



# Zadovoljstvo zaposlenih v podjetništvu

Jasna Auer Antončič





# Zadovoljstvo zaposlenih v podjetništvu

Jasna Auer Antončič



*Zadovoljstvo zaposlenih v podjetništvu*  
Jasna Auer Antončič

*Recenzenta* · Tomislav Galović in Dejan Miljenović  
*Lektoriranje in tehnična ureditev* · Davorin Dukič  
*Fotografija na naslovnici* · Senvipetro na Freepik  
*Oblikovanje* · Alen Ježovnik

*Izdala in založila* · Založba Univerze na Primorskem  
Titov trg 4, 6000 Koper · [www.hippocampus.si](http://www.hippocampus.si)  
*Glavni urednik* · Jonatan Vinkler  
*Vodja založbe* · Alen Ježovnik  
Koper, 2024

© 2024 Jasna Auer Antončič

<https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-293-356-2.pdf>  
<https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-293-357-9/index.html>  
<https://doi.org/10.26493/978-961-293-356-2>



Raziskovalni program št. P5-0049 (Management izobraževanja in zaposlovanja v družbi znanja) je sofinancirala Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili  
v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 204222211

ISBN 978-961-293-356-2 (pdf)

ISBN 978-961-293-357-9 (html)

# Kazalo

- Povzetek · 7
- Abstract · 9
- 1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih v podjetništvu · 11
  - 1.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih za različne generacije · 12
  - 1.2 Plača kot dejavnik zadovoljstva · 16
  - 1.3 Nagrajevanje v obliki bonitet in pohval · 19
  - 1.4 Napredovanje · 22
  - 1.5 Izobraževanje · 26
  - 1.6 Odnosi s sodelavci · 30
  - 1.7 Letni osebni pogovori z zaposlenimi · 34
  - 1.8 Delovni pogoji · 37
  - 1.9 Delovni čas · 40
  - 1.10 Stalnost zaposlitve · 43
  - 1.11 Ugled dela · 44
  - 1.12 Pripadnost zaposlenih · 46
  - 1.13 Organizacijsko vzdušje · 48
  - 1.14 Organizacijska kultura · 50
- 2 Podjetniško delovanje obstoječih podjetij · 55
  - 2.1 Vloga znanja in človeškega kapitala pri zadovoljstvu zaposlenih milenijcev · 57
  - 2.2 Vloga znanja in človeškega kapitala pri zadovoljstvu zaposlenih iz generacije Z · 58
  - 2.3 Podjetniško naravnana kultura · 59
  - 2.4 Inovacijska kultura podjetja in milenijci · 61
  - 2.5 Inovacijska kultura podjetja in generacija Z · 61
  - 2.6 Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja · 63
  - 2.7 Milenijci · 65
  - 2.8 Generacija Z · 66
  - 2.9 Generacija alfa · 67
- Literatura · 69



# Povzetek

Učbenik obravnava zadovoljstvo zaposlenih pri delu v podjetništvu. Opisani so različni dejavniki, ki so povezani z zadovoljstvom zaposlenih: plača, nagrajevanje v obliki bonitet in pohval, napredovanje na delovnem mestu, izobraževanje, odnosi s sodelavci, letni osebni razgovori z zaposlenimi, delovni pogoji, delovni čas, stalnost zaposlitve, ugled dela, pripadnost zaposlenih podjetju, organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura. Poseben poudarek je dan opisu teh dejavnikov za dve generaciji, ki sta prevladujoči na trgu delovne sile: milenijci in generacija Z. Podjetniško delovanje obstoječih podjetij je obravnavano na podlagi naslednjih tem: vloga znanja in človeškega kapitala za zadovoljstvo zaposlenih milenijcev, vloga znanja in človeškega kapitala za zadovoljstvo zaposlenih generacije Z, podjetniško naravnana kultura, inovacijske kultura podjetja in milenijci ter generacija Z, zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja ter motivacijski dejavniki za milenijce, generacijo Z in generacijo Alfa.

*Ključne besede:* podjetništvo, zadovoljstvo zaposlenih, milenijci, generacija Z





## Abstract

The textbook deals with employee satisfaction at work in entrepreneurship. Various factors related to employee satisfaction are described: salary, rewards in the form of bonuses and praise, promotion at work, education, relations with colleagues, annual personal interviews with employees, working conditions, working hours, permanent employment, job reputation, employees belonging to the company, organizational atmosphere and organizational culture. Special emphasis is given to the description of these factors for the two generations that dominate the labor market: millennials and Generation Z. The entrepreneurial performance of existing companies is discussed on the basis of the following topics: the role of knowledge and human capital for the satisfaction of employed millennials, the role of knowledge and human capital for Generation Z employee satisfaction, entrepreneurial culture, company innovation culture and Millennials and Generation Z, employee satisfaction, intrapreneurship and company growth, and motivational factors for Millennials, Generation Z and Generation Alpha.

*Keywords:* entrepreneurship, employee satisfaction, millennials, generation Z



# 1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih v podjetništvu

Managerje pogosto motivirajo možnosti napredovanja in statusni simboli, kot so naziv, mesto v hierarhični strukturi, službeni avto, parkirno mesto in pisarna. Podjetnike običajno ženeta neodvisnost in zadovoljstvo pri delu. Notranje podjetnike motivira kombinacija neodvisnosti, možnosti napredovanja in prejemanja nagrad. Managerji se običajno čutijo kot del hierarhične strukture in svoje odločitve usklajujejo z odločitvami višjega managementa, ker so mu dolžni odgovarjati in poročati. Podjetniki, nasprotno, sledijo svojim sanjam in odločitve sprejemajo na podlagi lastnih ciljev. Notranji podjetniki delujejo nekje vmes: njihove odločitve temeljijo na osebnih ciljih, podobno kot pri podjetnikih, vendar pri tem še vedno iščejo podporo pri višjem managementu. Glede na naklonjenost tveganju so managerji najprevidnejši, saj se običajno izogibajo tveganim projektom zaradi strahu pred neuspehom. Podjetniki in notranji podjetniki so značilno zmerno naklonjeni tveganju; na svoji poti do uresničitve poslovne priložnosti se pogosto soočajo z neuspehi in zavrnitvami, zato se v primerjavi z managerji manj bojijo neuspehov (Auer Antončič in Antončič, 2022).

Med managerji, podjetniki in notranjimi podjetniki obstajajo opazne razlike v motivaciji, pristopu k tveganjem, usmeritvi in sprejemanju odločitev. Notranji podjetniki predstavljajo svojevrsten hibrid med managerji in podjetniki. Kot podjetniki težijo k neodvisnosti in avtonomiji, vendar hkrati z managerji delijo željo po varnosti, stabilnosti in predvidljivosti zaposlitve. So tudi zainteresirani za napredovanje znotraj korporacije in prejemanje korporacijskih nagrad.

Notranji podjetniki so vključeni v dejavnosti znotraj obstoječih organizacij, kar vključuje soočanje s strukturo in z managementom organizacije kot tudi z dinamiko trga, v katerega so usmerjeni njihovi novi izdelki, storitve ali poslovne inovacije. Njihovo delovanje je ključno za

---

Besedilo poglavja je delno prirejeno po Antončič (2002, 2008), Antončič idr. (2002), Auer (2009) ter Auer Antončič in Antončič (2009, 2011, 2022).

podjetja vseh velikosti, saj lahko tudi majhna in nova podjetja z notranjim podjetništvom znatno pospešijo svojo rast ali izboljšajo možnosti za preživetje ter uspeh. To dosežejo z razvojem izdelkov, storitev ali poslovnih modelov, ki so bolj usklajeni z vizijo in cilji podjetniške ekipe kot prejšnji pristopi.

### 1.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih za različne generacije

Ključni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, obsegajo plačo, bonitete in pohvale, možnosti za napredovanje, izobraževalne priložnosti, odnose s sodelavci, letne razgovore, delovne pogoje, delovni čas, stalnost zaposlitve, ugled poklica, pripadnost podjetju, organizacijsko vzdušje in organizacijsko kulturo. Ti elementi so bistvenega pomena tako za zaposlene kot za delodajalce ter vse druge, ki so vključeni v delovanje organizacije, kot so timi in notranji podjetniki. Ljudje podjetje ocenjujejo glede na to, kako njegovo delovanje ustreza njihovim osebnim interesom, ki izhajajo iz njihovih specifičnih potreb. Če organizacija uspe zadovoljiti te interese, se to odraža v večjem zadovoljstvu zaposlenih, kar neposredno vpliva na uspešnost podjetja. Vodstvo, ki se zavzema za izboljšanje teh dejavnikov, lahko pričakuje večjo zavzetost zaposlenih in posledično rast podjetja. Medtem ko je plača osnovni dejavnik preživetja in pomemben za zadovoljstvo, sama po sebi ni zadostna; pri celostnem zadovoljstvu zaposlenih igrajo ključno vlogo drugi dejavniki, kot so kvaliteta delovnega okolja, medosebni odnosi in organizacijska kultura. Ti so podrobneje razloženi v nadaljnjem besedilu.

#### *Značilnosti različnih generacij*

Generacije »baby boomers«, X, Y (milenijci), Z in alfa so vsaka na svoj način oblikovale in spreminjale družbeno ter delovno okolje, v katerem živijo. Vsaka generacija ima svoje lastnosti, ki jih je oblikovala kombinacija tehnološkega napredka, ekonomskih razmer in kulturnih sprememb v času odraščanja njenih pripadnikov.

Generacija »baby boomers«, rojena med letoma 1946 in 1964, je znana po svoji delovni etiki, lojalnosti do delodajalcev in optimizmu. Znamenovala jo je povojna gospodarska rast, zaradi česar imajo njeni pripadniki pogosto mentaliteto »lahko naredimo vse«. Cenijo varnost, stabilnost in so pripravljeni trdo delati za svoje cilje (Stiehr in Vandermause, 2017).

Generacija X, rojena med letoma 1965 in 1980, je znana po svoji samostojnosti in skepticizmu do avtoritet. Njeni pripadniki so odrasli v času ekonomskih negotovosti in družbenih sprememb, zaradi česar so razvili pragmatičen pristop do dela in željo po uravnoteženju med delom in zasebnim življenjem (Coomes in DeBard, 2004; McCrindle in Wolfinger, 2009). Značilna je njihova lojalnost podjetjem, čeprav cenijo fleksibilnost in avtonomijo (Howe in Strauss, 2007).

Generacija Y ali milenijci, rojeni med letoma 1981 in 1996, so optimistični, tehnološko spretni in cenijo smiselno delo. So prva generacija, ki je odraščala s tehnologijo, kar jo naredi zelo prilagodljivo na hitro spreminjajoče se delovno okolje (Twenge, 2017). Njeni pripadnik cenijo transparentnost, povratne informacije in imajo visoka pričakovanja do svojih delodajalcev glede družbene odgovornosti ter etičnosti (Seemiller in Grace, 2015; Wilson, 2019). Visoko vrednotijo fleksibilnost, sodelovanje in hitro napredovanje v karieri. Milenijci želijo delo, ki je smiselno in ima pozitiven vpliv na svet. So tudi prva generacija, ki je resnično vstopila na trg dela med globalno finančno krizo, kar je vplivalo na kariere njenih pripadnikov in njihovo finančno stabilnost (Schawbel, 2013).

Generacija Z, rojena med letoma 1997 in 2012, velja za pravo digitalno generacijo, je še bolj tehnološko vešča in vajena takojšnje komunikacije kot njeni predhodniki. Njeni pripadniki so znani po svoji povezanosti s tehnologijo, realističnem pogledu na svet in praktičnosti. Cenijo avtentičnost, transparentnost in raznolikost. Imajo močan čut za individualizem ter prilagodljivost (Schawbel, 2013). Dajejo prednost hitri in učinkoviti komunikaciji ter visoko vrednotijo avtonomijo in priložnosti za učenje (Williams, 2020). Generacija Z je tudi bolj varčevalno in varnostno usmerjena, kar je posledica odraščanja v nestabilnem ekonomskem okolju (Seemiller in Grace, 2018).

