

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA ZVESTOBE GENERACIJE Z

Ljubljana, februar 2026

LUKA NOVAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Luka Novak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza zvestobe generacije Z, pripravljenega v sodelovanju z mentorico doc. dr. Barbaro Grah

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a 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 poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomske fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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 preveril/-a verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 18.02.2026

Podpis študenta(-ke):



POVZETEK

Zaključna strokovna naloga obravnava dejavnike, ki vplivajo na zvestobo Generacije Z v sodobnem delovnem okolju. Na podlagi teoretičnega pregleda literature in empirične raziskave z anketo preučuje vrednote, pričakovanja in vedenjske vzorce mladih zaposlenih. Glavna ugotovitev je, da je zvestoba Generacije Z pogojena z neizpodbitnimi dejavniki, kot sta pošteno plačilo in psihološko varno okolje, ki sta nujna pogoja za dolgoročno zadržanje talentov in izboljšanje organizacijske kulture.

KLJUČNE BESEDE: Generacija Z, dejavniki zvestobe, generacije, vrednote, organizacijska kultura, zaposlovanje mladih, delovno okolje, vodstveni pristopi

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The final professional thesis explores the factors influencing Generation Z's loyalty in the modern workplace. Based on a theoretical literature review and empirical research through online survey, the thesis examines the values, expectations, and behavioral patterns of young employees. The main finding is that the loyalty of Generation Z is conditional upon undeniable factors, such as fair pay and a psychologically safe environment, which are essential prerequisites for long-term talent retention and the improvement of organizational culture.

KEY WORDS: Generation Z, loyalty factors, generations, values, organizational culture, youth employment, work environment, leadership approaches, intergenerational cooperation

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	GENERACIJA Z.....	2
2.1	Opredelitev pojma generacija.....	2
2.2	Obstoječe generacije v delovnem okolju.....	3
2.2.1	Baby boomerji	3
2.2.2	Generacija X.....	4
2.2.3	Milenijci oziroma Generacija Y	4
2.2.4	Generacija Z	4
2.3	Generacija Z na trgu dela	6
2.3.1	Vrednote generacije Z	6
2.3.2	Preference generacije Z pri zaposlitvi	7
2.4	Medgeneracijsko sodelovanje	8
3	ZVESTOBA	10
3.1	Opredelitev zvestobe.....	10
3.2	Zvestoba na delovnem mestu	10
3.3	Etična zvestoba.....	11
3.4	Dejavniki zvestobe generacije Z	11
4	EMPIRIČNA PREISKAVA.....	13
4.1	Metodologija.....	13
4.2	Rezultati.....	14
4.3	Priporočila za delodajalce	18
4.4	Omejitve dela in priporočila za nadaljne raziskave	19
5	SKLEP.....	20
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	21
	LITERATURA IN VIRI	21
	PRILOGE.....	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Notranji in zunanji dejavniki zvestobe	13
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz spola anketiranih oseb	14
Slika 2: Grafični prikaz letnice rojstva anketirancev	15
Slika 3: Grafični prikaz najvišje pridobljene izobrazbe anketirancev.....	15
Slika 4: Grafični prikaz zamenjanih delodajalcev anketirancev	16
Slika 5: Grafični prikaz delovne statusa anketirancev	16
Slika 6: Grafični prikaz strinjanja anketirancev z vrednotami generacije Z	17
Slika 7: Grafični prikaz strinjanja anketirancev z vrednotami na delovnem mestu.....	17

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

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

GUI – generativna umetna inteligenca

1 UVOD

V zadnjih letih se generacija Z vse bolj uveljavlja kot ena izmed ključnih demografskih skupin, ki prinaša sveže vrednote in drugačna pričakovanja na trg dela. Odraščanje njenih pripadnikov v digitalni dobi, v kateri so tehnologija, hitre spremembe in globalna povezanost vsakdanja realnost, bistveno vpliva na njihov odnos do dela in organizacijske kulture. Tradicionalne kadrovske politike in vodstveni modeli se morajo prilagoditi novim trendom, da bi lahko podjetja učinkovito privabila, razvijala in zadržala mlade talente, katerih pristopi in vrednote se bistveno razlikujejo od prejšnjih generacij. V ospredje prinašajo vprašanja, kako oblikovati delovno okolje, ki bi spodbujalo dolgoročno zvestobo in pripadnost, ter kako uskladiti pričakovanja obeh – tako zaposlenih kot delodajalcev (Deloitte, 2022).

Zvestoba na delovnem mestu se odraža v več dimenzijah človekovega delovanja in njegove psihologije. V ospredje postavlja čustveno navezanost, osebno pripadnost in vztrajnost zaposlenega. Tradicionalno gledano zvest delavec izkazuje dolgoročno zavezanost podjetju, kjer s svojim dodatnim trudom pomaga pri uresničevanju zastavljenih ciljev organizacije. Pri tem se močno poistoveti z vrednotami in s poslanstvom podjetja. Različne študije so pokazale, da zaposleni z visoko stopnjo zvestobe pozitivno vplivajo na produktivnost in inovativnost, kar se odraža v splošni uspešnosti organizacije. Obenem takšni zaposleni redkeje menjajo delovno mesto, kar občutno zniža stroške, povezane s fluktuacijo (Meyer in Allen 1991).

Z napredkom družbe in s spremembami v načinu dela se spreminja tudi pojem zvestobe v delovnem okolju. Danes zvestoba ne pomeni več zgolj dolgoletne pripadnosti enemu delodajalcu. V ospredje stopajo dejavniki, kot so aktivna zavzetost pri delu, vzajemnost v odnosu med zaposlenim in organizacijo ter skladnost osebnih vrednot z vrednotami organizacije (Yang, 2024).

Namen zaključne strokovne naloge je analizirati dejavnike zvestobe generacije Z v sodobnih delovnih okoljih in podati priporočila za delodajalce. Z raziskavo želim prispevati k teoretičnemu in praktičnemu razumevanju, kako notranji in zunanji dejavniki oblikujejo občutek zvestobe pri pripadnikih omenjene generacije. Na ta način bom ponudil podlago in konkretna priporočila za delodajalce, ki si prizadevajo izboljšati delovne pogoje in vodstvene prakse ter s tem zagotoviti stabilnost in uspešnost organizacij v prihodnosti. Glavni cilji raziskave so:

1. cilj: Opredelitev generacije Z na podlagi znanstvene in strokovne literature: podrobno predstaviti demografske, kulturne in tehnološke značilnosti te generacije ter poudariti njihov vpliv na delovno okolje.
2. cilj: Teoretična analiza dejavnikov zvestobe: preučiti notranje dejavnike (kot so osebni razvoj, zadovoljstvo pri delu in samouresničevanje) ter zunanje dejavnike (vključno z

organizacijsko kulturo, nagrajevanjem in vodstvenimi praksami), ki oblikujejo občutek zvestobe.

3. cilj: Empirična raziskava: z zbiranjem in analizo podatkov z anketnim vprašalnikom pridobiti neposredne vpogled v dejavnike zvestobe generacije Z.

4. cilj: Priporočila za delodajalce: na podlagi ugotovitev oblikovati konkretne smernice, ki bodo pripomogle k izboljšanju delovnega okolja in povečanju zvestobe med zaposlenimi iz generacije Z.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Prvi bo sestavljen iz povzetkov znanstvenih in strokovnih člankov in raziskav, izvedenih na generaciji Z. Informacije bom preučil iz znanstvenih člankov, pridobljenih iz baz Google Scholar, Science Direct, in člankov, objavljenih v spletnih časnikih. Empirično raziskavo bom izvedel z anketo, pri kateri bom dobil primarne podatke že delovno aktivnih pripadnikov in iskalcev zaposlitve pripadnikov generacije Z. Rezultate bom interpretiral v diskusiji za delodajalce, ki vključuje tudi priporočila za delodajalce, omejitve dela in priporočila za nadaljnje raziskave.

Pri pripravi te zaključne strokovne naloge sem v začetnih fazah uporabil orodje generativne umetne inteligence ChatGPT. Orodje sem uporabil kot pomoč pri strukturiranju raziskovalnega načrta in iskanju idej za oblikovanje poglavij. Prav tako sem orodje uporabljal za izboljšanje jezikovne jasnosti posameznih odstavkov, predvsem v uvodnem in metodološkem delu naloge. Vsa vsebina, pridobljena s pomočjo generativne umetne inteligence (v nadaljevanju GUI), je bila temeljito preverjena in dopolnjena z literaturo iz znanstvenih in strokovnih virov. Nobeni primarni podatki niso bili generirani z uporabo orodja GUI. Uporaba orodja je bila v skladu z etičnimi smernicami Univerze v Ljubljani.

Zaključna strokovna naloga bo strukturirana v več poglavij, ki bodo celostno razvijala temo analiziranih dejavnikov zvestobe Generacije Z. Prvi del bo namenjen teoretičnemu pregledu, v katerem bom natančno predstavil obstoječe generacije – s poglobljenim poudarkom na vrednotah in značilnostih Generacije Z na trgu dela. Sledi teoretična raziskava samega pojma zvestobe. Nato se naloga preusmeri na empirično raziskavo. V diskusiji bodo predstavljene glavne ugotovitve raziskave in podani konkretni predlogi za delodajalce.

2 GENERACIJA Z

2.1 Opredelitev pojma generacija

Pojem generacija opisuje skupino ljudi, ki so rojeni v približno istem obdobju in si delijo skupne zgodovinske, družbene in tehnološke izkušnje. Te izkušnje nato oblikujejo njihove vrednote, stališča in življenjske navade. Danes, ko digitalizacija, globalizacija in inovacije hitro spreminjajo svet, postaja razumevanje generacij vse bolj ključno. Takšno znanje nam pomaga pri oblikovanju politik, izobraževalnih programov in poslovnih strategij. Generacijo

lahko opredelimo kot demografsko skupino, ki jo zaznamujejo posebni zgodovinski in družbeni dogodki (Twenge, 2017). Med glavne značilnosti spadajo:

- skupno zgodovinsko ozadje: ljudje znotraj ene generacije doživijo podobne izkušnje, kot so gospodarski razcveti, vojne, tehnološki preboji ali družbeni premiki. Te skupne izkušnje oblikujejo njihovo kolektivno zavest in vplivajo na vrednote (Twenge, 2017);
- vrednote in stališča: zaradi podobnih izkušenj si člani generacije pogosto delijo skupne vrednote in poglede na svet. To vpliva na njihove odnose, delovne navade in vsakdanje odločitve (Stein, 2013);
- prilagodljivost in inovativnost: mlajše generacije, kot sta generacija Z in milenijci, so zelo prilagodljive. Digitalno okolje jim nudi ogromno priložnosti, hkrati pa prinaša tudi izzive, kot so informacijska preobremenjenost (Twenge, 2017);
- notranja raznolikost: vsaka generacija ni enotna. Notranja raznolikost izvira iz različnih kulturnih, socialno-ekonomskih in regionalnih vplivov, ki dodatno obogatijo njihovo identiteto (Williams in drugi, 2010).

