M. (2004). Nove vrednote za novo tisočletje: Spremembe življenjskih in vrednotnih orientacij mladih v Sloveniji. *Teorija in praksa*, 41(2), 195–207.
63. World Health Organization. (2022, 2. marec). COVID-19 pandemic triggers 25 % increase in prevalence of anxiety and depression worldwide. [Novica]. <https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide>
64. World Health Organization. (2022, 8. junij). Mental disorders. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>
65. Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. in Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
66. Yu, Y., Yang, L., Lindley, S. in Wan, M. (2023). *Large-Scale Analysis of New Employee Network Dynamics*. Cornell University.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za predstavnike generacije Z

Spoštovani anketiraneec,

prosim, da anketo rešiš le, če si rojen/a med letoma 1995 in 2003 in torej spadaš v generacijo Z. Tvoji odgovori mi bodo pomagali pri analizi pričakovanj mladih do delodajalcev. Anketa je anonimna, izpolnjevanje ti bo vzelo približno 7 minut.

ŽELJE O ZAPOSLOTVI

Q1 – Ali si želiš redne zaposlitve?

- Da
- Ne
- Nisem prepričan/a

Q2 – Če si odgovoril z ne, zakaj ne? _____

Q3 – Katera oblika dela ti je ljubša? (Možnih je več odgovorov.)

- Redna zaposlitev
- Freelance
- Podjetništvo
- Kombinacija zapisanega
- Drugo:

Q4 – V katerem sektorju bi se zaposlil/a?

- Javni
- Zasebni

Q5 – Kakšno mesečno neto plačo pričakuješ ob prvi zaposlitvi? _____

PRIČAKOVANJA GLEDE DELOVNEGA OKOLJA

Q6 – Kako pomembni so ti naslednji dejavniki pri izbiri delodajalca? (1 – ni pomembno, 5 – zelo pomembno)

	1	2	3	4	5
Fleksibilni delovni čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobro ravnovesje med delom in zasebnim življenjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dela na daljavo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost hitrega napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duševno zdravje na delovnem mestu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasno predstavljena karierna pot v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 – Kako pomembno ti je, da imaš ob zaposlitvi dovolj prostega časa?

- Zelo pomembno
- Pomembno
- Manj pomembno
- Ne pomembno

Q8 – Kaj bi počel/a s tem dodatnim časom po službi? (Možnih je več odgovorov.)

- Športne aktivnosti
- Preživljanje časa z družino
- Dodatna zaposlitev
- Podjetništvo
- Izobraževanje

Kulturno udejstvovanje

Drugo:

Q9 – Ali ti je pomembno, da delodajalec podpira opravljanje dodatnih dejavnosti, npr. s fleksibilnim urnikom, dopustom, razumevanjem za druge projekte?

Da

Ne

DUŠEVNO ZDRAVJE

Q10 – Katere oblike podpore na področju duševnega zdravja bi si želel/a na delovnem mestu? (Možnih je več odgovorov.)

Psihološka podpora

Programi za obvladovanje stresa in izgorelosti

Podpora nadrejenih

Več prostega časa oz. dopusta

Možnost dela na daljavo ali fleksibilnega urnika

Drugo:

Q11 – Bi te boljša podpora za duševno zdravje motivirala za menjavo službe, tudi v primeru, da bi bila plača nižja?

Da

Ne

Q12 – Kako pomembni se ti zdijo naslednji vidiki na delovnem mestu? (1 – ni pomembno, 5 – zelo pomembno)

	1	2	3	4	5
Možnost izobraževanja in razvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparentna komunikacija o možnostih za napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Družbena odgovornost in etičnost podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost predloga izboljšav in vpliv na sprejemanje odločitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smiselno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Število dni dopusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koriščenje nadur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ORGANIZACIJSKA KULTURA PODJETJA

Q13 – Kakšen način vodenja ti najbolj ustreza?

- Hierarhičen (jasna razdelitev odgovornosti, formalna komunikacija)
- Sodelovalen (odprta komunikacija, vključevanje zaposlenih v odločitve)
- Samostojno delo (minimalen nadzor, večja avtonomija)

Q14 – Kakšen način povratnih informacij od nadrejenih ti najbolj ustreza?

- Redna konstruktivna povratna informacija
- Povratna informacija po potrebi
- Le formalne ocene dela
- Ni mi pomembno

Q15 – Kako pomembni so ti naslednji vidiki pri organizacijski kulturi podjetja? (1 – ni pomembno, 5 – zelo pomembno)

	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vključevanje in raznolikost na delovnem mestu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odprtost za predloge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Teambuildingi/ povezovalne aktivnosti znotraj podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

MOTIVACIJA

Q16 – Katere spodbude bi te najbolj motivirale za delo? (1 – me ne motivira, 5 – zelo me motivira)

	1	2	3	4	5
Višja plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost hitrega napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorstvo in usposabljanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatni prosti dnevi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dela na zanimivih projektih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasno opredeljeni cilji in pričakovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priznanje za dobro opravljeno delo (pohvale, nagrade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 – Kako hitro pričakuješ možnost napredovanja v podjetju?