Generacija alfa, rojena od leta 2013 naprej, bo najbolj tehnološko vešča do sedaj. Njeni pripadniki odraščajo v svetu, ki je še bolj povezan, digitaliziran in avtomatiziran, v obdobju napredne umetne inteligence in globalne povezanosti. Predvideva se, da bodo še prilagodljivejši ter še bolj usmerjeni v tehnologijo in globalno ozaveščeni kot njihovi predhodniki. Generacija alfa bo verjetno inovativnost, trajnost in sodelovanje cenila bolj kot prejšnje generacije (McCrindle, 2021). Svoje delo bodo njeni pripadniki verjetno videli kot del širše mreže interaktivnih globalnih odnosov, pri čemer bodo cenili inovacije in ustvarjalne priložnosti (McCrindle, 2021).

Te generacijske razlike so ključnega pomena za organizacije pri pri-

lagajanju vodstvenih stilov, motivacijskih strategij in razvoja politik za privabljanje ter zadržanje talentov iz različnih generacij. Razumevanje teh generacijskih značilnosti je ključno za delodajalce, tržnike in politične odločevalce, ki morajo oblikovati strategije, ki so relevantne in učinkovite za vsako generacijo posebej.

### **Milenijci in zadovoljstvo zaposlenih**

Zadovoljstvo zaposlenih milenijcev je v veliki meri odvisno od več ključnih dejavnikov, ki so se izkazali za pomembne v raziskavah v zadnjem času. Fleksibilnost delovnega časa in možnost dela na daljavo sta postala ključna za milenijce, ki iščejo bolj uravnoteženo delovno ter zasebno življenje (Mack, 2022). Vključenost v odločanje in transparentnost podjetniških procesov sta prav tako visoko cenjeni, saj milenijci želijo biti aktivni udeleženci v organizaciji. Razvojne in izobraževalne priložnosti so nujne, saj ta generacija ceni stalno učenje in osebni razvoj. Prav tako je za milenijce pomembno, da ima delo, ki ga opravljajo, višji smisel in je družbeno odgovorno (Ali idr., 2022). Zanje je ključno ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, ki spodbuja sodelovanje in inovativnost (Martínez-Carreras idr., 2013). Te dejavnike je treba upoštevati pri oblikovanju strategij za zadržanje talentov in izboljšanje zadovoljstva zaposlenih iz generacije milenijcev.

Zadovoljstvo zaposlenih milenijcev v sodobnem delovnem okolju je odvisno od več dinamičnih in specifičnih dejavnikov, ki odsevajo njihove edinstvene vrednote in pričakovanja. Milenijci velik poudarek namenjajo delu z namenom in iščejo zaposlitev, kjer lahko prispevajo k družbenim in okoljskim ciljem. Radi imajo uravnotežene vnaprejšnje psihološke pogodbe, tako za obveznosti zaposlenega kot za obveznosti delodajalca, sledijo pa jim relacijski in transakcijski tipi psiholoških pogodb (Zupan idr., 2018). Pomembnost prilagodljivih delovnih razmer, ki omogočajo delo od doma ali izmenično delo v pisarni, je postala še posebej izrazita v luči globalnih sprememb (Wilson, 2023). Možnosti za profesionalni razvoj in nenehno izobraževanje so ključne za milenijce, ki stremijo k stalnemu napredku v svojih karierah. Korporativna kultura, ki spodbuja vključenost in medsebojno spoštovanje, je pomemben dejavnik, ki milenijcem omogoča, da se počutijo vredni in spoštovani. Možnosti za napredovanje znotraj organizacije in občutek, da lahko vplivajo na strateške odločitve, prav tako močno vplivajo na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Transparentnost vodstva in jasna komunikacija o ciljih podjetja ter prihodnjih načrtih sta izredno

pomembni, saj milenijci cenijo odprtost in iskrenost. Prav tako je pomembno, da milenijci čutijo, da njihovo delo pripomore k večjemu dobru in da podjetje, za katero delajo, deluje etično ter trajnostno.

Te značilnosti skupaj tvorijo temelj za strategije managementa človeških virov, ki so usmerjene v pridobivanje, motiviranje in zadrževanje talentiranih milenijcev. Podjetja, ki uspejo nasloviti te ključne dejavnike, bodo verjetno imela bolj motivirane, zadovoljnejše in produktivnejše zaposlene iz generacije milenijcev. Zavzemanje za te vrednote ne samo da izboljša delovno atmosfero, ampak lahko pomembno prispeva tudi k splošni uspešnosti in inovativnosti podjetja.

### ***Generacija Z in zadovoljstvo na delovnem mestu***

Zadovoljstvo na delovnem mestu pripadnikov generacije Z je kompleksen pojem, ki zahteva večplasten pristop. Za to generacijo ni dovolj zgolj dobra plača; prav tako cenijo druge elemente, kot so fleksibilnost, kultura podjetja, možnosti za rast in razvoj ter delo, ki ima smisel (Rebel in Willekes MacDonald, 2023).

Fleksibilnost je za generacijo Z izredno pomembna. Njeni pripadniki si želijo možnosti, kot so prilagodljiv delovni čas in možnost dela od doma, kar jim omogoča boljše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Kultura podjetja, ki spodbuja sodelovanje, inovativnost in vključenost, močno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Podjetja, ki vlagajo v gradnjo pozitivne delovne kulture, lažje pritegnejo in obdržijo mlade talente. Generacija Z daje velik pomen možnostim za karierni razvoj in stalno učenje. Cenijo delodajalce, ki jim ponujajo raznovrstne izobraževalne programe, mentorstvo in možnosti za napredovanje. Zavzetost za trajnost in družbeno odgovornost je še en ključni dejavnik. Mladi delavci želijo delati za podjetja, ki izvajajo jasne in aktivne politike glede trajnosti ter pozitivnega družbenega učinka. Transparentnost v komunikaciji in odločanju znotraj podjetja je še en pomemben element. Generacija Z želi biti informirana in vključena v procese, ki vplivajo na njeno delo in karierno pot (Gerhardt idr., 2023).

Generacija Z ceni tudi priložnosti za osebno izražanje na delovnem mestu. Podjetja, ki dovoljujejo individualnost in kreativnost, lahko izboljšajo zadovoljstvo in zavzetost svojih zaposlenih iz te generacije (Pichler idr., 2021). Poudarek na zdravju in dobrobiti zaposlenih je bistven. Programi, ki spodbujajo fizično, mentalno in čustveno zdravje, so med mladimi delavci izredno cenjeni. Sodobna tehnologija in orodja so za generacijo Z samoumevna. Podjetja, ki investirajo v najnovejše tehnolo-

gije, njenim pripadnikom s tem omogočajo, da so učinkovitejši in zadovoljnejši pri svojem delu. Dostopnost in pristopnost vodstva sta ključni za občutek pripadnosti in zadovoljstva pri delu. Generacija Z ceni vodje, ki so dostopni in podporni (Hutanu idr., 2020). Priznavanje in nagrade za dobro opravljeno delo so še en pomemben motivacijski dejavnik za njene pripadnike. Redno in pravično priznavanje njihovega truda in dosežkov lahko znatno poveča njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu.

## 1.2 Plača kot dejavnik zadovoljstva

Plača je za večino zaposlenih ključni motiv za delo, saj predstavlja osnovni vir preživetja. Za delodajalce medtem predstavlja enega od največjih stroškov. Zaznavanje pravičnosti plače je subjektivno in se nanaša na kakovost življenja zaposlenega. Eno izmed osnovnih načel je, da pravičen plačni sistem zahteva enako plačilo za enako delo. V Sloveniji, podobno kot v tujini, se razširja praksa, da zaposleni prejemajo različne bonitete, običajno večje za tiste, ki so višje na hierarhični lestvici. Plača lahko krepí tekmovalnost, povečuje zadovoljstvo in zvestobo zaposlenih, čeprav je pogosto dojemana kot nekaj samoumevnega. Plača zaposlenemu nudi kratkoročno materialno zadovoljstvo in dolgoročno varnost, prispeva k družbenemu statusu in priznanju osebnih dosežkov.

V skladu z delovnopravnimi predpisi plača predstavlja pravico zaposlenega iz naslova delovnega razmerja. Njena struktura in višina sta določeni z zakoni ter s pogodbo o zaposlitvi; običajno vključuje osnovno plačo in dodatke, ki so odvisni od dosežkov in uspešnosti podjetja. Osnovna plača se določa glede na zahtevnost opravljanega dela in je pogosto predmet kolektivnih pogodb. V Sloveniji prevladuje plačilo na čas, medtem ko je v tujini vse pogostejše plačilo glede na učinkovitost z variabilnim delom, ki lahko doseže do 80 % plače, odvisno od uspešnosti, kar kažejo tudi nedavne raziskave (Brečko, 2005, str. 73). Najpomembnejši dejavnik pri določanju višine plače so tržne razmere, kot sta ponudba in povpraševanje po delovni sili (Černetič, 2001, str. 47). Kljub vsemu plačilo deluje bolj kot higienik in manj kot motivator, saj preprečuje nezadovoljstvo in razmišljanje o menjavi zaposlitve, ne more pa samostojno zagotoviti zadovoljstva na delovnem mestu. Za to so potrebni drugi materialni in nematerialni dejavniki.

Dolgo časa se je mislilo, da je plača edini materialni motivacijski dejavnik, toda sodobne raziskave kažejo, da številni zaposleni višje vre-



dnotijo nedenarne bonitete kot boljše motivatorje. To dejstvo bi morali delodajalci upoštevati, saj finančni stimulansi pogosto prinašajo le kratkoročne učinke. Zaposleni različno dojemajo denar kot motivacijsko sredstvo; nekatere bolj motivira finančna nagrada, druge pa npr. dodaten prosti čas (Majstorovič, 2007b). Poleg neposrednih denarnih prihodkov, kot so plače, obstajajo še posredni materialni motivacijski dejavniki, kot so premije, bonusi in dodatki, ki izboljšujejo materialni standard zaposlenih. Delodajalci morajo plačni sistem oblikovati tako, da deluje kot motivacijski dejavnik v delovnem okolju.

Prav tako je vprašljivo, ali je naša zakonodaja prilagojena sodobnim izzivom pri upravljanju zaposlenih (Franca in Lobnikar, 2008, str. 50). Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) (2002) določa, da mora biti plačilo za delo vedno v denarni obliki, lahko pa vključuje tudi druge oblike, če tako določa kolektivna pogodba. Vse več zaposlenih prejema kombinirano plačilo, ki vključuje fiksno plačo, provizije in bonuse, kar zagotavlja stabilnost prihodkov.

Osebni dohodek motivira s količino, ki omogoča dvig življenjskega standarda (Uhan, 2000, str. 32). Vendar raziskave kažejo, da sta nagrajevanje in priznavanje dosežkov področji, s katerimi so zaposleni v Sloveniji najmanj zadovoljni. Pogosto problem ni le v višini plače, ampak v njeni strukturi in sistemu nagrajevanja, ki redko vključuje merljive in z rezultati povezane kriterije. Mnogi vodje se soočajo s težavami pri postavljanju ciljev, kar vpliva na merila nagrajevanja in povzroča nezadovoljstvo med zaposlenimi, ki se počutijo, da sistem ne prepoznava ali spodbuja kakovosti njihovega dela.