2.2 Obstoječe generacije v delovnem okolju

Sodobna delovna okolja zaznamujejo naraščajoča raznolikost, v katerih se poleg različnih strokovnih znanj in izkušenj pojavljajo globoke generacijske razlike. Vsaka generacija, oblikovana v svojem zgodovinskem, družbenem in tehnološkem okolju, prinaša edinstvene vrednote, pričakovanja ter delovne vzorce, ki vplivajo na organizacijsko kulturo in dinamiko. Razumevanje teh razlik je ključnega pomena za oblikovanje učinkovitih strategij vodenja, medsebojnega sodelovanja in prenosa znanja, kar pripomore k večji zvestobi in zadovoljstvu zaposlenih. V nadaljevanju bomo podrobneje obravnavali značilnosti posameznih generacij – od baby boomerjev, preko generacije X in milenijcev do generacije Z – ter predstavili pomen teh razlik za sodobno organizacijo (Fasbender in drugi, 2021).

2.2.1 Baby boomerji

Baby boomerji, rojeni med letoma 1946 in 1964, so generacija, ki je v obdobju povojnega gospodarskega razcveta in družbenih preobrazb oblikovala temelje sodobnega delovnega okolja. Ta generacija se ponaša z močno delovno etiko, s poudarkom na zvestobi do delodajalca in osredotočenosti na stabilnosti in varnosti zaposlitve. Vrednote pripadnikov te generacije so pogosto povezane s tradicionalnimi hierarhičnimi strukturami, kjer se spoštujeta avtoriteta in stabilnost organizacijskih procesov. Baby boomerji cenijo dolgoročno zavezanost in se trudijo vzpostaviti trajne odnose na delovnem mestu, kar se tudi odraža v njihovi pripravljenosti za sprejemanja izzivov, sicer znotraj določenih okvirjev. Poleg tega njihova zrelost in bogate delovne izkušnje omogočajo mentorstvo mlajšim generacijam, čeprav se lahko včasih pojavijo razhajanja v pristopih in vrednotah zaradi hitro spreminjajočega tehnološkega okolja. V sodobnih organizacijah se pogosto soočamo z

vprašnji, kako ohraniti in učinkovito prenesti te tradicionalne vrednote ter hkrati omogočiti inovacije in prilagodljivost (Twenge in Campbell, 2008).

2.2.2 Generacija X

Generacija X, rojena med letoma 1965 in 1980, predstavlja prehodno obdobje med tradicionalnimi vrednotami baby boomerjev in digitalno revolucijo, ki je zaznamovala prihodnje generacije. Ta generacija je doživela pomembne družbene in tehnološke spremembe, kar jih je naučilo prilagodljivosti, samostojnosti in kritičnega mišljenja. Člani generacije X so pogosto opisani kot posamezniki, ki si prizadevajo za ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Hkrati tudi ohranjajo pripravljenost na iskanje novih priložnosti, če trenutne delovne razmere ne ustrezajo njihovim pričakovanjem. Zaradi svoje izkušnje z napredkom tehnologije se naučijo uporabljati sodobna komunikacijska orodja, čeprav ohranjajo določeno mero dvoma do tradicionalnih struktur in avtoritete. Ta generacija je pogosto opisana kot most med starejšimi in mlajšimi generacijami, saj združuje vrednote stabilnosti s prilagodljivostjo in z inovativnostjo. Pristop njenih pripadnikov k delu in h kariernemu razvoju odpira priložnosti za razvoj prilagodljivih vodstvenih strategij, ki lahko pripomorejo k izboljšanju medgeneracijskega sodelovanja (Rudolph in Zacher, 2017).

2.2.3 Milenijci oziroma Generacija Y

Milenijci, rojeni med letoma 1981 in 1996, so prva generacija, ki je odrasčala v dobi digitalnih tehnologij in globalizacije. Njihova visoka stopnja tehnološke pismenosti in nenehna izpostavljenost medijskim virom sta oblikovali pričakovanja, ki se v mnogih primerih razlikujejo od pričakovanj prejšnjih generacij. Milenijci iščejo smisel in fleksibilnost v svojem delu ter cenijo odprto komunikacijo, timsko delo in priložnosti za osebni razvoj. Pričakujejo, da bodo njihove ideje in inovacije cenjene in podprte, kar organizacije pogosto skušajo zagotoviti s prilagodljivimi delovnimi pogoji in sodobnimi tehnološkimi rešitvami. V primerjavi z baby boomerji so manj naklonjeni tradicionalnim hierarhičnim strukturam in so pripravljeni sprejeti hitre spremembe, kar pa je lahko izziv pri usklajevanju z bolj konservativnimi pristopi starejših generacij. Njihov dinamičen pristop in želja po hitrem napredovanju lahko organizacijam prinesejo sveže perspektive, hkrati pa zahtevajo prilagoditev vodstvenih pristopov in strategij za obvladovanje pričakovanj (Parry in Urwin, 2019).

2.2.4 Generacija Z

Pogosto je imenovana tudi iGen; je prva generacija, ki je odrasčala v popolnoma digitalnem okolju. Ljudje, rojeni med letoma 1997 in 2012, so nenehno povezani s tehnologijo, kar močno oblikuje njihov pogled na svet, način učenja in komunikacije. Digitalna orodja niso

zgolj pripomočki, ampak del njihove identitete, ki jim omogočajo hitro prilagajanje in inovativnost (Twenge, 2017).

Tehnološka pismenost in digitalni svet: mladi iz generacije Z so digitalni domorodci. Že od otroštva so obkroženi z mobilnimi telefoni, s tabličnimi računalniki in z neskončnimi spletnimi viri. Ta stalna prisotnost tehnologije jim omogoča raziskovanje in reševanje problemov na način, ki je za prejšnje generacije skoraj nepredstavljen. Hiter dostop do informacij krepi njihovo sposobnost hitrega prilagajanja, hkrati pa prinaša izziv – informacijsko preobremenjenost. Mladi se morajo naučiti prepoznati zanesljive vire in kritično ovrednotiti vsebino, ki jo najdejo na spletu (Anderson in Jiang, 2018).

Socialna angažiranost in vrednote: generacija Z je znana po svoji socialni zavesti in angažiranosti. Mladi danes ne čakajo na spremembe, ampak jih želijo ustvarjati sami. Aktivno se vključujejo v kampanje za okoljsko ozaveščenost, socialno pravičnost in enakost. S pomočjo družbenih omrežij širijo svoje ideje in organizirajo pobude, ki presegajo meje lokalnih skupnosti. Ta globalna povezanost omogoča, da se mladi soočajo s problematiko na svetovni ravni in si prizadevajo za trajnostne rešitve, ki bodo izboljšale kakovost življenja vseh (Seemiller in Grace, 2016).

Izobraževanje in delovno okolje: na področju izobraževanja generacija Z sprejema nove pristope, ki so prilagojeni digitalni dobi. Učenje postaja interaktivno in prilagodljivo, saj mladi raje uporabljajo vizualne in digitalne vsebine, ki jim pomagajo razumeti kompleksnejše koncepte. Šole in univerze se odzivajo na te spremembe z uvajanjem naprednih tehnoloških orodij in interaktivnih metod pouka. Podobno je tudi na delovnem mestu. Mladi iščejo fleksibilnost, možnosti hitrega razvoja in priložnosti za kreativnost. Podjetja, ki želijo pritegniti in zadržati talente generacije Z, se morajo prilagoditi njihovim pričakovanjem – cenijo transparentnost, etično delovanje in odprto komunikacijo (McCrindle, 2015).

Izzivi sodobnega digitalnega okolja: čeprav digitalna doba prinaša številne prednosti, ni brez svojih pasti. Neprestana povezanost in dostopnost informacij lahko vodita v občutek preobremenjenosti in stresa. Mladi se pogosto spopadajo z anksioznostjo in depresijo, kar je lahko posledica nenehnega primerjanja na družbenih omrežjih in pritiska hitrega življenjskega tempa. Pomembno je, da družba in izobraževalne ustanove razvijejo podpirne mehanizme, ki bodo mlade naučili, da bodo uravnotežili digitalno in resnično življenje ter spodbujali zdrav način obvladovanja stresa (Twenge, 2017).

Sodobni izzivi in prilagoditve: generacija Z je prinašalka inovacij, globalne povezanosti in socialne zavesti. Njihova izjemna tehnološka pismenost in aktivna vloga v družbenih spremembah oblikujeta sodobno družbo. Razumevanje njihovih značilnosti nam pomaga bolje prilagoditi izobraževalne programe, delovna okolja in politike, ki podpirajo njihov razvoj. S podporo in z ustreznimi strategijami lahko mladi iz generacije Z postanejo gonilna sila trajnostnega in socialno pravičnejšega napredka. Hitre tehnološke spremembe in

spreminjajoče se družbene norme zahtevajo prilagodljivost. Podjetja danes razvijajo strategije, ki ustrezajo potrebam različnih generacij. To jim pomaga pri privabljanju, razvoju in zadrževanju talentov (Meister in Willyerd, 2010). Razumevanje življenjskih slogov posameznih generacij je prav tako ključno za uspešno trženje in poslovanje. Generacije niso zgolj demografske skupine, so dinamične enote, katerih skupne izkušnje oblikujejo družbo. Razumevanje vplivov zgodovine, kulture in tehnologije posameznih generacij nam omogoča, da ustvarjamo boljše politike in strategije. Tako lahko prispevamo k vključujoči in inovativni prihodnosti (Williams in drugi, 2012).