- V prvem letu
- V prvih dveh letih
- V več kot dveh letih
- Ni mi pomembno

Q18 – Ali ti je pomembno, da delodajalec že ob začetku zaposlitve jasno predstavi potek možnega napredovanja (kriterije, časovni okvir, kompetence)?

- Da
- Ne

Q19 – Kakšno podporo pričakuješ v prvih šestih mesecih po začetku dela? (Možnih je več odgovorov.)

- Mentorstvo
- Jasna pričakovanja
- Usposabljanja
- Nagrade
- Drugo:

PRIČAKOVANJA DELODAJALCEV

Q20 – V kolikšni meri si pripravljen/a prilagajati svoja pričakovanja glede zaposlitve, če podjetje ne more v celoti izpolniti tvojih želja?

- Sem pripravljen/a
- Delno sem pripravljen/a
- Nisem pripravljen/a

Q21 – Katere lastnosti meniš, da delodajalci najbolj pričakujejo od mladih zaposlenih? (Izberi 3) (Možnih je več odgovorov)

- Prilagodljivost
- Samoiniciativnost
- Tehnične spretnosti
- Komunikacijske veščine
- Inovativnost
- Lojalnost
- Odgovornost
- Pripravljenost na učenje
- Drugo:

Q22 – Ali meniš, da delodajalci razumejo pričakovanja generacije Z?

- Da
- Ne
- Delno

Q23 – V kolikšni meri meniš, da so delodajalci pripravljeni izpolniti tvoja pričakovanja glede zaposlitve?

- 1 – sploh niso pripravljeni
- 2 – bolj slabo pripravljeni
- 3 – delno pripravljeni
- 4 – večinoma pripravljeni
- 5 – popolnoma pripravljeni

Q24 – Kaj misliš, da je največja ovira pri tem, da bi delodajalci izpolnili tvoja pričakovanja? _____

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

Q25 – V katero starostno skupino spadaš?

- 18–21
- 22–25
- 26–29

Q26 – Kakšne so tvoje dosedanje delovne izkušnje?

- Nimam delovnih izkušenj
- Imam izkušnje s študentskim ali priložnostnim delom
- Sem opravljal/a prakso v podjetju
- Sem redno zaposlen/a

Q27 – Koliko imaš vse skupaj delovnih izkušenj?

- 0–6 mesecev
- 7–12 mesecev
- 1–2 leti
- Več kot 2 leti

Q28 – Napiši svojo smer izobrazbe: _____

Priloga 2: Intervju za delodajalce

UVODNA VPRAŠANJA

1. Prosim, da mi poveste nekaj o vaši vlogi v organizaciji. Kakšno je vaše delovno mesto in kakšne delovne naloge zajema?
2. Katere starostne skupine prevladujejo med zaposlenimi v vašem podjetju?

PRIČAKOVANJA NA SPLOŠNO

1. Kaj vi pričakujete od mladih zaposlenih?
2. Kako razumete pričakovanja generacije Z? In kako/na kakšen način jih izražajo?
3. Opažate razlike med pričakovanji generacije Z in ostalih generacij? Katere razlike najbolj izstopajo?

RAVNOVESJE MED ZASEBNIM ŽIVLJENJEM IN DELOM

4. Kako v podjetju skrbite za ravnovesje med delom in zasebnim življenjem zaposlenih? Ste te strategije kaj prilagodili novi generaciji?

FLEKSIBILNOST

5. Kakšne oblike fleksibilnosti ponujate zaposlenim (npr. delo od doma, fleksibilen začetek/zaključek dela)? Kdo te možnosti najbolj koristi?
6. Kako se odzivite na želje mladih po alternativnih oblikah zaposlitve (npr. freelance, hibridni modeli)?

STROKOVNI RAZVOJ

7. Kakšne možnosti za strokovni razvoj nudite mladim zaposlenim (tečajji, izobraževanja, digitalna orodja)?
8. Imate v podjetju organiziran sistem mentorstva? Kako deluje?
9. Kako mladi zaposleni izvedo, kakšne so možnosti za napredovanje? Ali imate postavljene jasne kriterije in poti?

DUŠEVNO ZDRAVJE

10. Kako podjetje skrbi za duševno zdravje zaposlenih? Ali ponujate svetovanje, delavnice, dodatne dneve dopusta?

DRUŽBENA ODGOVORNOST IN SMISEL NA DELAVNEM MESTU

11. Kako je vaše podjetje vključeno v družbeno odgovorne projekte (trajnost, etika, dobrodelnost)? Ali to izpostavljate tudi v odnosu do mladih zaposlenih?
12. Kako poskrbite, da mladi razumejo, kako njihovo delo prispeva k viziji podjetja?

OPRAVLJANJE DODATNIH DEL

13. Kako gledate na zaposlene, ki poleg rednega dela opravljajo dodatna dela (monetizacija hobijev, startup, ustvarjanje vsebin)? Ali jih pri tem omejujete ali spodbujate?

ZAKLJUČNA VPRAŠANJA

14. Kaj se vam zdi trenutno največji izziv pri privabljanju ali zadrževanju mladih zaposlenih? Bi izpostavili kakšen primer dobre prakse iz vašega podjetja?
15. Ali bi še kaj dodali/stališče/misel?