Kljub temu raziskave o najboljših evropskih podjetjih kažejo, da ta pogosteje uporabljajo variabilno nagrajevanje in se osredotočajo na ustrezne kompetence posameznikov ter tržno primerljivost plač, ne pa na število let delovne dobe, kar je pomembno za polovico sodelujočih slovenskih podjetij (Merkač Skok, 2008, str. 206). Plačni sistem temelji na formalnopравnih osnovah, kot so zakoni, kolektivne pogodbe in dogovori, ki določajo tarifne skupine in plačne razrede, oblikujejo pa tudi relativno zahtevnost delovnih mest in druge značilnosti. Običajno se plače razlikujejo glede na kolektivne in individualne pogodbe.

Obstajajo različni sistemi plačevanja, ki vplivajo na naravo izvedenih delovnih dejavnosti. Najpogosteje se uporabljata plačevanje po času in po učinku, obstajajo pa tudi drugi pristopi, kot so plačevanje glede na delovno dobo, individualno uspešnost ali dobiček, ki ga zaposleni ustvari za podjetje. V zadnjem času se razvijajo tudi inovativni sistemi

plačevanja, ki so zasnovani z namenom spodbujanja pozitivnega vedenja med zaposlenimi.

Vendar zvišanje plače samo po sebi ne zagotavlja višje produktivnosti, zato je ključno, da podjetja razumejo, kako materialni dejavniki in sistem plač vplivajo na produktivnost ter učinkovitost dela (Lipičnik in Možina, 1993, 48). Učinkoviti sistemi plač in nagrajevanja so vitalni za prenos strateških poslovnih ciljev in vrednot podjetja v konkretne delovne rezultate (Zupan, 2006, str. 3), kar predstavlja velik potencial za razvoj denarnega in še posebej nedenarnega nagrajevanja v naših podjetjih.

Razvoj ustrezne kadrovske strategije, ki vključuje možnost fleksibilnega nagrajevanja, je pomembno vprašanje, ki bi moralo biti integrirano v celotno poslovno strategijo podjetja (Majstorovič, 2007b). Ta pristop omogoča prilagodljivo upravljanje človeških virov, ki se lahko učinkovito odziva na spreminjajoče se tržne razmere in potrebe podjetja.

### **Plača in milenijci**

Za milenijce plača predstavlja več kot le sredstvo za preživetje; je pomemben element njihovega poklicnega zadovoljstva in osebnega razvoja. V sodobnem delovnem okolju milenijci plačo dojemajo kot pokazatelj vrednosti, ki jo njihovo delo predstavlja za podjetje, za milenijce je pravična plača simbol priznanja in cenjenja njihovih prispevkov. Milenijci pričakujejo, da bo plača odražala ne samo njihovo trenutno učinkovitost, ampak tudi njihov potencial za rast in razvoj (Lallukka, 2024). Cenijo transparentnost pri oblikovanju plač, saj jim to omogoča razumeti, kako so njihova prizadevanja povezana z njihovim finančnim nagrajevanjem (Nelson, 2023).

Milenijci pričakujejo, da bo plača skladna z njihovimi profesionalnimi ambicijami in osebnimi cilji, pomembno je usklajevanje nagrajevanja z dolgoročnimi karierami. Fleksibilnost v nagrajevanju, ki vključuje bonuse in deleže v podjetju, močno vpliva na zadovoljstvo milenijcev. Prilagodljivi in inovativni pristopi k nagrajevanju, kot so delitve dobička ali možnosti lastništva delnic, so zanje izjemno privlačni, saj dajejo občutek vključenosti in partnerstva v podjetju.

Ta generacija si prizadeva za delovna mesta, ki ne ponujajo le dobre plače, ampak tudi priložnosti za učenje in razvoj. S tem ko milenijci vrednotijo različne oblike nedenarnih koristi, kot so fleksibilen delovni čas in možnosti za delo od doma, ki lahko izboljšajo njihovo delovno življenje, morajo podjetja razmišljati o celovitih strategijah nagrajevanja.

Tako kot je razvidno iz sodobnih raziskav, plača za milenijce ni zgolj transakcija, ampak ključni del celostne zaposlitvene izkušnje, ki mora biti skrbno načrtovana in izvedena, da zadovolji njihove specifične potrebe in pričakovanja.

### **Plača in generacija Z**

Plača predstavlja ključni element zadovoljstva zaposlenih, še posebej za generacijo Z, ki je vstopila na trg dela v zadnjih letih. Generacija Z, rojena med sredino 90. let in začetkom leta 2000, ima specifične vrednote in pričakovanja, ki vključujejo tudi finančno kompenzacijo. Generacija Z vrednoti transparentnost in pravičnost, kar se odraža tudi v pričakovanjih njenih pripadnikov glede plač. Pričakujejo, da bo plača odražala njihove veščine, izobrazbo in prispevek k podjetju (Benitez-Marquez idr., 2022). Zanje tisto, kar šteje, ni zgolj višina plače, ampak tudi, kako podjetje obravnava vprašanje enakosti in pravičnosti plač med spoloma in različnimi etničnimi skupinami. Plačni paketi, ki vključujejo dodatne ugodnosti, kot so fleksibilen delovni čas, možnost dela na daljavo in možnosti za profesionalni razvoj, so še posebej privlačni za to generacijo. Ta pričakuje, da bo delodajalec podpiral uravnoteženje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Generacija Z pogosto išče tudi smiselno delo, ki ima pozitiven vpliv na družbo (Francis in Hoefel, 2018). To pomeni, da lahko tudi neprofitne organizacije privabijo talentirane posameznike iz te generacije z obljubo, da bo njihovo delo imelo resničen vpliv, četudi plača morda ni konkurenčna tisti v korporativnem sektorju. Generacija Z ceni odprto komunikacijo o napredovanju in plačah, kar lahko poveča zvestobo njenih pripadnikov podjetju. Sistemi nagrajevanja, ki so jasni, objektivni in redno posodobljeni, so ključni za ohranjanje motivacije med mladimi zaposlenimi. Glede na omenjeno se zdi, da je za generacijo Z plača več kot le številka na bančnem izpisku. Je pokazatelj tega, kako jih podjetje ceni in kako se v podjetju upošteva njihove unikatne potrebe ter pričakovanja.

### **1.3 Nagrajevanje v obliki bonitet in pohval**

Poleg osnovnih plač so za podjetja in zaposlene izjemnega pomena tudi različni sistemi sekundarnega nagrajevanja, ki vključujejo finančne in nefinančne nagrade. Takšne nagrade lahko vključujejo priznanja, pohvale, osebni in intelektualni razvoj ter razne ugodnosti, ki izboljšajo delovno in osebno življenje zaposlenih. Ugodnosti, kot so izbolj-

šano zdravstveno varstvo, možnost ugodnejšega letovanja v počitniških objektih podjetja, ugodna zavarovanja, fleksibilen delovni čas, službeno vozilo in mobilni telefon ali računalnik za zasebno uporabo, predstavljajo ključne elemente nagrajevanja.

Dotatno se v pakete nagrajevanja vključujejo tudi možnosti, kot so strokovne revije, udeležba na mednarodnih konferencah in drugi strokovni dogodki, ki niso neposredno povezani z denarnimi izplačili, a kljub temu predstavljajo pomembno vrednost za zaposlene. Takšne oblike nagrajevanja so za podjetja ključne pri pridobivanju, motiviranju in ohranjanju zaposlenih, saj ustvarjajo privlačno delovno okolje, ki lahko bistveno vpliva na zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih.

Razlike v sistemih nagrajevanja med podjetji odražajo raznolikost organizacijskih struktur in tržnih razmer, v katerih podjetja delujejo (Treven, 2001, str. 247–248). Za delodajalce so strategije nagrajevanja pomemben poslovni odločitveni proces, ki vpliva na stroške in konkurenčnost njihovih izdelkov ali storitev na trgu. Poleg tega odločitve, povezane z nagrajevanjem, vplivajo na sposobnost podjetja, da se kot privlačen delodajalec pozicionira na trgu dela. Pravilno strukturiran sistem nagrajevanja lahko privabi talente in zadrži obstoječe zaposlene, medtem ko lahko slabo zasnovan sistem povzroči njihov odhod (Mulej, 1986, str. 442).

Pohvale in priznanja, ki jih zaposleni prejmejo v obliki nagrad in napredovanja, igrajo ključno vlogo pri povečanju zadovoljstva in zavzetosti pri delu. Takšne oblike priznanj zadovoljujejo potrebo zaposlenih po potrditvi in prepoznavnosti pred drugimi, kar je pomemben motivacijski dejavnik (Lipičnik in Možina, 1993, str. 141). V mnogih podjetjih so finančne nagrade omejene, zato se poudarek daje nedenarnim oblikam nagrajevanja, ki so pri motiviranju zaposlenih pogosto učinkovitejše kot zgolj povišanje plače. Posebej močan učinek ima pohvala, izrečena javno, saj lahko zaposlenemu prinese občutek širše družbene potrditve njegove vrednosti (Denny, 1997, str. 122).

V podjetju Revoz so npr. razvili sistem priznavanja dosežkov zaposlenih, ki podpira vrednote, zastavljene v strateškem načrtu. Vsako leto nagrajujejo petino zaposlenih na podlagi predhodno določenih meril, prav tako pa javno izrazijo zahvalo tistim, ki so podjetju zvesti več let. Takšno priznanje spodbuja strokovno in osebno rast zaposlenih ter krepi njihovo motivacijo za delo.

Pomembno je razumeti, da zaposleni s svojim delom želijo zadovoljiti širok spekter potreb, ne le eksistenčnih. Vse bolj poudarjene so po-

trebe po individualnem razvoju, potrditvi lastnih sposobnosti in samostojnosti pri delu (Glasser, 2000). Ustrezen sistem nagrajevanja mora zato podpirati dolgoročno usmerjenost zaposlenih k doseganju delovnih uspehov. Sistemi nagrajevanja imajo dvojno vlogo: neposredno motiviranje zaposlenih k večjemu trudu in posredno spodbujanje predanosti, samoiniciativnosti in motivacije zaposlenih, ki čutijo, da je njihov trud pravično nagrajen. Učinkovit sistem nagrajevanja izpolnjuje obljube in pričakovanja zaposlenih, kar organizacijam omogoča ohranjanje visoke ravni motivacije. Kot poudarja Lipičnik (1998, 194), sistem nagrajevanja običajno predstavlja usklajeno politiko in prakso organizacije, ki zaposlene nagradi glede na njihov prispevek, sposobnosti in tržno vrednost.

### ***Nagrajevanje v obliki bonitet in pohval ter milenijci***

Nagrajevanje z bonitetami in s pohvalami je ključni element zadovoljstva zaposlenih milenijcev, saj ustreza njihovim specifičnim potrebam po priznanju in pripadnosti. Milenijci zelo cenijo delovna mesta, kjer se njihov prispevek priznava z bonitetami, ki izboljšujejo njihovo kakovost življenja, kot so fleksibilen delovni čas, možnost dela od doma ali zdravstvene ugodnosti. Pohvale in javna priznanja imajo močan pozitiven vpliv na njihovo delovno zavzetost, saj se milenijci počutijo cenjene in slišane v svojem delovnem okolju (Barhate in Dirani, 2022).

Milenijci dajejo velik pomen transparentnosti in odkritosti v komunikaciji s svojimi nadrejenimi. Pohvale od nadrejenih, ki so iskrene in specifične, lahko znatno povečajo njihovo motivacijo za delo. Nenadni bonusi ali priložnostni popusti pri izdelkih ali storitvah podjetja so še en primer, kako lahko bonitete pripomorejo k večji zadovoljstvu milenijcev na delovnem mestu. Nagrajevanje z bonitetami in s pohvalami prav tako spodbuja kulturo povratne informacije ter stalnega izboljševanja, kar je za milenijce zelo pomembno. Ta generacija visoko ceni možnosti za profesionalni in osebni razvoj, ki se jim ponujajo skozi različne oblike nagrajevanja. Milenijci se ne zadovoljijo le z doseganjem kratkoročnih ciljev, ampak iščejo poti za dolgoročno rast in napredek v karieri (Seemiller in Grace, 2018).