2.3 Generacija Z na trgu dela

2.3.1 Vrednote generacije Z

Vrednote generacije Z so oblikovale izkušnja z gospodarsko nestabilnostjo (velika recesija 2008), stopnjevanje podnebnih sprememb, pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) in razširjenost spletne kulture. Študija raziskovalcev Twenge in Campbell (2008) poudarja, da je generacija Z kompleksna, progresivna in pragmatična, pri čemer njene prioritete odražajo željo po vključujoči, trajnostni in mentalno zdravi družbi.

Raznolikost in vključenost sta ključna stebra generacije Z, ki velja za najbolj raznoliko generacijo v zgodovini. To se odraža tako v etnični sestavi kot v sprejemanju različnih spolnih in kulturnih identitet. Študija Fry in Parker (2018) ugotavlja, da 48 % predstavnikov generacije Z v ZDA pripada manjšinskim skupinam, kar neposredno vpliva na njihovo zavest o enakopravnosti. Več kot 70 % anketirancev meni, da sta spolna in rasna raznolikost ključni za pozitiven družbeni razvoj. V medkulturnih študijah (Deloitte, 2021) so mladi izpostavljeni tudi kot zagovorniki prepletanja identitet, pri čemer zavračajo toge družbene norme v korist prilagodljivih definicij identitete.

Generacija Z je prva, ki je odprto razpravljala o mentalnem zdravju zaradi vpliva družbenih omrežij, ki omogočajo izmenjavo izkušenj. Raziskava Ameriškega psihološkega združenja (2018) kaže, da 91 % anketirancev med 18 in 23 leti doživlja stres zaradi finančnih negotovosti, podnebnih sprememb ali politične nestabilnosti. To potrjuje študija Fry in Parkerja (2018) in hkrati poudarja, da generacija Z, bolj kot milenijci, zahteva dostop do terapije in fleksibilnih rešitev na delovnem mestu, kar podjetja spodbuja k uvajanju programov duševnega zdravja.

Okoljska zavest o trajnosti in podnebnem aktivizmu generacije Z je močnejša kot pri prejšnjih generacijah. Več kot 60 % mladih v Evropi in Severni Ameriki meni, da morajo vlade in korporacije prednostno spodbujati zeleni prehod. Greta Thunberg in gibanje Fridays for Future sta simbol tega aktivizma, ki presega individualne odločitve (npr. recikliranje) in zahteva sistemske reforme. Vendar raziskava študentke Univerze v Cambridgeu opozarja,

da občutek ekološke tesnobe povzroča obremenitve pri mladih, ki se bojujejo med željo po spremembah in občutkom nemoči (Hogge, 2021).

Kljub izpostavljenosti tehnologiji od zgodnjega otroštva so študije pokazale mešane občutke. Na eni strani spretno uporabljajo platforme za učenje, aktivizem in ustvarjanje (npr. TikTok kot orodje za socialno pravico), na drugi strani pa se zavedajo negativnih učinkov sodobnih tehnologij, kot so škodljiva primerjava na Instagramu ali zasvojenost s socialnimi omrežji. McKinsey (2021) ugotavlja, da 58 % mladih poskuša omejiti čas na zaslonih, kar kaže na kritično refleksijo o vlogi tehnologije v življenju.

Delovne vrednote: fleksibilnost, namen in varnost. V nasprotju s stereotipi o »leni generaciji« poročilo Deloitte (2021) razkriva, da generacija Z pri delu ceni avtonomijo, smisel in etično podlago podjetij. 49 % anketirancev meni, da bi zaradi moralnih nestrinjanj zapustilo službo. Hkrati so zaradi izkušenj z gospodarskimi krizami bolj previdni: študija Gallup navaja, da je prioriteta za 62 % mladih finančna varnost, kar se kaže v večjem poudarku na izobraževanju za stabilne kariere (Harter in drugi, 2002). Pandemija COVID-19 je okrepila zahtevo po hibridnem delu ter ravnovesju med službo in zasebnim življenjem.

Generacija kot katalizator družbenih sprememb: generacija Z deluje kot pomemben dejavnik družbenih sprememb zaradi tehnološke pismenosti, družbene ozaveščenosti in poudarka na trajnostnih praksah. V delovnem okolju daje prednost etičnemu poslovanju, vključevanju in ustvarjalnemu izražanju, kar vpliva na spremembe organizacijskih struktur. Njihovo delovanje presega delovno sfero, saj se aktivno vključujejo v gibanja za podnebno pravičnost in enakost. Zavzemajo se za kolektivno odgovornost in kritično presojo neskladja med obljubami in dejanji institucij. Tako krepijo pritisk za večjo transparentnost. S pomočjo tehnologije in dialoga vplivajo na družbene norme. Njihov aktivizem odraža željo po sistemskih spremembah (Pandit in drugi, 2025).

2.3.2 Preference generacije Z pri zaposlitvi

Generacija Z prinaša svežo perspektivo na svet dela, kjer so tradicionalni delovni modeli vse bolj prilagojeni novim pričakovanjem. Razumevanje njihovih zaposlitvenih preferenc in vplivajo na oblikovanje sodobnih delovnih okolij (Twenge, 2017; Seemiller in Grace, 2016).

Generacija Z pri iskanju zaposlitve ne išče zgolj finančnih nagrad. Za njene pripadnike je delo sredstvo za osebno in profesionalno rast ter način, kako uresničiti svoje vrednote in prispevati k družbenim spremembam. Mladi pričakujejo, da bo njihovo delo imelo jasen smisel in da bodo delali v okolju, v katerem je poudarek na etičnem ravnanju in družbeni odgovornosti. Transparentnost in odprta komunikacija delodajalcev sta prav tako ključnega pomena, saj povečujeta zaupanje in zadovoljstvo zaposlenih (Twenge, 2017; Seemiller in Grace, 2016).

Ker so generacijo Z že od otroštva obkrožali digitalni mediji in napredna tehnološka orodja, je njihova tehnološka pismenost izjemna. To pomeni, da pričakujejo, da so delovni procesi digitalno podprti, kar vključuje hibridno delo, delo na daljavo in uporabo naprednih komunikacijskih platform. Hiter dostop do informacij in interaktivno sodelovanje med sodelavci omogočata, da se mladi hitro prilagodijo spreminjajočim se zahtevam trga dela. Vendar ta nenehna povezanost prinaša tudi izziv – potrebo po učinkovitem upravljanju informacij in obvladovanju digitalnega stresa (Anderson in Jiang, 2018).

Pri zaposlitvenih pričakovanjih generacije Z je eden izmed glavnih dejavnikov fleksibilnost. Mladi si želijo, da bi jim delovno okolje omogočalo uravnoteženost med poklicnim in zasebnim življenjem. Fleksibilni delovni čas in možnost dela na daljavo omogočata, da se individualne potrebe uskladijo s kariernimi ambicijami. Ta prilagodljivost ne prispeva le k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, temveč tudi k večji produktivnosti in zvestobi podjetju (McCrindle, 2015).

Generacija Z se zelo zavzema za etične prakse in družbeno odgovornost. Pri izbiri delodajalca dajejo prednost tistim organizacijam, ki aktivno delujejo v smeri trajnostnega razvoja in spodbujajo vključujoče delovno okolje. Mladi želijo delati za podjetja, ki imajo jasne etične standarde in prispevajo k pozitivnim družbenim spremembam. Ta pričakovanja so v skladu z globalnimi trendi, kjer se etičnost in transparentnost vse bolj cenita (Twenge, 2017; Seemiller in Grace, 2016).

Kljub visokim pričakovanjem generacije Z se na trgu dela pojavljajo izzivi, ki jih je treba raziskati. Hiter tehnološki napredek, nenehne spremembe v delovnih modelih in visoka pričakovanja glede osebnega razvoja predstavljajo pritisk na tradicionalne delovne prakse. Podjetja so tako izzvana, da prilagodijo svoje strategije z vlaganjem v izobraževanje, mentorstvo in razvoj inovativnih delovnih okolij. Prilagoditev tem spremembam lahko prinese priložnosti za izboljšanje produktivnosti, povečanje zadovoljstva zaposlenih in dolgoročno rast organizacije (McCrindle, 2015; Anderson in Jiang, 2018).

2.4 Medgeneracijsko sodelovanje

Delodajalci so se zaradi teh sprememb primorani odzvati s spremembami tradicionalnih organizacijskih praks. Medtem ko so prejšnje generacije delovnih sil cenile stabilnost in formalnost, generacija Z išče okolje, ki spodbuja inovativnost in omogoča hitro prilagajanje spremembam. Na primer, podjetja, ki uvajajo hibridne modele dela ter omogočajo zaposlenim delo od doma in fleksibilen urnik, se bolje prilagajajo potrebam te generacije. Pomembno je tudi, da so v organizaciji vzpostavljeni sistemi mentorstva in rednega izobraževanja, saj se mladi želijo nenehno učiti in razvijati svoje kompetence. Tak pristop omogoča tudi prenos izkušenj med generacijami – starejši zaposleni prinašajo dragocene izkušnje, medtem ko mlajši s svojo digitalno pismenostjo prispevajo k osvežitvi in inovacijam (Cennamo in Gardner, 2008).

Mednarodne raziskave potrjujejo, da mladi zaposleni delijo skupne vrednote, kot so odprtost, prilagodljivost in želja po ravnotežju med delom in zasebnim življenjem. Cennamo in Gardner (2008) sta v svoji študiji poudarila, da mladi delavci iščejo bolj individualiziran pristop, kjer se njihove edinstvene potrebe upoštevajo že od samega začetka zaposlitve. Na podlagi teh ugotovitev je mogoče sklepati, da prilagodljivost, digitalna integracija in vključenost mlade generacije predstavljajo ključno prednost, ki jo morajo delodajalci izkoristiti, če želijo ohraniti in razvijati svojo delovno silo.