Nagrajevanje v obliki bonitet in pohval je torej več kot le orodje za povečanje produktivnosti; je sredstvo za krepitev organizacijske kulture, ki priznava in visoko vrednoti prispevke posameznika ter podpira njegov celostni razvoj. To ne samo da izboljšuje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih milenijcev, ampak tudi krepi njihovo lojalnost podjetju.

### ***Nagrajevanje v obliki bonitet in pohval in generacija Z***

Nagrajevanje v obliki bonitet in pohval igra pomembno vlogo v zadovoljstvu zaposlenih, zlasti za generacijo Z, ki visoko vrednoti priznanje in osebni razvoj (Benitez-Marquez idr., 2022). V dobi, ko mladi iščejo smiselno delo in neposredno povratno informacijo, so bonitete in pohvale ključni elementi za njihovo motivacijo ter pripadnost podjetju. Bonitete, ki so prilagojene interesom in potrebam generacije Z, kot so fleksibilni delovni časi, delo od doma in priložnosti za osebni razvoj, močno prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu.

Pohvale in priznanja, ki so izrečeni javno, imajo velik vpliv na občutek vrednosti pri mladih zaposlenih. Javno priznanje uspehov spodbuja občutek pripadnosti in skupnostnega duha znotraj podjetja. Generacija Z ceni transparentnost in pristnost, zato morajo biti pohvale iskrene in specifične. Nejasno ali pavšalno priznanje ima lahko nasprotni učinek.

Bonitete, ki spodbujajo zdrav življenjski slog, kot so članstva v fitnes centrih, zdravstveno zavarovanje ali programi duševnega zdravja, so še posebej cenjene, saj generacija Z veliko pozornosti namenja osebnemu in duševnemu zdravju. Razvojne priložnosti, kot so strokovna izobraževanja, delavnice in konference, ki se jih je moč udeležiti kot del bonitetnega sistema, neposredno naslavljajo željo generacije Z po učenju in rasti. Redno in konstruktivno povratno informacijo, ki jo spremljajo pohvale za dobro opravljeno delo, generacija Z vrednoti višje kot formalne ocene uspešnosti. Prilagojene bonitete, ki upoštevajo individualne razlike med zaposlenimi, kot so izbira projekta ali fleksibilnost pri izbiri delovnih nalog, lahko povečajo občutek avtonomije in zadovoljstva. Generacija Z visoko vrednoti tudi bonitete, ki vključujejo tehnološko podporo, kot so najnovejše programske ali strojne rešitve, ki omogočajo učinkovitejše delo (Francis in Hoefel, 2018).

Vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja bonitetnega sistema lahko poveča njihovo zadovoljstvo, saj se počutijo slišane in cenjene. Končno pa pohvale od vrstnikov, ne samo od nadrejenih, lahko okrepijo medsebojne odnose in spodbujajo kulturo medsebojnega spoštovanja ter priznavanja zaslug.

#### **1.4 Napredovanje**

V podjetjih mora biti napredovanje zasnovano tako, da vsi zaposleni izhajajo iz enakih pogojev, vendar pa lahko napredujejo le najboljši, da ohranijo motivacijsko vrednost sistema. Za učinkovit sistem napredovanja je ključnega pomena, da organizacija razvije dolgoročni načrt, ki

določa potrebe na ključnih področjih, spremlja in usposablja potencialne kandidate. Napredovanje mora omogočati, da zaposleni razvijajo in nadgrajujejo svoje potenciale skozi delovno uspešnost. Horizontalno napredovanje se kaže v zahtevnejših delovnih nalogah, višjem socialnem statusu, višji plači in dodatnih ugodnostih, za kar so potrebne ustrezne izobrazba in delovne izkušnje. Vertikalno napredovanje, ki zaposlene premakne na zahtevnejše vodstvene pozicije, zahteva specifična managerska znanja in je povezano s spremembo plače in statusa.

Sistem napredovanja mora biti integriran z ustreznim sistemom nagrajevanja, ki zaposlene motivira za strokovni in delovni razvoj. Ta sistem mora biti standardiziran, jasno definiran in sprejet med zaposlenimi, obsegati mora jasno določena merila za napredovanje, ki so povezana z izobraževanjem in usposabljanjem. Napredovanje mora prinašati večjo odgovornost in zahtevnost, osnovati pa se mora na oceni pretekle delovne uspešnosti in potenciala zaposlenega (Možina idr., 1998, 53–60). Prav tako je ključno, da se sistem napredovanja prilagodi tržnim spremembam, da lahko podjetje uskladi individualne cilje zaposlenih z organizacijskimi potrebami, kar zagotavlja kontinuiteto dela in doseganje ciljev.

Sistem napredovanja mora biti zasnovan tako, da ne deluje samo-umevno, ampak kot spodbuda za zaposlene, da se še bolj trudijo. Redno ocenjevanje delovne uspešnosti je nujno, vendar ne sme biti prepogosto, da se izognemo neprestanim razpravam o uspešnosti in plačah. Premišljeno načrtovanje ocenjevalnih obdobjev je ključno za vzdrževanje učinkovitosti sistema. Napredovanje je tesno povezano s kariernim razvojem in predstavlja ključno odgovornost managementa (Vidič, 2008, str. 57). Letni osebni razgovori so priložnost, da se ocenijo dosežki in potencial za napredovanje, njihovi izsledki pa se morajo ustrezno dokumentirati (Merkač Skok, 2005, str. 207). Napredovanje je tako bistveni del razvoja kadrov, ki mora v organizaciji ustvariti sinergijo med delovno uspešnostjo, razvojem sposobnosti in kariernimi ambicijami zaposlenih.

Organizacije bi morale za vsakega zaposlenega razviti individualni razvojni načrt, ki vključuje dolgoročno načrtovanje kariere in programe, kot so mentorstvo, svetovanje in projektno vodenje. Takšno načrtovanje ne samo da podpira razvojno usmerjenost zaposlenih v smislu vodenja, strokovnega reševanja problemov, sprejemanja sprememb, avtonomije in ustvarjalnosti, ampak tudi prispeva k višji vključenosti zaposlenih v podjetje. To je posebej pomembno za inovativne posameznike,

ki so ključni za doseganje visoke kakovosti in velikega obsega dela, a hkrati predstavljajo skupino, ki jo je težko zadržati v organizaciji. Slabo vodenje ali neustrezno delovno okolje lahko privedeta do njihovega nezadovoljstva, zato je ključno, da se njihova uspešnost ustrezno naslavlja in se jim omogoča hitrejša pridobitev kompetenc in napredovanje (Joy-Matthews idr., 2004; Lobnikar, 2014).

Napredovanje služi kot motivacija za neprekinjeno strokovno izobraževanje in razvoj, povečuje lojalnost zaposlenih, spodbuja konkurenčnost in dviguje njihovo zadovoljstvo ter zavzetost. Poleg tega omogoča doseganje boljših delovnih rezultatov, višjo plačo in priznanje za uspešnost, izboljša socialni položaj in zmanjša tveganje izgube zaposlitve. Splošna merila za napredovanje, ki prispevajo h kakovostnejšemu delu in k uspešnejšemu poslovanju, vključujejo sposobnost prilagajanja novim razmeram, hitro dojetje novosti, obvladovanje dodatne količine znanj ter dolgoročno doseganje dobrih delovnih rezultatov (Kejžar idr., 1995).

V praksi lahko napredovanje posameznikov sproži občutek ogroženosti pri sodelavcih, zato je pomembno, da podjetje vzpostavi kulturo, ki promovira razumevanje, da z napredovanjem posameznika na dolgi rok pridobijo vsi zaposleni. Podjetja imajo priložnost pridobiti vedno bolj usposobljene ljudi, vendar morajo slednjim omogočiti tudi nadgradnjo znanja in možnosti za napredovanje. Ta vzročno-posledična povezava se odraža tudi na trgu dela, saj usposobljeni in zadovoljni zaposleni prispevajo k večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetja.

Podjetniška miselnost igra ključno vlogo pri oblikovanju sodobnih sistemov napredovanja, ki morajo biti prilagodljivi in usmerjeni k posamezniku. V dinamičnem poslovnem okolju tradicionalni sistemi, ki temeljijo predvsem na letih izkušenj in izobrazbeni ravni, izgubljajo na pomenu. Namesto tega je poudarek na individualnih zaslugah in sposobnostih posameznika, kar pomeni, da mora biti napredovanje prilagojeno specifičnim potrebam in ambicijam vsakega zaposlenega (Karan, 2016).

Nekateri zaposleni si želijo vertikalnega napredovanja, vendar to ni vedno izvedljivo, še posebej, če v podjetju trenutno ni prostih ali ustrezno visokih vodstvenih mest. To lahko privede do nezadovoljstva, upada samoiniciativnosti, motivacije in sčasoma tudi kakovosti dela. Za preprečevanje takšnih razmer je ključno, da podjetja ponudijo alternative, kot je horizontalno napredovanje. Le-to omogoča širitev znanj in veščin ter pridobivanje novih odgovornosti, ki lahko pripomorejo



k rasti variabilnega dela plače in izboljšanju zadovoljstva zaposlenega (Auer, 2008, str. 37).

Horizontalno napredovanje lahko zaposlenim ponudi možnost osebnega in profesionalnega razvoja, ne da bi morali zapustiti trenutno delovno mesto ali čakati na odprtje novih vodstvenih položajev. Tako se lahko zaposleni počutijo dragocene in priznane tudi brez premika navzgor po korporativni lestvici. Ta pristop podjetjem omogoča, da ohranjajo motivacijo in zavzetost svojih zaposlenih, hkrati pa spodbujajo dinamično in prilagodljivo delovno okolje.

### ***Napredovanje in milenijci***

Napredovanje na delovnem mestu je za milenijce ključni element zadovoljstva in motivacije. Ta generacija, znana po svoji želji po hitrem in smiselnem razvoju, možnosti za napredovanje morda vrednoti celo višje kot pretekle generacije. Milenijci pričakujejo redne povratne informacije in priložnosti za učenje, kar jim omogoča, da napredujejo v svojih karierah. Ne zadovoljijo se zgolj z linearnim napredovanjem, ampak iščejo tudi priložnosti za horizontalni razvoj, ki omogoča raznovrstnost njihovih veščin in izkušenj (Lallukka, 2024).

Milenijci napredovanje vidijo kot priznanje svojih dosežkov in kot potrditev, da so njihovi prispevki znotraj podjetja cenjeni. Počutijo se zavzetejše in lojalnejše organizacijam, ki jasno pokažejo poti do napredovanja. Poleg tega pričakujejo, da bo napredovanje vključevalo ne samo višji položaj, ampak tudi izboljšanje delovnih pogojev, vključno z večjo avtonomijo in s priložnostmi za delo na vodilnih projektih. Napredovanje zanje ni samo vprašanje višje plače, ampak tudi v vlogi, ki prinaša več odgovornosti in vpliva. Za milenijce je ključnega pomena, da se napredovanje odraža v vse večji odgovornosti in možnosti za vplivanje na odločitve znotraj podjetja (McCoy, 2021). To povečuje njihovo zadovoljstvo in občutek vrednosti.

Z namenom učinkovitega managementa in višje motivacije milenijcev morajo podjetja razumeti, da je napredovanje za to generacijo tesno povezano z osebnim in profesionalnim razvojem. Milenijci visoko vrednotijo organizacije, ki jim lahko ponudijo jasne in merljive razvojne poti, ki niso nujno omejene na tradicionalne vertikalne premike.

### ***Napredovanje in generacija Z***

Napredovanje na delovnem mestu za generacijo Z predstavlja ključni element zadovoljstva zaposlenih, saj ta generacija veliko vrednost pri-

pisuje kariernemu razvoju in osebni rasti (Benitez-Marquez idr., 2022). Njeni pripadniki si želijo delodajalcev, ki jih aktivno podpirajo pri njihovem profesionalnem napredovanju. Pričakujejo jasno definirane kariere poti in pregledne kriterije za napredovanje, ki so skladni z njihovimi vrednotami in ambicijami.

Napredovanje na delovnem mestu za generacijo Z ne pomeni samo višje plače, temveč tudi priložnosti za učenje novih veščin in pridobivanje novih izkušenj. Mentorstvo je ključni element, ki ga generacija Z ceni pri napredovanju na delovnem mestu. Mladi zaposleni želijo imeti dostop do mentorjev, ki jim lahko ponudijo vodstvo in podporo.

Generacija Z ceni delodajalce, ki ponujajo redne povratne informacije, ne le letne ocene uspešnosti. Želi sprotno ocenjevanje, ki njenim pripadnikom pomaga razumeti, kako se lahko izboljšajo. Karierni razvojni programi, ki vključujejo izobraževalne delavnice, tečaje in certifikate, so za to generacijo izjemno pomembni, saj omogočajo nadgradnjo njenega znanja in kompetenc. Njeni pripadniki visoko vrednotijo tudi priložnosti za horizontalno mobilnost znotraj podjetja, saj jim to omogoča raziskovanje različnih vlog in oddelkov, kar lahko poveča njihovo zavzetost in zadovoljstvo. Proaktivnost v kariernem razvoju je zanje ključnega pomena; cenijo, ko lahko sami vplivajo na svoj karierni razvoj in napredovanje. Zdi se jim pomembno, da se napredovanje na delovnem mestu ne meri le z leti izkušenj, temveč z dosežki, inovativnostjo in vplivom na podjetje (Francis in Hoefel, 2018).

Delovna okolja, ki spodbujajo sodelovanje in timsko delo, so za generacijo Z privlačnejša, saj verjame, da je timski uspeh pomemben del osebnega napredovanja. Digitalizacija in uporaba naprednih tehnoloških orodij v procesih napredovanja sta za generacijo Z pričakovani, saj se njeni pripadniki istovetijo z digitalno tehnologijo in jo učinkovito uporabljajo.

## 1.5 Izobraževanje

Izobraževanje zaposlenih je ključnega pomena za dvig njihovega zadovoljstva, motivacije in učinkovitosti pri delu. Višja stopnja izobrazbe pogosto vodi do višje plače in ponuja možnost za delo, ki zahteva večjo strokovnost. Takšno delo je pogosto zanimivejše, manj fizično naporno in bolj cenjeno v družbi ter prinaša različne materialne in nematerialne ugodnosti (Možina, 1983). Permanentno izobraževanje v organizaciji je ključno za razvoj posameznikovih sposobnosti v dinamičnem delovnem okolju (Treven, 1998). Hitre spremembe in potreba po prilagajanju zah-

tevajo stalno nadgrajevanje znanja, ki ga šole pogosto ne pokrivajo v zadostni meri. Tako se v podjetjih poudarja usposabljanje za timsko delo in fleksibilno vedenje, saj se tudi razmišljanje posameznikov spreminja v skladu s temi trendi (Lipičnik, 1998).

Usposabljanje za timsko delo se osredotoča na usmerjanje in spodbujanje aktivnega sodelovanja zaposlenih, pri čemer vodja ni nujno ključnega pomena, ampak je le povezovalni člen (Lipičnik, 1998). Nekateri zaposleni so uspešnejši v okviru tima, kjer se zaradi posebne dinamike in klime pripravljenost za delo poveča, kar navadno prinese tudi kakovostnejše rezultate (Brajša, 1993). Usposabljanje in razvoj zaposlenih sodita med načrtovana prizadevanja, s katerimi organizacije skušajo izboljšati delovne rezultate in posameznikom omogočiti pridobitev ključnih kompetenc, povezanih z delom (Brajša, 1993). Spreminjajoče se potrebe trga dela zahtevajo stalno prilagajanje in nadgrajevanje znanja zaposlenih, kar postavlja izobraževanje v ospredje kot ključno strategijo za uspeh podjetja.

Investiranje v razvoj zaposlenih je ključnega pomena za organizacijo, kar potrjuje dejstvo, da organizacije v ZDA letno namenijo približno 60 milijard dolarjev za notranje programe usposabljanja, treningov in izobraževanja (Merkač Skok, 2008). Managerji bi morali zaposlene usmerjati tako, da bi spodbujali njihov največji potencialni napredek in rast ter s tem širili meje njihovih odgovornosti. Kadrovska dejavnost, odvisno od organiziranosti podjetja, se izvaja v kadrovskem oddelku, kjer je zaposlene treba nenehno spremljati, oblikovati in razvijati (Florjančič in Vukovič, 2001).

Razvoj zaposlenih obsega predvsem dejavnosti učenja, izobraževanja in usposabljanja, pri čemer se usposabljanje pogosto izvaja z namenom zagotavljanja boljšega in uspešnejšega opravljanja dela, kar je v interesu organizacije, čeprav povzroča visoke stroške (Merkač in Možina, 1998). Spremembe v tehnologiji in družbi zahtevajo stalno prilagajanje, zato je zaposlenim treba omogočiti pridobivanje novega znanja in spretnosti, da ohranijo ugled in korak s časom.

Namen razvoja in usposabljanja je izboljšati učinkovitost zaposlenih in jim omogočiti uspešno prilagajanje spremembam (Mihalič, 2006). Sistematičen in načrtovan proces priprav, izvajanj in nadzorovanja kadrovske-izobraževalnih postopkov je ključen za zagotavljanje strokovnega ter osebnega razvoja zaposlenih (Mihalič, 2006). Izobraževanje je trajen in neprekinjen proces, ki organizaciji omogoča učenje in prilagajanje na spremembe (Jereb, 1998).

Uspešno izobraževanje je ključno za prihodnji uspeh podjetja (Antončič, 2008). V današnjem svetu, kjer se čas od odkritja do uporabe drastično skrajšuje, je izobraževanje skozi vse življenje nujno, saj omogoča prilagajanje novim načinom življenja ter uporabo novih spoznanj in tehnologij (Ferjan, 1999).

V družbi znanja ima intelektualni kapital ključno vlogo. Koncept »učee se organizacije« poudarja povezavo med posameznikom, organizacijo in učenjem. Znanje je vir moči, zato je nenehno izobraževanje nujno, zlasti za mlajše zaposlene, ki se pripravljajo na prevzem odgovornih vlog v podjetju. Usmerjeno izobraževanje je ključno za doseganje odličnosti pri delu in osebno rast posameznikov. Delodajalci lahko izobraževanje zaposlenih uporabijo kot pomembno obliko nematerialnega motiviranja. Možnosti izobraževanja so pomembne za zaposlene, ki si želijo kariernega napredka. Hkrati pa mora delodajalec zagotoviti ustrezne nagrade in spodbujati vodstveni kader na vseh ravneh k sistematičnemu prenosu znanja v podjetju.

Vendar pa raziskave stanja v slovenskih podjetjih kažejo drugačno sliko. Sistematičen pretok znanja med različnimi hierarhičnimi ravni je redkost, saj se večinoma komunicira le znotraj posameznih oddelkov. To pomeni, da znanje ostaja omejeno na posamezne skupine. Podatki razkrivajo pomanjkanje sistematičnega pristopa k prenosu znanja in pomanjkanje razumevanja s strani vodstva o pomenu tega procesa, kar vodi v slabo organizacijsko klimo. Na tem področju so učinkovitejša predvsem visokotehnološka in informacijska podjetja ter tista, ki delujejo v mednarodnem okolju (Majstorovič, 2007a).

### ***Izobraževanje in milenijci***

Izobraževanje predstavlja ključen element zadovoljstva zaposlenih milenijcev, saj ti cenijo priložnosti za osebno in strokovno rast v delovnem okolju (Johnson, 2023). Želijo si stalnega učenja in razvoja svojih sposobnosti, saj verjamejo, da jim to omogoča boljše izpolnjevanje njihovih delovnih nalog in doseganje kariernih ciljev. Prilagajanje izobraževanja potrebam milenijcev vključuje uporabo sodobnih metod učenja, kot so interaktivni seminarji, spletni tečaji, mentorstvo in praksa v realnem delovnem okolju. Za milenijce je pomembno, da se izobraževanje poveže z njihovimi osebnimi interesi in cilji, saj jih to motivira za učenje in razvoj. Izobraževanje jim omogoča tudi priložnosti za povezovanje in mreženje z drugimi zaposlenimi ter izmenjavo idej in izkušenj.

Delodajalci, ki vlagajo v izobraževanje milenijcev, gradijo močno in

zavzeto delovno silo, kar vodi v boljše delovne rezultate in dolgoročno zadovoljstvo zaposlenih. Izobraževanje milenijcev lahko vključuje tudi teme, ki so jim posebej blizu, kot so tehnološki trendi, trajnostni razvoj, vodenje in razvoj mehkih veščin. Prilagodljivost in dostopnost izobraževanja sta ključnega pomena, saj milenijci cenijo možnosti za učenje ne glede na lokacijo in čas. Pogosto se odločajo za delodajalce, ki ponujajo možnosti za izobraževanje in razvoj, saj to vidijo kot investicijo v svojo prihodnost. Izobraževanje milenijcev lahko prispeva tudi k večji povezanosti z organizacijo in zmanjšanju fluktuacije kadrov.

Poudarek na izobraževanju milenijcev podjetjem omogoča, da ostanejo konkurenčna v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju (Nurani in Nasution, 2021). Podjetja, ki ponujajo programe izobraževanja in spodbujajo učenje zaposlenih, so privlačnejša za talentirane milenijce. Formalna izobraževanja: podjetja lahko zaposlenim omogočijo financiranje študija, udeležbo na konferencah in delavnicah ter mentorstvo s strani izkušenih strokovnjakov. Neformalna izobraževanja: podjetja lahko organizirajo interna usposabljanja, delavnice in seminarje, ki zaposlenim predstavijo nova znanja in veščine. Dostop do informacij: podjetja lahko zaposlenim zagotovijo dostop do spletnih učnih platform, strokovnih revij in drugih virov znanja. Kultura učenja: podjetja lahko ustvarijo kulturo učenja, kjer se spodbujajo radovednost, izmenjava znanja in eksperimentiranje.

### ***Izobraževanje in generacija Z***

Izobraževanje igra ključno vlogo v zadovoljstvu zaposlenih, ki so pripadniki generacije Z, saj ta generacija močno ceni stalno učenje in razvoj (Benitez-Marquez idr., 2022). Je digitalno osveščena generacija, ki je odrasčala v informacijski dobi, zato njeni pripadniki pričakujejo, da bo izobraževanje dinamično, prilagodljivo in dostopno. Visoko vrednotijo izobraževalne priložnosti, ki so neposredno povezane z njihovimi kariernimi cilji in jim omogočajo razvijanje relevantnih veščin. Fleksibilne oblike učenja, kot so spletni tečaji, delavnice in seminarji, ki omogočajo učenje ob delu, so zanje še posebej privlačne. Pričakujejo, da bodo izobraževalni programi vključevali najnovejše tehnologije in metode učenja, kot so virtualna resničnost, interaktivne platforme in prilagojeni izobraževalni algoritmi.

Mentorstvo je še ena ključna komponenta, ki jo generacija Z ceni pri izobraževanju. Mladi zaposleni želijo imeti dostop do izkušenih mentorjev, ki lahko nudijo vodenje, podporo in povratne informacije. Ge-

neracija Z visoko vrednoti izobraževanja, ki spodbujajo interdisciplinarno znanje in veščine, ki so prenosljive med različnimi panogami in vlogami (Francis in Hoefel, 2018). Priložnosti za udeležbo na konferencah in strokovnih srečanjih, ki jih podjetje financira, so zelo cenjene, saj generaciji Z omogočajo mreženje in izmenjavo znanja z vrstniki ter s strokovnjaki. Uvedba sistemov za pridobivanje profesionalnih certifikatov je še ena pomembna strategija za povečanje zadovoljstva med mladimi zaposlenimi iz te generacije, saj jim to omogoča formalno priznanje njihovih sposobnosti.