Obenem se izpostavlja pomen medgeneracijskega sodelovanja, ki je v sodobnih organizacijah vedno bolj očiten. Delodajalci pogosto zaznavajo, da mladi zaposleni prinašajo sveže ideje in tehnološko znanje, medtem ko starejši kolegi nudijo izkušnje, potrpežljivost in mentorstvo. Učinkovita integracija obeh skupin lahko vodi do izboljšanja timskega dela, večje inovativnosti in prenosa znanja znotraj organizacije. S tem se zmanjšuje tveganje za fluktuacijo in se ustvarja stabilno delovno okolje, ki je sposobno odzivati se na izzive sodobnega trga dela. Ključnega pomena je torej, da vodje in kadrovski strokovnjaki razvijejo strategije, ki ne le privabljajo mlade, temveč tudi omogočajo učinkovito medgeneracijsko sodelovanje (Brečko, 2021).

Skupaj lahko povzamemo, da so delodajalci danes soočeni z izzivom, da tradicionalne modele vodenja in organizacijske strukture preoblikujejo v smeri večje fleksibilnosti, digitalne integracije in prilagoditve individualnim potrebam generacije Z. S stalnimi investicijami v tehnološke rešitve, mentorstvo in razvojne programe lahko organizacije ustvarijo delovna okolja, v katerih mladi talenti ne le pridejo na trg dela, ampak se tudi dolgoročno vključijo in pripomorejo k uspehu podjetja. Takšen celosten pristop predstavlja pomemben dejavnik za dolgoročno stabilnost in konkurenčnost organizacij v hitro spreminjajočem se globalnem okolju (Francis in Hoefel, 2018).

Uspešno medgeneracijsko sodelovanje je danes eden izmed ključnih izzivov, s katerimi se soočajo organizacije. Raznolikost vrednot, delovnih praks in pričakovanj, značilnih za posamezne generacije, ustvarja tako tveganja kot tudi priložnosti. Na primer: izkušnje in mentorstvo starejših, ki jih pogosto opredeljujemo kot pripadnike generacije baby boom, lahko nudijo dragoceno podporo mlajšim sodelavcem. S svojo digitalno pismenostjo in svežimi idejami mlajši delavci pripomorejo k hitri digitalni preobrazbi podjetij (Fasbender in drugi, 2021). Za uspešno upravljanje teh razlik je nujno, da se vodstvene strategije prilagajajo spreminjajočemu se okolju. Tradicionalni hierarhični modeli in strogi delovni urniki, ki so bili nekoč standard, danes pogosto ne ustrezajo zahtevam nove generacije. Namesto tega se organizacije usmerjajo v uvajanje fleksibilnih oblik dela: zaposleni lahko del svojega dela opravljajo tudi od doma, hkrati pa se spodbujata odprta komunikacija in redno mentorstvo. Takšni programi za medgeneracijsko mentorstvo in usposabljanje omogočajo prenos znanja med izkušenimi in novimi sodelavci, kar povečuje angažiranost in inovativnost ter ustvarja konkurenčno prednost na trgu.

Kot navajata Rudolph in Zacher (2017), je prilagodljivost vodstvenih strategij ključna za uspešno reševanje medgeneracijskih izzivov. Vodje morajo nenehno posodablјati svoje kadrovske politike in razvijati pristope, ki združujejo tradicionalno modrost s svežino digitalnih inovacij. Le z združevanjem obeh elementov lahko organizacije ustvarijo delovno okolje, ki spodbuja sodelovanje, ustvarjalnost in stalno izboljševanje. Na ta način se ne le zmanjšuje tveganje za medgeneracijske konflikte, temveč se tudi aktivno krepi prenos izkušenj med generacijami. S tem organizacije pridobijo stabilno in inovativno delovno silo, ki se je sposobna učinkovito odzivati na tehnološke in družbene spremembe. Rezultat so višja produktivnost, večja angažiranost zaposlenih in posledično konkurenčna prednost v globalnem poslovnem okolju.

3 ZVESTOBA

3.1 Opredelitev zvestobe

Zvestoba predstavlja kompleksno moralno in psihološko kategorijo, ki deluje kot ključni dejavnik v oblikovanju medosebnih odnosov, organizacijskih struktur in širših družbenih sistemov. Evolucijsko gledano je zvestoba pomenila mehanizem za preživetje skupin, danes pa jo je mogoče razumeti kot zavestno odločitev posameznika za določanje prednosti skupnih vrednot in ciljev (Kleinig, 2022). Avtorji v literaturi poudarjajo njeno dvojnost – po eni strani krepi zaupanje in sodelovanje, po drugi strani pa lahko spodbuja nekritično pripadnost in omogoča zlorabe moči (Ashforth in Mael, 1989). V najširšem pomenu jo zaznamujejo stabilnost ravnanja, emocionalna povezanost in občutek dolžnosti – ne glede na to, ali je usmerjena k posamezniku, organizaciji ali ideji. Takšna univerzalnost potrjuje njen pomen v različnih kontekstih – od osebnih odnosov do koncepta globalnega državljanstva. V filozofskem okviru se zvestoba prepleta z etiko, saj terja premišljeno presojo, ki presega slepo poslušnost in spodbuja pravičnost (Ewin, 1993).

3.2 Zvestoba na delovnem mestu

V kontekstu organizacijskega vedenja je zvestoba pogosto prepoznana kot eden ključnih dejavnikov uspešnega delovanja podjetij in drugih organizacij. Meyer in Allen (1991) definirata tri dimenzije organizacijske zvestobe:

- afektivna predanost – čustvena povezanost z organizacijskimi vrednotami,
- kontinuirana predanost – ostajanje zaradi zaznanih stroškov odhoda,
- normativna predanost – občutek moralne obveze ostanka.

Afektivna predanost je v raziskavah povezana z večjo produktivnostjo in inovativnostjo, medtem ko kontinuirana predanost, ki temelji na občutku ujetosti, pogosto vodi v poklicno nezadovoljstvo (Meyer in drugi, 2002). Številne organizacije zamenjujejo zvestobo s

podrejenostjo, pri čemer uporabljajo restriktivne prakse, kot so konkurenčne klavzule, s čimer krepijo t. i. transakcijsko zvestobo – odnos, v katerem zaposleni delujejo v skladu z lastnimi interesi, ne pa iz pristne zavezanosti organizaciji (Hirschman, 1970).

Sodobni trendi dela, kot sta porast dela na daljavo in prekarne ekonomije, dodatno rahljajo tradicionalne oblike zvestobe. Zaposleni danes vse pogosteje izražajo pripadnost projektom, kompetenčnim skupnostim ali vrednostno sorodnim organizacijam namesto formalnim delodajalcem (Hofstede, 2001). Zlasti mlajše generacije, vključno z milenijski in generacijo Z, dajejo prednost smiselnosti dela ter ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem, kar postavlja podjetja pred izziv ponovnega definiranja zvestobe kot vzajemnega odnosa, ki temelji na sodelovanju in medsebojnem zaupanju (Uslaner, 2002).

3.3 Etična zvestoba

Osrednji etični vidik zvestobe izhaja iz njene namerne, premišljene narave. Zdrava oblika zvestobe predpostavlja preglednost, odgovornost in vzajemno spoštovanje. V kontekstu delovnih razmerij se to odraža v pravičnem plačilu, možnostih za strokovni razvoj in v vzpostavitvi organizacijske kulture, ki zaposlenim omogoča izražanje kritičnih mnenj brez strahu pred negativnimi posledicami (Hirschman, 1970). Na družbeni ravni to pomeni potrebo po izobraževalnih sistemih, ki spodbujajo kritično mišljenje in aktivno državljanstvo.

Z vidika organizacijske psihologije zvestoba uspeva tedaj, ko posamezniki zaznavajo svoj prispevek kot pomemben in smiselno povezan s širšimi cilji organizacije. Socialna teorija identitete (Ashforth in Mael, 1989) poudarja, da zaposleni razvijejo organizacijsko identiteto, kadar se poistovetijo z njenimi vrednotami in s cilji, kar poveča njihovo zavzetost in občutek pripadnosti. Vendar so ti odnosi krhki – občutki nepravičnosti, diskriminacije ali družbene neenakosti hitro omajajo zaupanje in posledično erodirajo zvestobo.

3.4 Dejavniki zvestobe generacije Z

Zaključna strokovna naloga zvestobo obravnava kot večdimenzionalen pojav, ki se izraža v afektivni, kontinuirani in normativni predanosti (Meyer in Allen 1991). Na njeno raven hkrati vplivajo osebne značilnosti in potrebe zaposlenega ter organizacijski dejavniki, kot so kultura, vodenje in delovne prakse.

Notranji dejavniki generacije Z so:

- osebni in karierni razvoj: priložnosti za učenje, napredovanje in strukturirano mentorstvo krepijo pripadnost in zadržanje zaposlenih generacije Z, ki imajo izrazita pričakovanja glede rasti kompetenc (Bauer in drugi, 2007);

- zadovoljstvo pri delu: pozitivno doživljanje nalog in vloga zaposlenega v organizaciji sta prepoznana kot temelj za trajnejšo pripadnost in nižjo fluktuacijo (Harter in drugi, 2002);
- samouresničevanje in smisel dela: poudarek na smislu in osebnem prispevku k ciljem organizacije je še posebej pomemben pri mlajših posameznikih, vključno z generacijo Z (Gagné in Deci, 2005);
- vrednotno ujemanje (skladnost osebnih in organizacijskih vrednot): zvestoba raste, ko se zaposleni poistovetijo z vrednotami in s poslanstvom organizacije (Kristof-Brown in drugi, 2005).

Zunanji dejavniki generacije Z so:

- organizacijska kultura in klima (vrednote, pravičnost, inkluzija): jasne vrednote, pravične prakse in vključevalnost so izpostavljene kot temelj za višjo predanost generacije Z (Colquitt in drugi, 2001);
- psihološko varno okolje in dobro počutje: okolje, ki omogoča izražanje mnenj brez negativnih posledic ter spodbuja pravičnost, krepi zaupanje in zvestobo (Edmondson, 1999);
- vodstvene prakse: sodobno, prilagodljivo vodenje, ki spodbuja sodelovanje, medgeneracijski prenos znanja in odprto komunikacijo, krepi angažiranost ter zvestobo (Dulebohn in drugi, 2012);
- nagrajevanje in pravičnost: pravično plačilo in pregledni postopki (vključno z možnostmi razvoja) so opredeljeni kot etični pogoj zvestobe (Rhoades in Eisenberger, 2002);
- fleksibilnost dela (čas, lokacija, hibridni modeli): prilagoditev delovnih ureditev je navedena kot ključno pričakovanje generacije Z in kot mehanizem za zvišanje zadovoljstva ter zadržanja (Gajendran in Harrison, 2007);
- digitalna integracija in tehnologija: vlaganja v sodobna orodja in digitalno podprte procese so pomemben gradnik privlačnega okolja za generacijo Z (Venkatesh in drugi, 2003);
- uvajalni proces (angl. onboarding), mentorstvo in izobraževanje: sistematični uvod v delo, redno učenje in dvosmerno mentorstvo pospešujejo vključenost in pripadnost (Bauer in drugi, 2007);
- medgeneracijsko sodelovanje: organizirano povezovanje izkušenj starejših in digitalnih kompetenc mlajših zmanjšuje tveganje fluktuacije in krepi stabilnost timov (Fasbender in drugi, 2021);
- transparentna komunikacija in »glas zaposlenih«: odprta, dvosmerna komunikacija je predpogoj zaupanja in ponovne definicije zvestobe kot vzajemnega odnosa (Morrison, 2011).

Na podlagi predstavljenih notranjih in zunanjih dejavnikov je mogoče dejavnike zvestobe generacije Z sistematično razvrstiti v dve medsebojno povezani skupini, ki skupaj oblikujeta stopnjo predanosti in dolgoročne pripadnosti zaposlenih. Tabela 1 spodaj povzema pregled teh dejavnikov.

Tabela 1: Notranji in zunanji dejavniki zvestobe

Kategorija	Dejavnik
Notranji dejavniki	Osebni in karierni razvoj
	Zadovoljstvo pri delu
	Samouresničevanje in smisel dela
	Vrednotno ujemanje
Zunanji dejavniki	Organizacijska kultura in klima
	Psihološko varno okolje in dobro počutje
	Vodstvene prakse
	Nagrajevanje in pravičnost
	Fleksibilnost dela
	Digitalna integracija in tehnologija
	Uvajalni proces (angl. onboarding), mentorstvo in izobraževanje
	Medgeneracijsko sodelovanje
	Transparentna komunikacija in »glas zaposlenih«

Vir: lastno delo na podlagi Edmondson (1999), Colquitt in drugi (2001), Rhoades in Eisenberger (2002), Harter in drugi (2002), Venkatesh in drugi (2003), Gagné in Deci (2005), Kristof-Brown in drugi (2005), Bauer in drugi (2007), Gajendran in Harrison (2007), Morrison (2011), Dulebohn in drugi (2012) ter Fasbender in drugi (2021).

4 EMPIRIČNA PREISKAVA

4.1 Metodologija

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Za raziskovanje teoretičnega dela sem uporabil metodo pregleda znanstvene in strokovne literature. Pri iskanju primerne literature sem si pomagal s ChatGPT in Gemini, ki sta pripomogla k raziskavi teoretičnega ozadja generacij in prikazu dejavnikov zvestobe generacije Z. Pri pripravi zaključne strokovne naloge so v poštev prišle teme zvestobe omenjene generacije. Analiziral sem dejavnike zvestobe, ki posameznike zadržujejo pri delodajalcu, ter dejavnike, zaradi katerih se posameznik odloči za menjavo delodajalca.

V empiričnem delu zaključne strokovne naloge sem uporabil kvantitativno metodo zbiranja podatkov. Kvantitativno raziskavo sem izvedel v obliki ankete na spletu. Vprašanja vprašalnika sem priložil v prilogi. Anketa je bila objavljena na spletni strani in je vsebovala dva dela. V prvem delu so anketiranci odgovarjali na demografska vprašanja, kot so spol,

starost, dokončana izobrazba itd. V drugem delu ankete so se vprašanja nanašala na dejavnike lojalnosti generacije Z, torej kako močno se strinjajo ali ne strinjajo z vrednotami generacije Z, ter vsebovala dejavnike, za katere je anketiranec označil stopnjo pomembnosti dejavnika zvestobe. Zadnje vprašanja drugega dela je bilo odprto, saj sem tako pridobil še manjši del kvalitativnih podatkov. Anketni vprašalnik sem pripravil na podlagi teoretičnega dela zaključne strokovne naloge, ki sem ga uredil na podlagi pregleda in analize strokovnih in znanstvenih člankov. Anketo sem objavil na spletu na družabnih omrežjih Facebook in Instagram. Pri analizi sem najprej izložil nepopolno izpolnjene ankete in nato analiziral uporabne podatke. Za analizo sem uporabil opisno statistiko.

V prvem delu ankete sem zbral demografske in osebne podatke anketirancev ter jih analiziral. Del je vključeval vprašanja o spolu, letnici rojstva, stopnjo izobrazbe, podatek, koliko delodajalcev so v času redne zaposlitve že zamenjali, in vprašanje o trenutnem delovnem statusu. V drugem delu ankete so anketiranci določali, kako močno se strinjajo s posamezno vrednoto generacije Z. Tako sem pridobil podatke, kako se posameznik ujema s teoretičnim opisom pripadnika generacije Z. Vprašanja so bila zastavljena tako, da je anketiranec določil stopnjo strinjanja na lestvici (1 ☐ sploh se ne strinjam, 2 ☐ se ne strinjam, 3 ☐ delno se strinjam, 4 ☐ se strinjam in 5 ☐ zelo se strinjam), kako močno se strinja z vrednotami na delovnem mestu generacije Z ter kako pomembni so zanj dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo zvestobo delodajalcu. Zadnje odprto vprašanje je anketirancem dalo možnost, da s svojimi besedami pokažejo, kaj bi moral delodajalec vedeti, če želi zadržati mlade zaposlene generacije Z. Anketa je bila objavljena 13. 10. 2025 in je bila dostopna do 1. 12. 2025.

4.2 Rezultati

Anketni vprašalnik je začelo izpolnjevati 124 posameznikov, od tega je 54 izpolnjenih v celoti, ki sem jih vključil v analizo. Na prvo vprašanje je odgovorilo 54 posameznikov. Na sliki 1 je razvidno, da je izmed 54 posameznikov rešilo 50 % moških oziroma 27 oseb ter 50 % žensk oziroma 27 oseb.

Slika 1: Grafični prikaz spola anketiranih oseb

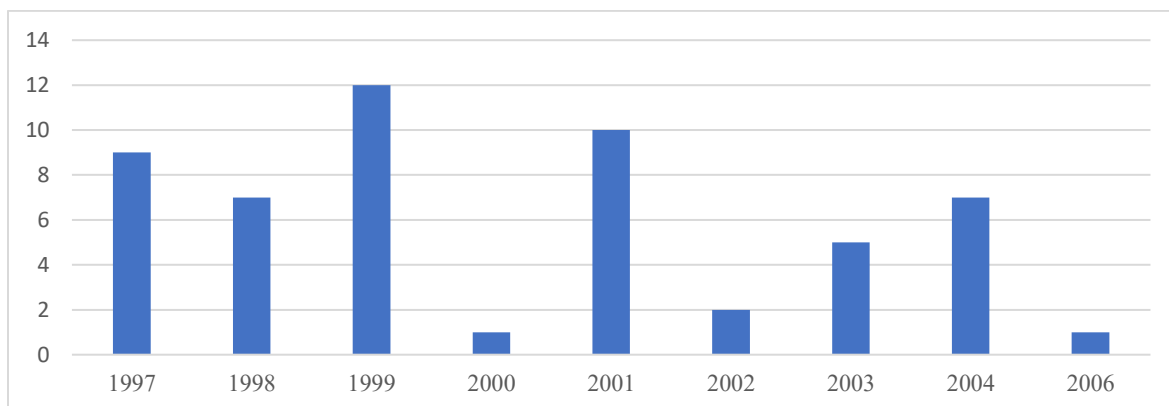


Vir: lastno delo

Vprašanje št. 2 je spraševalo po letnici rojstva posameznika; nanj je prav tako odgovorilo 54 oseb. Na sliki 2 lahko razberemo, da 12 oseb (22 %) pripada letniku 1999, 10 posameznikov

(19 %) letniku 2001, 9 oseb (17 %) letniku 1997, po 7 anketirancev (13 %) letnikoma 1998 in 2004, 5 posameznikov (9 %) letniku 2003, 2 osebi (4 %) letniku 2002 in po ena (2 %) letnikoma 2000 in 2006.

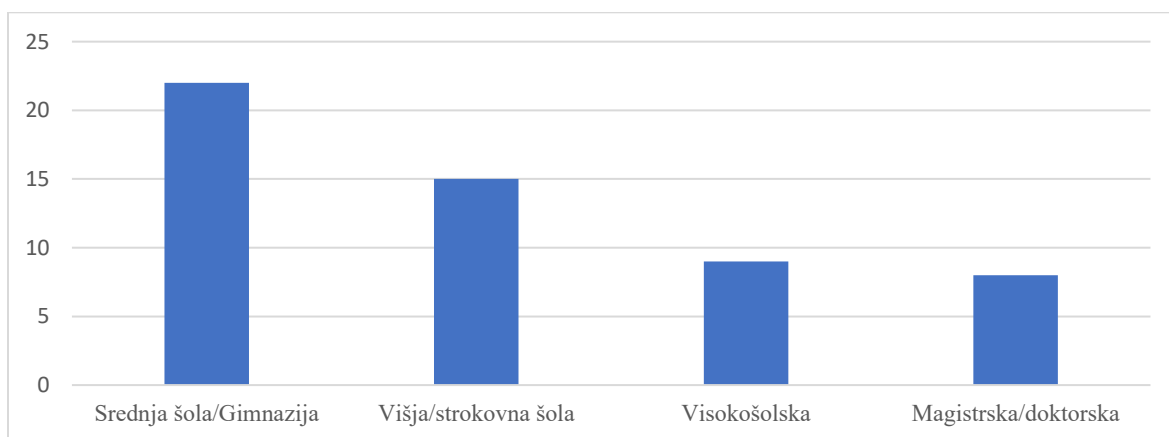
Slika 2: Grafični prikaz letnice rojstva anketirancev



Vir: lastno delo

Tretje vprašanje je spraševalo po najvišji doseženi stopnji izobrazbe vprašanih; nanj je odgovorilo 54 posameznikov. Kot je razvidno iz slike 3, je največ vprašanih, in sicer 22 oseb oziroma 41 %, dokončalo srednjo šolo oziroma gimnazijo. Sledi 15 posameznikov, ki predstavljajo 28 %, z dokončano višjo ali strokovno šolo. Visokošolsko izobrazbo prve stopnje ima 9 oseb, kar predstavlja 17 %, visokošolsko izobrazbo druge ali tretje stopnje, kamor uvrščamo magistrsko oziroma doktorsko izobrazbo, pa je dokončalo 8 oseb oziroma 15 % vseh vprašanih.