Izobraževalni programi, ki spodbujajo kritično mišljenje in inovativnost, ne le tehnične veščine, so ključni za osebni in profesionalni razvoj generacije Z. Njeni pripadniki pričakujejo, da bodo delodajalci vlagali v njihovo stalno izobraževanje in usposabljanje kot del svoje zaveze k osebnemu ter profesionalnemu razvoju zaposlenih. Prilagodljivost izobraževalnih programov, ki omogočajo zaposlenim omogočajo, da učenje prilagodijo svojem življenjskemu slogu in obveznostim, je ključna za zadovoljstvo generacije Z.

## 1.6 Odnosi s sodelavci

Odnosi s sodelavci so ključni za zadovoljstvo zaposlenih v kateri koli organizaciji. Ti odnosi niso zgolj posledica osebnih interakcij, ampak so odvisni tudi od širših organizacijskih in kulturnih dejavnikov. Demokratično vodstvo, visoka delovna in kulturna raven ter razumevanje osebnosti posameznikov so temelji za razvoj zdravih medsebojnih odnosov na delovnem mestu.

Pri odnosih s sodelavci je pomembno naslednje (Auer Antončič in Antončič, 2022):

1. Ustvarjanje odnosov sodelovanja je bistveno, saj to prispeva k skupnemu uspehu in osebnemu zadovoljstvu posameznikov. Pozitivni odnosi med sodelavci lahko znatno izboljšajo produktivnost in delovno moralo.
2. Nasprotno pa lahko slabi medsebojni odnosi povzročijo številne negativne posledice, vključno s tesnobo, z depresijo, odtujenostjo in občutki neuspeha, kar na koncu vodi v zmanjšano učinkovitost in zadovoljstvo pri delu.
3. Dobri odnosi med sodelavci so še posebej pomembni v kompleksnih organizacijskih strukturah, kjer je usklajevanje različnih funkcij in znanj ključno za uspeh.

4. V sodobnih organizacijah je človek v središču vseh procesov; njegove aktivnosti, stališča in vedenje močno vplivajo na delovno okolje. Vodje morajo zato razumeti dinamiko medosebnih odnosov in jih ustrezno upravljati.
5. Uspešno vodenje vključuje uporabo zapletenih znanj o človeškem obnašanju in skrb za razvoj pozitivnih odnosov med sodelavci. To zahteva kontinuirano prizadevanje za izboljšanje komunikacije in medsebojnega razumevanja.
6. Odnosi s sodelavci ne vključujejo samo medsebojne komunikacije, ampak tudi širše vedenjske vzorce v skupini. Spremembe v obnašanju, ko posamezniki postanejo del skupine, lahko pomembno vplivajo na delovno dinamiko.
7. Pomembno je razvijati skupinske norme in vrednote, ki spodbujajo sodelovanje in podporo med zaposlenimi. To lahko vodi do boljšega razumevanja skupnih ciljev in odgovornosti.

Vodstvo mora aktivno odstranjevati ovire za napredek in podpirati skupine, ki so nosilci pozitivnih sprememb, hkrati pa minimizirati vpliv tistih, ki razvoju in napredku stojijo na poti. Zavedanje o pomenu medsebojnih odnosov in njihovo ustrezno upravljanje sta ključna za vzpostavitev ter ohranjanje produktivnega in zadovoljnega delovnega okolja (Možina, 2002). Razvijanje teh veščin je neprestana dolžnost vodstva, ki mora biti sposobno prepoznati in reševati medosebne izzive ter spodbujati vzdušje odprtosti, zaupanja in sodelovanja.

Zaposleni in njihovi nadrejeni pogosto ne razumejo dovolj ali ne uporabljajo psiholoških orodij, ki so ključna za izboljšanje medosebnih odnosov na delovnem mestu. Čeprav se v nekaterih večjih podjetjih za razvijanje odnosov med sodelavci zaposlujejo industrijski psihologi, ugotovitve teh strokovnjakov pogosto ne pritegnejo dovolj zanimanja med zaposlenimi, ki bi jih morali implementirati (Kavran in Florjančič, 1992, str. 221–238). Poglobljeni in iskreni pogovori z nadrejenimi lahko zaposlenim pomagajo bolje razumeti njihovo vlogo ter pričakovanja, hkrati pa jim dajejo občutek priznanja, cenjenja, spoštovanja in pomembnosti za organizacijo (Majcen, 2004, str. 28). Takšno zaupanje zaposlene spodbuja k izražanju svojih mnenj in sprejemanju koristnih predlogov. Odnos, ki ga vodje vzpostavijo do svojih sodelavcev, do sebe in do svojih ciljev, močno vpliva na razvoj in rast zaposlenih. Pozitivno vodenje izboljšuje delovno vzdušje in učinkovitost (Mesiti, 2003, str. 114).

Za vzpostavitev in ohranjanje kakovostnih odnosov znotraj ekip je

ključno razvijati osnovne veščine, kot so medsebojno poznavanje, zaupanje, komunikacija, sprejemanje in konstruktivno reševanje konfliktov (Možina, 2002, str. 23–28). Z odprto komunikacijo je mogoče prepričati nespornizume in napačno razumevanje. Stalna izmenjava idej med zaposlenimi lahko stimulira inovativnost in sodelovanje. Upoštevanje socialnih, intelektualnih in strokovnih potreb posameznikov je nujno za dobro medsebojno delovanje. Razumevanje medsebojnih razlik in uporaba tega znanja v praksi sta temelja za uspešno sodelovanje. Pri razvijanju komunikacijskih spretnosti je koristno uporabiti orodja za določanje osebnostnih profilov, ki pomagajo pri razumevanju različnih delovnih stilov in potreb (Welsby, 2003, str. 56). Ustvarjanje prijetnega delovnega okolja, ki spodbuja zdravo izmenjavo mnenj, lahko zadovolji številne pomembne socialne potrebe (Miskell in Miskell, 1994, str. 69–72). Odnosi na delovnem mestu imajo pomembno vlogo pri oblikovanju našega zadovoljstva v organizaciji in vplivajo na uspešnost našega dela. Dokazano je, da dobri fizični pogoji izboljšujejo tudi duševno počutje. Zaposleni so pogosto pripravljeni zapustiti tudi dobro plačano delovno mesto, če so odnosi v kolektivu slabi. Pozitivna dinamika medosebnih odnosov lahko zmanjša stres, poveča zaupanje in izboljša splošno učinkovitost (Mayer, 1991, str. 120).

### ***Odnosi na delovnem mestu in milenijci***

Odnosi na delovnem mestu igrajo pomembno vlogo pri zadovoljstvu milenijcev, generacije, ki vrednoti sodelovanje, transparentnost in občutek pripadnosti. Milenijci, znani po svoji želji po smiselnem delu in dobrem delovnem okolju, močno cenijo kakovost medosebnih odnosov na delovnem mestu. Velik poudarek namenjajo kulturi podjetja, ki spodbuja odprto komunikacijo, medsebojno spoštovanje in kolegialnost, saj to neposredno vpliva na njihovo delovno zadovoljstvo. Zanje je pomembno, da se na delovnem mestu počutijo kot del skupnosti, kar pripomore k večji zavzetosti in lojalnosti do podjetja. Medsebojni odnosi, ki omogočajo mentorstvo in učenje od izkušenejših sodelavcev, so za milenijce izredno dragoceni, saj to generacijo zanima nenehno profesionalno in osebno razvijanje (Nuraeni in Nasution, 2021). Konflikti in slaba delovna dinamika lahko močno zmanjšajo njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, saj stres negativno vpliva na njihovo zdravje in dobro počutje.

Milenijci cenijo delodajalce, ki aktivno delujejo za izboljšanje medsebojnih odnosov, vključno z organizacijo dogodkov »team building«, de-



lavnice za izboljšanje komunikacije in rednih srečanj, ki spodbujajo timsko delo. Poudarek na ravnotežju med delom in zasebnim življenjem je za milenijce ključen in dobre medsebojne odnose na delovnem mestu vidijo kot podporo pri doseganju tega ravnotežja. Digitalna komunikacijska orodja so zanje naravni del delovnega okolja, vendar poudarjajo, da morajo biti uporabljena tako, da spodbujajo, ne pa zavirajo medsebojne odnose. Vključenost v odločevalske procese in občutek, da lahko svoje mnenje izrazijo brez strahu pred negativnimi posledicami, krepi njihov občutek pripadnosti in zadovoljstva. Visoko vrednotijo raznolikost in vključenost na delovnem mestu, kjer različni pogledi in izkušnje prispevajo k boljšemu razumevanju ter medsebojnemu spoštovanju. Delovna okolja, ki milenijcem omogočajo, da razvijejo globlje odnose s sodelavci, jim omogočajo občutek varnosti in zavzetosti.

### ***Odnosi na delovnem mestu in generacija Z***

Odnosi na delovnem mestu so za generacijo Z izjemno pomembni in predstavljajo ključni dejavnik njihovega zadovoljstva pri delu. Generacija Z, ki je znana po svoji povezanosti s tehnologijo in vrednotenju avtentičnosti, si želi delovnih okolij, kjer prevladujejo transparentnost, inkluzivnost in medsebojno spoštovanje (Francis in Hoefel, 2018). Njeni pripadniki cenijo odprte in iskrene odnose s sodelavci, saj to krepi občutek pripadnosti in zavzetosti za delo. Zanje je ključnega pomena, da se v delovnem okolju počutijo sprejete in cenjene, ne glede na svojo starost ali izkušnje. Medosebni odnosi, ki spodbujajo sodelovanje in mentorstvo, so zanje izredno privlačni, saj jim omogočajo hitreje učenje in razvoj kariere. Pričakujejo redno povratno informacijo od svojih nadrejenih in kolegov, saj to vpliva na njihovo motivacijo in zadovoljstvo z delom. Konflikti na delovnem mestu in slabši odnosi lahko pri njenih pripadnikih povzročijo visoko stopnjo stresa, kar lahko vodi v zmanjšanje produktivnosti in povečano fluktuacijo zaposlenih.

Generacija Z visoko vrednoti delovna okolja, ki podpirajo različnost in vključenost, saj to odraža širše družbene vrednote, ki so za njene pripadnike pomembne (Benitez-Marquez idr., 2022). Digitalna komunikacija, kamor sodijo e-pošta, SMS-sporočila in družbena omrežja, je sestavni del njihovega vsakdanjega komuniciranja, vendar si želijo tudi osebnih interakcij, ki gradijo globlje odnose. Vključevanje v skupne projekte in timsko delo je zanje pomembno ne le zaradi dokončanja nalog, temveč tudi za vzpostavljanje smiselnih medsebojnih odnosov. Delovna mesta, ki nudijo prostor za socialno interakcijo in sproščene aktivnosti,

lahko povečajo zadovoljstvo te generacije, saj to krepi občutek skupnosti. Generacija Z ceni transparentnost v komunikaciji z vodstvom, saj to zmanjšuje občutke negotovosti in gradi zaupanje v organizacijo.