Slika 3: Grafični prikaz najvišje pridobljene izobrazbe anketirancev

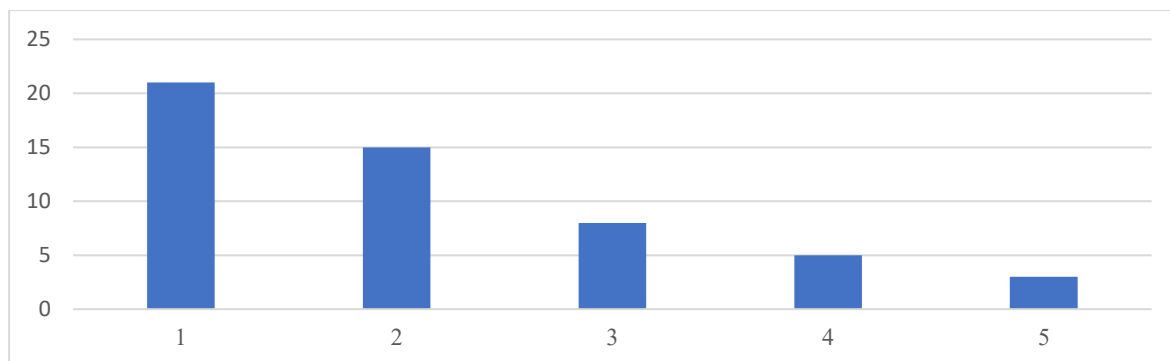


Vir: lastno delo

Četrto vprašanje se je nanašalo na število zamenjanih delodajalcev pri rednih zaposlitvah za polni čas. Na to vprašanje je odgovorilo 52 posameznikov. Kot je razvidno iz slike 4, je 21 oseb (40 %) zamenjalo enega delodajalca, 15 posameznikov (29 %) dva delodajalca, 8

posameznikov (15 %) tri, 5 vprašanih (10 %) štiri in 3 posamezniki (6 %) pet delodajalcev. Nihče od respondentov ni izbral možnosti šest ali več zamenjanih delodajalcev (0 %). Iz podatkov lahko razberemo, da prevladujejo posamezniki, ki so do sedaj zamenjali enega delodajalca (40 %).

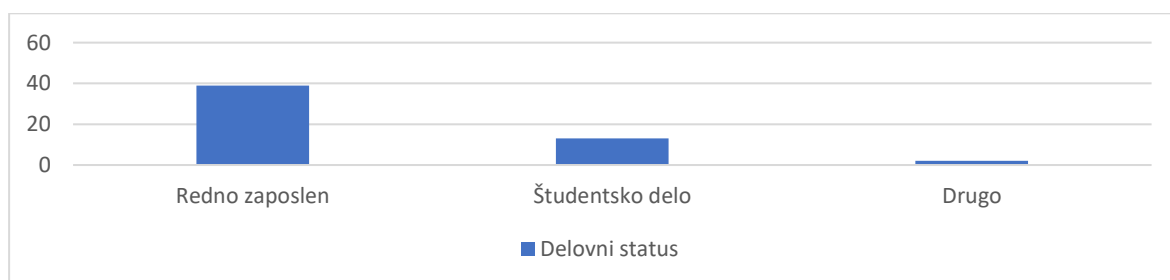
Slika 4: Grafični prikaz zamenjanih delodajalcev anketirancev



Vir: lastno delo

Peto vprašanje se je nanašalo na trenutni delovni status vprašanih. Na to vprašanje je odgovorilo 54 posameznikov. Kot je razvidno iz slike 5, je 39 oseb (72 %) redno zaposlenih, 13 posameznikov (24 %) opravlja študentsko delo, 2 osebi (4 %) pa sta izbrali možnost drugo. Nihče od respondentov ni označil možnosti pogodbenega dela (0 %). Iz podatkov lahko razberemo, da prevladujejo redno zaposleni posamezniki, ki predstavljajo 72 % vseh vprašanih.

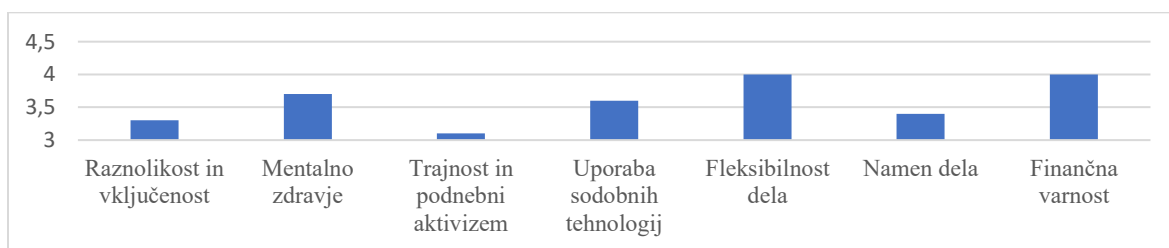
Slika 5: Grafični prikaz delovne statusa anketirancev



Vir: lastno delo

Šesto vprašanje se je nanašalo na stopnjo strinjanja z različnimi vrednotami na delovnem mestu generacije Z. Na podlagi povprečnih ocen so na sliki 6 vrednote razvrščene od tistih, s katerimi se respondenti najbolj strinjajo, do tistih z najnižjo stopnjo strinjanja. Finančna varnost in fleksibilnost dela sta dosegli najvišjo povprečno oceno 4,0. Mentalno zdravje so vprašani ocenili s povprečjem 3,7. Uporaba sodobnih tehnologij je dosegla povprečno vrednost Namen dela ima povprečno oceno strinjanja 3,4. Raznolikost in vključenost so respondenti v povprečju ocenili s 3,3. Trajnost in podnebni aktivizem sta dosegla najnižjo povprečno oceno, ki znaša 3,2.

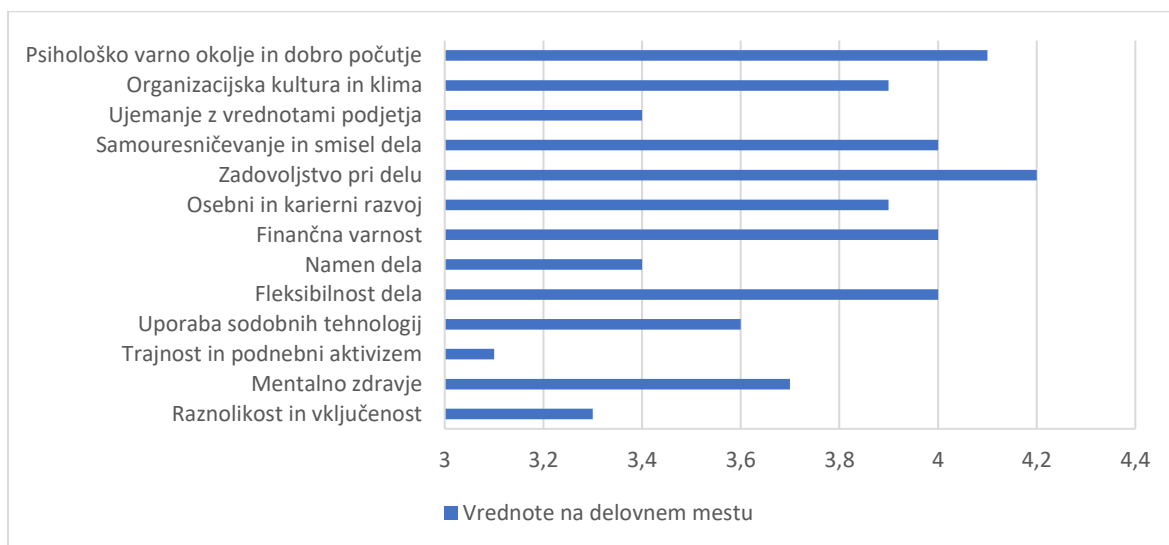
Slika 6: Grafični prikaz strinjanja anketirancev z vrednotami generacije Z



Vir: lastno delo

Na vprašanje o pomembnosti dejavnikov zvestobe je odgovorilo 47 anketirancev. Analiza na sliki 7 razkriva, da najvišjo stopnjo pomembnosti pripisujejo poštenemu plačilu (aritmetična sredina 4,4; ocene: 28 x 5, 12 x 4, 4 x 3, 1 x 2, 2 x 1). Sledijo splošno zadovoljstvo pri delu (4,2; 21 x 5, 19 x 4, 4 x 3, 1 x 2, 2 x 1), nagrajevanje in pravičnost (4,1; 21 x 5, 18 x 4, 4 x 3, 2 x 2, 2 x 1) ter psihološka varnost in dobro počutje (4,1 pri 46 respondentih; 19 x 5, 17 x 4, 8 x 3, 1 x 2, 1 x 1). Visoko stopnjo pomembnosti dosežata tudi samouresničevanje in smisel dela (4,0; 21 x 5, 14 x 4, 11 x 3, 1 x 2) ter fleksibilnost dela (4,0; 17 x 5, 15 x 4, 13 x 3, 1 x 2, 1 x 1). Sledita osebni in karierni razvoj (3,9; 15 x 5, 17 x 4, 9 x 3, 4 x 2, 2 x 1) ter organizacijska kultura in klima (3,9; 12 x 5, 19 x 4, 13 x 3, 2 x 2, 1 x 1). Nižje so bili ocenjeni digitalna integracija in tehnologija (3,7; 14 x 5, 13 x 4, 15 x 3, 3 x 2, 2 x 1), uvajalni proces (angl. onboarding) in izobraževanje (3,6; 11 x 5, 15 x 4, 13 x 3, 7 x 2, 1 x 1) ter vodstvene prakse (3,5; 11 x 5, 11 x 4, 19 x 3, 4 x 2, 2 x 1) in medgeneracijsko sodelovanje (3,5; 8 x 5, 16 x 4, 15 x 3, 7 x 2, 1 x 1). Kot najmanj pomemben dejavnik se je izkazalo ujemanje z vrednotami podjetja (3,4; 10 x 5, 11 x 4, 17 x 3, 6 x 2, 3 x 1). Iz analize je razvidno, da so za generacijo Z pri odločitvi o zvestobi delodajalcu ključni predvsem pošteno plačilo, splošno zadovoljstvo pri delu in psihološko varno delovno okolje.

Slika 7: Grafični prikaz strinjanja anketirancev z vrednotami na delovnem mestu



Vir: lastno delo

Osmo vprašanje je bilo odprtega tipa; pri njem so respondenti podali svoje mnenje o tem, kaj bi moral vsak delodajalec vedeti, če želi zadržati mlade generacije Z. Najbolj pogosto omenjen odgovor se nanaša na pošteno in višje plačilo. Respondenti so v svojih zapisih izpostavili, da bi morale biti plače usklajene s trenutnimi življenjskimi stroški, hkrati pa si želijo redno zviševanje plač brez potrebe po nenehnem pogajanju oziroma pregovarjanju z vodstvom. Poleg same višine plačila mladi zaposleni poudarjajo, da je finančna nagrada ključni pokazatelj, da delodajalec ceni njihovo delo in prispevek k podjetju.

4.3 Priporočila za delodajalce

Analiza zbranih podatkov ponuja vpogled v pričakovanja in vrednote generacije Z na slovenskem trgu dela. Raziskava, v kateri so sodelovali posamezniki, rojeni med letoma 1997 in 2012, razkriva generacijo, ki vstopa v svet dela z jasno izoblikovanimi prioritetami. Čeprav je večina vprašanih (72 %) že redno zaposlenih, podatki o številu zamenjanih delodajalcev kažejo na novo dinamiko zvestobe. Skoraj polovica vprašanih (40 %) je do sedaj zamenjala enega delodajalca, medtem ko jih je skoraj tretjina (29 %) zamenjala že dva. To nakazuje na konec ere »zaposlitve za vse življenje« pri enem podjetju. Za delodajalce je to ključni signal: zvestoba mladih zaposlenih ni več samoumevna ali podeljena vnaprej s pogodbo, temveč si jo mora podjetje vsak dan znova zaslužiti s konkretnimi ukrepi in kulturo.

Ena najbolj izrazitih ugotovitev raziskave je primarnost finančne varnosti in poštenega plačila. Finančna varnost je kot vrednota dosegla visoko povprečno oceno 4,0, medtem ko je pošteno plačilo kot dejavnik zvestobe prejelo najvišjo oceno v celotni raziskavi 4,4. Iz zapisov respondentov je razvidno, da generacija Z ne išče zgolj visokih zneskov, temveč predvsem pravičnost in usklajenost z realnostjo. Pričakujejo plačilo, ki odraža trenutne življenjske stroške, in si želijo sistem, v katerem so povišice samodejne ali vezane na rezultate, ne pa da so plod nenehnega in izčrpavajočega pogajanja oziroma pregovarjanja z vodstvom. Finančna nagrada zanje ni le številka na bančnem računu, temveč ključni pokazatelj spoštovanja. Delodajalci, ki bodo ignorirali to potrebo po transparentnosti in proaktivnosti na področju nagrajevanja, se bodo soočali z visoko fluktuacijo, saj mladi zaposleni finančno podcenjenost razumejo kot pomanjkanje osnovnega vrednotenja njihovega prispevka.

Tesno ob boku plačilu se pojavlja potreba po fleksibilnosti dela, ki je prav tako prejela povprečno oceno 4,0. Fleksibilnost za generacijo Z ni več luksuzna ugodnost, temveč standardno pričakovanje. To vključuje tako možnost prilagajanja delovnega časa kot lokacije dela. Podatki kažejo, da mladi zaposleni visoko vrednotijo avtonomijo nad svojim časom, kar je neposredno povezano z njihovo skrbjo za mentalno zdravje (ocena 3,7). Za delodajalce to pomeni nujnost odmika od rigidnih modelov prisotnosti v pisarni med 8. in 16. uro. Podjetja, ki bodo vztrajala pri strogem nadzoru in fizični prisotnosti brez utemeljenega razloga, bodo hitro izgubila konkurenčno prednost pred bolj agilnimi

delodajalci, ki zaupajo svojim zaposlenim in se osredotočajo na rezultate namesto na opravljene ure.

Psihološko varno okolje in dobro počutje (povprečna ocena 4,1) sta se izkazala za pomembnejša dejavnika od tradicionalnih vrednot podjetja, kot sta trajnost (3,2) ali podnebni aktivizem (3,2). To je presenetljiva ugotovitev, saj se v javnosti generacijo Z pogosto povezuje predvsem z družbenim aktivizmom. Podatki kažejo, da so v praksi, ko gre za njihovo neposredno delovno okolje, bolj pragmatični. Najprej potrebujejo varno in spodbudno okolje, v katerem lahko delajo brez strahu pred napakami in kjer se njihovo dobro počutje jemlje resno. Ključno vlogo pri tem imajo vodstvene prakse (4,0). Vodja prihodnosti za generacijo Z ni več avtoritarna figura, temveč mentor in usmerjevalec, ki spodbuja osebni in karierni razvoj (3,9).

Zanimivo je tudi, da so dejavniki, kot so medgeneracijsko sodelovanje (3,3) ter uvajalni proces (angl. onboarding) in izobraževanje (3,5), ocenjeni nekoliko nižje. To ne pomeni, da niso pomembni, temveč da v očeh mladih ne morejo nadomestiti pomanjkljivosti pri osnovnih pogojih, kot sta plačilo in fleksibilnost. Tudi digitalna integracija (3,4) je v primerjavi z drugimi dejavniki na lestvici pomembnosti nižje, kar gre pripisati dejstvu, da so mladi »digitalni domorodci« in da uporabo sodobnih tehnologij jemljejo kot samoumevno osnovo, ne pa kot nekaj, kar bi posebej vplivalo na njihovo zvestobo.

V zaključku lahko ugotovimo, da mora sodobni delodajalec, ki želi uspeti z generacijo Z, vzpostaviti model, ki temelji na treh stebrih: poštenem in proaktivnem finančnem nagrajevanju, radikalni fleksibilnosti in psihološki varnosti. Mladi zaposleni so pripravljeni trdo delati in se samouresničevati, vendar le v okolju, ki jim vrača spoštovanje s konkretnimi dejanji. Podjetja morajo razumeti, da generacija Z ni nezvesta, temveč je njihova zvestoba pogojena z vzajemnostjo. Ko delodajalec prepozna njihovo potrebo po stabilnosti, rasti in ravnovesju, dobi v zameno visoko motiviran kader, ki bo s svojo naravno digitalno pismenostjo in z željo po smislu vodil podjetje v prihodnost. Brez teh temeljev bodo podjetja le prehodna postaja v karieri mladih posameznikov, ki bodo svoje vrednotenje iskali drugod.

4.4 Omejitve dela in priporočila za nadaljne raziskave

Pri interpretaciji rezultatov raziskave o zvestobi generacije Z moramo upoštevati določene omejitve, ki vplivajo na njihovo splošno veljavnost. Ena izmed ključnih pomanjkljivosti dela je razmeroma majhno število v celoti rešenih anket, kar pomeni, da vzorec ni dovolj velik, da bi lahko ugotovitve z gotovostjo posplošili na celotno populacijo mladih v Sloveniji. Uporaba spletnega vprašalnika prinaša tudi tveganje, da so udeleženci pri vprašanjih o delovnih vrednotah, kot so trajnost in medosebni odnosi, podajali odgovore, ki so družbeno bolj zaželeni, namesto da bi povsem iskreno opisali svoje dejanske prioritete. Prav tako raziskava prikazuje le trenutno stanje v specifičnih gospodarskih razmerah, zato bi se prioritete, kot sta finančna varnost ali želja po menjavi službe, ob morebitnem gospodarskem poslabšanju verjetno hitro preoblikovali. Za prihodnje delo se zato priporoča izvedba

raziskave na večjem in bolj raznolikem vzorcu ljudi, ki bi vključeval različne poklicne skupine in večje število sodelujočih. Smiselno bi bilo isto skupino anketirancev ponovno povprašati o preučevanih dejavnikih čez nekaj let, saj bi tako lažje ugotovili, ali se njihova zvestoba delodajalcu spreminja s pridobivanjem novih izkušenj in prehodom v različna življenjska obdobja. Priporočljivi so tudi osebni pogovori z zaposlenimi, saj bi ti omogočili boljši vpogled v konkretne razloge za njihovo naklonjenost ali nezadovoljstvo v podjetju.

5 SKLEP

Zaključna strokovna naloga je obravnavala dejavnike zvestobe generacije Z, ki se v zadnjih letih uveljavlja kot ključna demografska skupina na trgu dela. Z raziskavo smo potrdili, da njihovo odraščanje v digitalni dobi in globalni povezanosti zahteva korenito prilagoditev tradicionalnih kadrovske politik. Z izvedenim delom sem izpolnil namen zaključne strokovne naloge, ki je bil analizirati dejavnike zvestobe generacije Z in na podlagi ugotovitev pripraviti priporočila za delodajalce. Dosegel sem tudi vse štiri specifične cilje: opredelitve generacije Z na podlagi literature do poglobljene teoretične razčlenitve dejavnikov zvestobe. Tretji cilj, empirično raziskavo, sem uresničil z analizo anketnih odgovorov, pri čemer sem kritično upošteval metodološke omejitve, kot sta manjši vzorec in tveganje družbeno zaželenih odgovorov. Kljub tem omejitvam sem na podlagi pridobljenih vpogledov realiziral še zadnji cilj – oblikovanje konkretnih smernic za delodajalce.