### 1.7 Letni osebni pogovori z zaposlenimi

Danes vrednost podjetij ni več omejena le na finančni kapital. V ospredje prihaja intelektualni kapital, ki predstavlja neomejen vir za doseganje konkurenčne prednosti, uspešnosti in rasti podjetja. To je privedlo do novih metod upravljanja s človeškimi viri in sodobnejših praks vodenja zaposlenih. V današnjih podjetjih je individualno prilagojeno vodenje zaposlenih ključnega pomena, saj kvalitetna komunikacija med vodstvom in sodelavci znatno prispeva k uspešnosti podjetja. Vključevanje zaposlenih v postopek določanja ciljev podjetja in zadovoljevanje njihovih lastnih potreb krepi njihovo motivacijo za doseg skupnih ambicij. Letni razvojni pogovori so sodoben način ciljnega usmerjanja zaposlenih, ki se vse bolj uveljavlja zaradi številnih koristi za spoznavanje zaposlenih, njihovih potencialov, ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja in doseg ciljev podjetja (Majstorovič, 2008). Izvajanje letnih pogovorov je ključnega pomena za oceno uspešnosti ter načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in kariernih poti znotraj podjetja. Med takim pogovorom naj bi zaposleni od svojega nadrejenega izvedel oceno svojega dela, pričakovanja in napotke za prihodnje izboljšave. Ti pogovori pogosto predstavljajo edino letno priložnost, da zaposleni uskladi svoje želje in ambicije z zahtevami ter s pričakovanji vodstva. Namenjeni so motivaciji zaposlenih, da kritično razmislijo o svojem delu in pripravijo predloge za njegovo izboljšanje, s čimer postanejo samostojnejši, odgovornejši in proaktivnejši pri opravljanju svojih nalog (Majstorovič, 2008). Letni pogovor je časovno določeno in vsebinsko načrtovano srečanje, kjer se razpravlja o preteklem in trenutnem delovanju zaposlenega, o možnostih za napredovanje ter morebitnih spremembah.

Zaposleni morajo prejeti jasno povratno informacijo o svojih lastnostih in področjih, kjer bodo potrebna dodatna usposabljanja. To jim nudi temeljno razumevanje, kako jih delovno okolje ocenjuje, sprejema in kaj od njih pričakuje, kar jim omogoča, da bolje razumejo svoj položaj v podjetju. Na tej osnovi lahko lažje identificirajo svoje prednosti, ki jih je vredno izkoristiti (Petkovšek, 2008). Letni pogovor med vodjem in zaposlenim je nepogrešljiv za dobro počutje zaposlenih ter njihovo motivacijo. Če vodja to nalogo opravi učinkovito, to prispeva k večji

zvestobi zaposlenih. Vodje se morajo zavedati, da so letni pogovori še učinkovitejši, če vključujejo sproščeno komunikacijo, svobodo izražanja mnenj in iskrene povratne informacije. Danes si mnoga podjetja prizadevajo, da bi zaradi njihovih pozitivnih učinkov vsak vodja izvedel letne pogovore z vsemi svojimi zaposlenimi. Da bi pozitivne učinke ohranili, morajo podjetja te pogovore redno ponavljati vsako leto. Zaposleni s tem pridobijo nov zagon, energijo in samozavest ter potrditev, da so cenjeni člani podjetja, kar dodatno poveča njihovo zaupanje in sodelovanje. Empirične raziskave potrjujejo, da so letni pogovori resnično koristno orodje, ki povečuje uspešnost tako posameznikov kot skupin, ne glede na velikost in sektor podjetja. Ker ti pogovori predstavljajo najvišjo raven upravljanja s človeškimi viri, jih je priporočljivo dopolniti še z aktivnostmi ciljnega vodenja in dobrim poznavanjem zadovoljstva zaposlenih oz. vzdušja v podjetju. Manager se mora torej pogovoru izogibati pretiranemu kritiziranju in zaposlenemu pomagati pri določanju skupnih ciljev ter ocenjevanju izhodišč za izboljšave. Če zaposleni ni dosegel ciljev iz preteklega leta, se je treba z njim pogovoriti o vzrokih in določiti nov rok za njihovo realizacijo (Majcen, 2004, str. 52). Letni pogovor je postal ključna metoda vodenja, saj omogoča kreiranje skupne vizije, obstoja podjetja in informiranja posameznika o njegovem prispevku k rasti podjetja. Če želimo učinkovito izvajati letne razgovore, moramo zagotoviti, da jih vodijo vsi managerji, da se vzpostavi medsebojno zaupanje, zagotovita miren in nevtralen prostor ter potreben čas, da je vodja na pogovor vsebinsko in psihološko pripravljen. Vodja mora svojo vlogo izkazovati s strokovnostjo, odgovornostjo in osebno zrelostjo. Zaposleni mora biti pravočasno obveščen o pogovoru, seznanjen z namenom, s potekom in vsebino pogovora. Priporočljivo je, da mu nadrejeni vnaprej pošlje vprašalnik, ki bo osnova za pogovor, in po potrebi odgovori na dodatna vprašanja. Sestanek se zaključi z zapisnikom letnega razgovora, ki zajame ključne točke za nadaljnje izvajanje nalog in lahko prispeva k izboljšanju kakovosti dela v podjetju (Petkovšek, 2008).

### ***Osebni letni pogovori in milenijci***

Osebni letni pogovori igrajo ključno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih milenijcev, saj tej generaciji omogočajo neposredno komunikacijo, povratne informacije in priložnosti za karierni razvoj. Milenijci, ki cenijo transparentnost in napredovanje, letne pogovore vidijo kot priložnost za osebno rast in priznanje njihovega dela. Milenijci cenijo jasne in kon-

struktivne povratne informacije, ki jim pomagajo razumeti, kako jih vidi organizacija in kje so priložnosti za njihov razvoj (McCoy, 2021).

V osebnih letnih pogovorih milenijci pričakujejo odprto diskusijo o svojem napredku, ki jo spremljajo konkretni predlogi za izboljšave in možnosti za napredovanje. Zanje so ti pogovori tudi čas, da izrazijo svoje cilje in pričakovanja, kar je za njih ključno za vzpostavitev občutka pripadnosti podjetju. Redni letni pogovori lahko povečajo zavzetost milenijcev, saj jim dajejo občutek, da podjetje vlaga v njihovo dolgoročno karierno uspešnost. Povratne informacije in priznanja, prejeta med temi pogovori, so zanje pomembna motivacija za nadaljnje delo in zavzetost (Nuraeni in Nasution, 2021). Z ustreznim pristopom v letnih pogovorih, ki vključuje iskrenost, spoštovanje in podporo, lahko podjetja povečajo zadovoljstvo pripadnikov te generacije in zmanjšajo fluktuacijo med njimi.

### ***Osebni letni pogovori in generacija Z***

Za generacijo Z, rojeno med letoma 1997 in 2012, so osebni letni pogovori več kot le formalna obveznost. Predstavljajo pomembno priložnost za povratne informacije, usmerjanje in krepitev odnosa med zaposlenim in delodajalcem. Generacija Z ceni transparentnost, redne povratne informacije in možnost za rast ter razvoj (Francis in Hoefel, 2018; Benitez-Marquez idr., 2022), zato so letni pogovori idealen način za zadovoljevanje teh potreb.

Zakaj so letni pogovori pomembni za generacijo Z? Nudijo povratne informacije: pripadniki te generacije želijo vedeti, kako se odzivajo na delovnem mestu. Letni razgovori so priložnost, da jim delodajalec posreduje konstruktivne povratne informacije o njihovih močnih in šibkih straneh ter jim pomaga pri postavljanju ciljev za prihodnost. Usmerjajo: generacija Z ceni mentorstvo in usmerjanje. Letni razgovori so priložnost, da se zaposleni pogovorijo o svojih kariernih ambicijah in da jim delodajalec ponudi podporo ter nasvete pri doseganju teh ciljev. Gradijo pozitiven odnos: pripadniki te generacije želijo delati v podjetjih, kjer se počutijo cenjene in spoštovane; letni pogovori so priložnost za krepitev odnosa med zaposlenim in delodajalcem ter za izgradnjo zaupanja. Nudijo rast in razvoj: generacija Z je motivirana za učenje in rast; letni pogovori so priložnost, da se zaposleni pogovorijo o možnostih za usposabljanje in razvoj ter da se dogovorijo o načrtu za doseganje svojih ciljev.

Kako bi lahko izvedli uspešne letne pogovore s pripadniki genera-

cije Z? Pripravite se: pred razgovorom se dobro seznanite z delom zaposlenega in njegovimi cilji. Bodite odprti in pošteni: zaposlenemu posredujte konstruktivne in koristne povratne informacije na način, ki je spoštljiv. Osredotočite se na prihodnost: z zaposlenim se pogovorite o ciljih in o tem, kako jim lahko delodajalec pomaga pri njihovem doseganju. Bodite aktivni poslušalci: zaposlenemu dajte priložnost, da izrazi svoja mnenja in skrbi. Spremljajte napredek: redno se dobivajte z zaposlenim, da spremljate njegov napredek in mu po potrebi nudite dodatno podporo.

### 1.8 Delovni pogoji

Zagotovitev idealnih delovnih pogojev v vsakdanji praksi predstavlja izziv, saj morajo podjetja nenehno stremeti k njihovemu izboljšanju. Brez izpolnjenih osnovnih pogojev ni mogoče pričakovati optimalnih rezultatov v preveč improviziranih okoliščinah. Prostor mora biti zaščiten pred hrupom, ustrezno prezračen, ogrevan in ustrezno osvetljen, pri čemer je priporočena temperatura okoli 22 °C. Obstaja dojemanje toplote, ki je odvisno od prevladujoče zunanje temperature; pozimi se udobneje počutimo pri nekoliko višji notranji temperaturi, npr. 24 °C, poleti pa pri nekoliko nižji, npr. 19 °C. Osvetlitev prostora mora biti nežna, brez premočne ali bleščeče svetlobe. Ti pogoji so ključni, saj je dokazano, da udobno fizično počutje pozitivno vpliva tudi na psihološko stanje zaposlenih (Mayer, 1991, str. 120). Hrup, močne barve in neprijetno pohištvo lahko negativno vplivajo na produktivnost ter počutje zaposlenih. Številne raziskave so raziskale vpliv barv in glasbe v različnih delovnih okoljih, kot so pisarne, trgovski centri, šole, zdravilišča, bolnišnice itd. Pomirjujoče svetle barve lahko pozitivno vplivajo na počutje zaposlenih, prav tako pa umirjena glasba. Delovno okolje mora biti spodbudno, pri čemer je občasna sprememba ključnega pomena. Monotonost lahko negativno vpliva na zaposlene, zlasti če je njihovo delo enolično. Spremembe so lahko koristne, če niso preveč dramatične ali nenadne. Pomembno je vključiti zaposlene v proces spreminjanja in podpirati njihove individualne želje pri oblikovanju delovnega okolja (Miskell in Miskell, 1994, str. 70).

Poleg fizičnih in klimatskih pogojev v delovnem okolju lahko razmere na delu razdelimo tudi v druge kategorije (Možina, 1991, str. 20):

- *Dinamika delovne uspešnosti*: delovna uspešnost sledi določeni krivulji, ki zajema začetni zagon, naraščanje, upadanje, morebiten ponovni zagon ter končni upad. Utrujenost lahko močno zmanjša

produktivnost in je odvisna od motivacije zaposlenega. Ta utrujenost pogosto povzroči konflikte in frustracije. Prav tako na kakovost dela vpliva tudi zasičenost, ki se pojavi pri ponavljajočem se delu. Za izboljšanje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih glede utrujenosti in zasičenosti lahko podjetje sprejme različne ukrepe, kot so odmori, sprememba nalog, vpeljava novih postopkov, uporaba drugačnih metod, postavljanje jasnih ciljev, predvajanje glasbe, uporaba dekorativnih elementov ter vključevanje zaposlenih pri iskanju rešitev, kot je razširitev ali poenostavitev dela.

- *Psihološki vpliv nedokončanih nalog*: zaposleni pogosto ne želi pričeti z novo nalogo ob koncu delovnega dne ali pa ne želi zapustiti dela, ki ni dokončano. Dokončanje naloge je naravni vir motivacije in spodbuja interes za delo.