S teoretično analizo in z empirično raziskavo, v kateri je sodelovalo 54 polno izpolnjenih anket pripadnikov generacije Z, sem ugotovil, da se tradicionalni pojem zvestobe močno spreminja. Podatki o številu zamenjanih delodajalcev – kjer je skoraj 70 % vprašanih že zamenjalo vsaj eno zaposlitev – nakazujejo na konec ere »zaposlitve za vse življenje«. Za sodobne delodajalce je to jasn signal, da zvestoba ni več vnaprej podeljena s pogodbo, temveč si jo mora podjetje vsak dan znova zaslužiti z vzajemnim spoštovanjem in s konkretnimi ukrepi.

Ena najbolj izrazitih ugotovitev raziskave je primarnost finančne varnosti in poštenega plačila, saj je ta dejavnik prejel najvišjo povprečno oceno pomembnosti (4,4). Generacija Z finančne nagrade ne vidi le kot številke na računu, temveč kot ključni pokazatelj, da delodajalec ceni njihov prispevek. Poleg plačila sta se kot standardni pričakovanji izkazali fleksibilnost dela in skrb za mentalno zdravje. Mladi zaposleni visoko vrednotijo avtonomijo nad svojim časom in psihološko varno delovno okolje, v katerem lahko delujejo brez strahu pred napakami. Presenetljivo je, da so ti pragmatični dejavniki za zaposlene pomembnejši od širših družbenih vprašanj, kot sta trajnost ali aktivizem, kar kaže na to, da mladi najprej iščejo stabilno in spodbudno osnovo za svoje delovanje.

V zaključku lahko ugotovimo, da mora sodobni delodajalec, ki želi uspeti z generacijo Z, vzpostaviti model, ki temelji na treh stebrih: poštenem in proaktivnem nagrajevanju,

radikalni fleksibilnosti ter psihološki varnosti. Mladi zaposleni niso nelojalni, temveč je njihova zvestoba pogojena z vzajemnostjo. Podjetja, ki bodo razumela njihovo potrebo po stabilnosti, rasti in ravnovesju, bodo v zameno dobila visoko motiviran in digitalno pismen kader. Brez teh temeljev bodo organizacije ostale le prehodna postaja v karieri mladih posameznikov, ki bodo svoje vrednotenje in smisel iskali pri bolj agilnih delodajalcih.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person–organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
2. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
3. Gagné, M. in Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
4. Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
5. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. in Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
6. Meyer, J. P. in Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
7. 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*. Atria Books.

LITERATURA IN VIRI

1. American Psychological Association. (2018). *Stress in America: Generation Z*. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2018/stress-gen-z.pdf>
2. Anderson, M. in Jiang, J. (2018). *Teens, social media & technology 2018*. <https://www.pewresearch.org/internet/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/>
3. Ashforth, B. E. in Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://www.jstor.org/stable/258189?origin=crossref&seq=1>
4. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. in Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review.

- Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.92.3.707>
5. Brečko, D. (2021). Intergenerational cooperation, learning and knowledge-sharing in the workplace. *Izzivi prihodnosti*, 6(2), 61–84.
<https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-ZAEQP74Y>
 6. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. in Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.86.3.425>
 7. Deloitte. (2021). *The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey*. Deloitte.
<https://www.deloitte.com/za/en/about/people/social-responsibility/millennialsurvey-2021.html>
 8. Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte.
<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>
 9. Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. in Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader–member exchange. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206311415280>
 10. Ewin, R. E. (1993). Corporate loyalty. *Journal of Business Ethics*, 12(5), 387–396.
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF00882029>
 11. Francis, T. in Hoefel, F. (2018). ‘True Gen’: *Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
 12. Fry, R. in Parker, K. (2018). *Early benchmarks show “Post-Millennials” on track to be most diverse generation*. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/20/2018/11/Post-Millennials-Report_final-11.13pm.pdf
 13. Gajendran, R. S. in Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.92.6.1524>
 14. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty*. Harvard University Press.
 15. Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2. izd.). Sage Publications.
 16. Hogge, I. (2021, 18. avgust). *Passive or active? Generation Z and the social marketing of Black Lives Matter*. [objava na blogu].
<https://socialinnovation.blog.jbs.cam.ac.uk/2021/08/18/passive-or-active-generation-z-and-the-social-marketing-of-black-lives-matter/>
 17. Kleinig, J. (2022). Loyalty. V E. N. Zalta (ur.), *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (jesenska izdaja 2013). Stanford University. <https://plato.stanford.edu/entries/loyalty/>
 18. Fasbender, U., Gerpott, H. F. in Unger, D. (2021). *Intergenerational knowledge transfer and cooperation at work*. Universität Hohenheim.
<https://wirtschaftspsychologie.uni->

- hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/wirtschaftspsychologie/Verschiedenes/Publikationen/Fasbender_et_al._2021_Intergenerational_Knowledge_Transfer.pdf
19. McCrindle, M. (2015). *Understanding Generation Z*. McCrindle Research. <https://mccrindle.com.au/resource/report/understanding-generation-z/>
 20. McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
 21. Meister, J. C. in Willyerd, K. (2010). *The 2020 workplace*. Harper Business. <https://www.harpercollins.co.nz/9780061992353/the-2020-workplace/>
 22. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. in Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879101918421?via%3Dihub>
 23. Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520.2011.574506>
 24. Pandit, M., Magadum, T., Mittal, H., & Kushwaha, O. (2025). *Digital natives, digital activists: Youth, social media and the rise of environmental sustainability movements*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2505.10158>
 25. Parry, E. in Urwin, P. (2019). Generational differences in work values. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 511–529. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12242>
 26. Rhoades, L. in Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.87.4.698>
 27. Rudolph, C. W. in Zacher, H. (2017). Age diversity and generations. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 111–121. <https://academic.oup.com/workar/article-abstract/3/2/113/2623794?redirectedFrom=fulltext&login=false>
 28. Seemiller, C. in Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Generation+Z+Goes+to+College-p-9781119143451>
 29. Stein, J. (2013, May 20). Millennials: The Me Me Me generation. TIME. <https://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
 30. Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877. <https://www.emerald.com/jmp/article-abstract/23/8/862/442049/Generational-differences-in-psychological-traits?redirectedFrom=fulltext>
 31. Uslaner, E. M. (2002). *The moral foundations of trust*. Cambridge University Press.
 32. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. in Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://aisel.aisnet.org/misq/vol27/iss3/5/>
 33. Williams, K. C., Page, R. A., Petrosky, A. R., & Hernandez, E. H. (2010). Multi-generational marketing: Descriptions, characteristics, lifestyles, and attitudes. *Journal*

- of Applied Business and Economics, 11(2), 21–36.
https://www.researchgate.net/publication/264877591_Multi-Generational_Marketing_Descriptions_Characteristics_Lifestyles_and_Attitudes
34. Yang, Q. (2024). *Research on employee loyalty management strategies in globalized enterprises*. Open Journal of Business and Management, 12(6), 4086–4095.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.126205>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik in uvodni nagovor ankete

Sem Luka Novak, študent Ekonomske fakultete in delam zaključno strokovno delo na temo zvestobe generacije Z. Anketa je namenjena pripadnikom omenjene generacije, torej posameznikom, rojenim med letoma 1997 in 2012. Namen tega vprašalnika je analizirati dejavnike lojalnosti generacije Z v sodobnih delovnih okoljih ter podati priporočila za delodajalce. Vprašalnik je anonimen, odgovori bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene zaključne strokovne naloge.

1. Spol:

☐ Moški

☐ Ženski

2. Letnica rojstva:

☐ 1997

☐ 1998

☐ 1999

☐ 2000

☐ 2001

☐ 2002

☐ 2003

☐ 2004

☐ 2005

☐ 2006

☐ 2007

☐ 2008

☐ 2009

☐ 2010

☐ 2011

☐ 2012

3. Stopnja izobrazbe:

- ☐ OŠ ali manj
- ☐ Srednja šola/gimnazija
- ☐ Višja/strokovna šola
- ☐ Visokošolska
- ☐ Magistrska/doktorska

4. Koliko delodajalcev ste do sedaj zamenjali (redne zaposlitve za polni čas)?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6 ali več

5. Trenutni delovni status:

- ☐ Redno zaposlen
- ☐ Študentsko delo
- ☐ Pogodbeno delo
- ☐ Drugo

6. Prosim, da pri vsaki trditvi označite, kako močno se strinjate z vrednotami na delovnem mestu generacije Z.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam
Raznolikost in vključenost	☐	☐	☐	☐	☐
Mentalno zdravje	☐	☐	☐	☐	☐
Trajnost in podnebni aktivizem	☐	☐	☐	☐	☐
Uporaba sodobnih tehnologij	☐	☐	☐	☐	☐
Fleksibilnost dela	☐	☐	☐	☐	☐

Namen dela	☐	☐	☐	☐	☐
Finančna varnost	☐	☐	☐	☐	☐

7. Prosim, da pri vsaki trditvi označite stopnjo pomembnosti tako, da obkrožite kvadrateg v ustreznem stolpcu:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam
Osební in karierni razvoj	☐	☐	☐	☐	☐
Zadovoljstvo pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
Samouresničevanje in smisel dela	☐	☐	☐	☐	☐
Ujemanje z vrednotami podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijska kultura in klima	☐	☐	☐	☐	☐
Psihološko varno okolje in dobro počutje	☐	☐	☐	☐	☐
Pošteno plačilo	☐	☐	☐	☐	☐
Vodstvene prakse	☐	☐	☐	☐	☐
Nagrajevanje in pravičnost	☐	☐	☐	☐	☐
Fleksibilnost dela	☐	☐	☐	☐	☐
Digitalna integracija in tehnologija	☐	☐	☐	☐	☐
uvajalni proces (angl. onboarding), mentorstvo in izobraževanje	☐	☐	☐	☐	☐
Medgeneracijsko sodelovanje	☐	☐	☐	☐	☐

8. Kaj bi moral vsak delodajalec vedeti, če želi zadržati mlade zaposlene vaše generacije?