Delovni pogoji pomembno vplivajo na vzdušje v podjetju, ki predstavlja klimo, ki prevladuje v organizaciji – ali je to zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih (Lipičnik in Možina, 1993, str. 143). Vzdrževanje stimulativnega in zadovoljnega delovnega okolja je ključna naloga managerjev. Pomembno je upoštevati posameznikove socialne, intelektualne in strokovne potrebe. Z zagotavljanjem prijetnega delovnega okolja ter možnosti za koristno izmenjavo idej lahko zadovoljimo mnoge pomembne socialne zahteve, medtem ko lahko prerazporeditev delovnih nalog prispeva k intelektualni rasti zaposlenih. Vsi ti dejavniki tvorijo temelje za ustvarjanje pogojev, v katerih lahko zaposleni učinkovito delajo in se izkažejo (Miskell in Miskell, 1994, str. 72).

### **Delovni pogoji in milenijci**

Za milenijce, rojene med letoma 1981 in 1996, delovni pogoji niso le stvar plače in ugodnosti. Predstavljajo pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih in vplivajo na njihovo motivacijo, produktivnost ter lojalnost do podjetja. Milenijci cenijo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, možnost uresničevanja svojih potencialov, smiselno delo in pozitivno delovno okolje (PwC, 2011; CliftonStrengths, 2019; Deloitte, 2024).

Zakaj so delovni pogoji pomembni za milenijce? Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem: milenijci želijo imeti čas za svoje konjičke, družino in prijatelje. Zanje je pomembno, da imajo fleksibilen delovni čas in možnost dela od doma, da lahko uravnotežijo delo in zasebno življenje. Možnost uresničevanja potencialov: milenijci želijo delati v

podjetjih, ki jim ponujajo možnosti za učenje in rast. Želijo si, da bi lahko delali na projektih, ki jih zanimajo in ki jim omogočajo, da razvijejo svoje veščine in talente. Smiselno delo: milenijci želijo delati v podjetjih, kjer se počutijo, da ima njihovo delo smisel in da prispeva k nečemu pomembnemu. Želijo si, da bi lahko delali na projektih, ki so v skladu z njihovimi vrednotami in ki imajo pozitiven vpliv na svet. Pozitivno delovno okolje: milenijci želijo delati v pozitivnem in spoštljivem delovnem okolju. Zanje je pomembno, da se dobro razumejo s sodelavci in da imajo dobre odnose z vodjo.

Kako zagotoviti dobre delovne pogoje za milenijce? Ponudite fleksibilne delovne pogoje: zaposlenim omogočite možnost dela od doma, fleksibilen delovni čas in možnost prilagajanja delovnega časa njihovim potrebam. Vlagajte v usposabljanje in razvoj: zaposlenim omogočite možnosti za usposabljanje in razvoj, da bodo lahko napredovali v svojih karierah. Poskrbite za smiselno delo: zaposlenim dovolite, da delajo na projektih, ki jih zanimajo in ki so v skladu z njihovimi vrednotami. Ustvarite pozitivno delovno okolje: poskrbite za dobro delovno vzdušje, kjer se zaposleni počutijo cenjene in spoštovane.

### **Delovni pogoji in generacija Z**

Za generacijo Z, rojeno med letoma 1997 in 2012, delovni pogoji niso le stvar plače in ugodnosti. Predstavljajo pomemben dejavnik zadovoljstva in vplivajo na motivacijo zaposlenih, produktivnost in lojalnost do podjetja. Generacija Z ceni ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, fleksibilnost in možnost dela od doma, smiselno delo in pozitivno delovno okolje (Dua idr., 2022; Deloitte, 2024).

Zakaj so delovni pogoji pomembni za generacijo Z? Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem: pripadniki generacije Z želijo imeti čas za svoje konjičke, družino in prijatelje. Pomembno se jim zdi, da imajo fleksibilen delovni čas in možnost dela od doma, da lahko uravnotežijo delo in zasebno življenje. Fleksibilnost: generacija Z ceni fleksibilnost na delovnem mestu. Njeni pripadniki si želijo, da bi lahko delali na način, ki jim najbolj ustreza in da bi imeli možnost prilagajanja svojega delovnega časa svojim potrebam.

Smiselno delo: pripadniki generacije Z si želijo delati v podjetjih, kjer se počutijo, da ima njihovo delo smisel in da prispeva k nečemu pomembnemu. Želijo si, da bi lahko delali na projektih, ki jih zanimajo in jim omogočajo, da se učijo in rastejo. Pozitivno delovno okolje: pripadniki generacije Z si želijo delati v pozitivnem in spoštljivem delovnem

okolju. Pomembno se jim zdi, da se dobro razumejo s sodelavci in da imajo dobre odnose z vodjo.

Kako zagotoviti dobre delovne pogoje za generacijo Z? Ponudite fleksibilne delovne pogoje: zaposlenim omogočite možnost dela od doma, fleksibilen delovni čas in možnost prilagajanja delovnega časa njihovim potrebam. Poskrbite za smiselno delo: zaposlenim dovolite, da delajo na projektih, ki jih zanimajo in jim omogočajo, da se učijo in rastejo. Ustvarite pozitivno delovno okolje: poskrbite za dobro delovno vzdušje, kjer se zaposleni počutijo cenjene in spoštovane. Vlagajte v usposabljanje in razvoj: zaposlenim omogočite možnosti za usposabljanje in razvoj, da bodo lahko napredovali v svojih karierah.

### 1.9 Delovni čas

Dolžina delovnega časa je časovni okvir, ki ga ima delavec na voljo za izpolnitev delovnih obveznosti. Njegova dolžina je odvisna od družbeno-ekonomskih razmer, stopnje razvitosti proizvodnih kapacitet ter naprednosti socialne zakonodaje v različnih družbah. Če bi se sedanji standardni osemurni delovni dan še dodatno skrajšal, bi se vprašanje preusmerilo iz tega, kako optimalno izkoristiti delovni čas, v to, kako ga kakovostno preživeti. Obstajata dve osnovni obliki delovnega časa: toga in prilagodljiva (variabilna). Toga oblika je značilna predvsem za industrijski način proizvodnje, ki omogoča večizmensko delo, vendar lahko povzroči hitrejšo obrabo delovnih sredstev in manjšo humanizacijo dela. Nasprotno pa prilagodljiv delovni čas dopušča racionalnejšo porazdelitev delovnih ur, kar lahko pozitivno vpliva na kakovost opravljenega dela. Samostojna razporeditev delovnega časa, ki je v sodobnem času še posebej pomembna zaradi razvoja tehnologije, lahko spodbudi zadovoljstvo zaposlenih, saj omogoča boljše usklajevanje med delovnim in zasebnim življenjem ter nagrade za kakovost opravljenega dela, ne zgolj za fizično prisotnost (Lipičnik, 1998, str. 117–120). Poleg tega lahko različne oblike delovnega časa, kot sta prilagodljiv in krajši delovni čas, pomembno prispevajo k izboljšanju kakovosti dela in uravnoteženju med delovnim ter zasebnim življenjem. Gibljiv delovni čas zaposlenim omogoča izbiro urnika ter lažje usklajevanje obveznosti v obeh sferah življenja. Krajši delovni teden pa omogoča večji časovni prostor za druge aktivnosti, kar pripomore k izboljšanju kakovosti življenja zaposlenih. Kljub temu pa je treba opozoriti, da lahko delo izven rednega delovnega časa poveča stopnjo stresa zaposlenih.

Urejanje delovnega časa je eno izmed ključnih vprašanj v ekonomiji,



družbi in kulturi. Gre za družbeni dogovor o tem, koliko časa naj zaposleni preživijo na delovnem mestu (Kavar Vidmar, 1995a, str. 14). Delovni čas običajno predstavlja obdobje, ko je delavec na delovnem mestu, čeprav ni nujno, da v tem času tudi dejansko dela. Različne ureditve delovnega časa skušajo uskladiti ti dve kategoriji časa, torej dejansko delo in prisotnost na delovnem mestu, da bi izgube bile čim manjše. Tehnične zahteve dela, kapacitete, zahteve delavcev in družbene norme vplivajo na ureditev delovnega časa. Cilj urejanja delovnega časa je povečati delovno učinkovitost in hkrati izboljšati pogoje dela ter počutje delavcev. Svoboda pri odločanju o delu je ključnega pomena za humanizacijo dela. Pravilno razporejen delovni čas lahko izpolni obe zahtevi (Kaltnekar, 2000, str. 14–15) – delovno učinkovitost in pogoje dela.

Spremembe v ureditvi delovnega časa so posledica globalizacije poslovanja in vstopa tujih podjetij na naše trge. Raziskave kažejo, da so mlajši in urbani prebivalci bolj naklonjeni evropskemu modelu osemurnega delovnega dneva, ki se začne ob deveti uri dopoldne. Družinski ljudje običajno cenijo več prostega časa, zato so bolj naklonjeni krajšemu delovnemu času. Zaposleni, ki se želijo uveljaviti v karieri ali so na vodstvenih položajih, običajno manj cenijo prosti čas, vendar tudi pri njih vse bolj raste pomen ravnotežja med delom in družino. Prilagodljiv delovni čas, ki ga mnoga podjetja uveljavljajo zaradi pozitivnih učinkov na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih, omogoča individualno razporejanje delovnih obveznosti, a zahteva visoko stopnjo discipliniranosti posameznika (Lipičnik, 2000; Ojsteršek, 2008).

### ***Delovni čas in milenijci***

Za milenijce, rojene med letoma 1981 in 1996, delovni čas ni le stvar urnika od 9-ih do 17-ih. Predstavlja pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih in vpliva na njihovo motivacijo, produktivnost ter lojalnost do podjetja. Milenijci cenijo fleksibilnost, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter možnost dela na način, ki jim najbolj ustreza (PWC, 2011; CliftonStrengths, 2019; Deloitte, 2024).

Zakaj je delovni čas pomemben za milenijce? **Fleksibilnost:** milenijci želijo imeti fleksibilen delovni čas, ki jim omogoča, da uravnotežijo delo in zasebno življenje ter da sodelujejo v družbenih aktivnostih. Želijo si, da bi lahko delali od doma, po svojem urniku in da bi imeli možnost prilagajanja delovnega časa svojim potrebam. **Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem:** milenijci cenijo prosti čas in želijo imeti dovolj časa za druženje s prijatelji in z družino, za hobije in za potovanja. Ne

želijo, da bi delo povsem prevladovalo nad njihovim zasebnim življenjem. Delo na način, ki jim najbolj ustreza: milenijci so navajeni na delo z različnimi tehnologijami in želijo imeti možnost dela na način, ki jim najbolj ustreza. Želijo si, da bi lahko delali od kjer koli, da bi lahko sami upravljali s svojim časom in da bi pri delu imeli avtonomijo.

Kako zagotoviti ustrezen delovni čas za milenijce? Ponudite fleksibilne delovne pogoje: zaposlenim omogočite možnost dela od doma, fleksibilen delovni čas in možnost prilagajanja delovnega časa njihovim potrebam. Uvedite sodobne načine dela: zaposlenim omogočite delo na daljavo, uporabo sodobnih tehnologij in sodelovanje v virtualnih ekipah. Spoštujte prosti čas zaposlenih: ne pričakujte, da bodo zaposleni dosegli 24 ur na dan, sedem dni v tednu. Spoštujte njihov prosti čas in jim omogočite, da se odklopijo od dela. Ustvarite kulturo zaupanja: zaposlenim dajte avtonomijo pri delu in jim zaupajte, da bodo svoje delo opravili dobro, tudi če ne bodo delali znotraj tradicionalnega delovnega časa.

### ***Delovni čas in generacija Z***

Tudi za generacijo Z, rojeno med letoma 1997 in 2012, delovni čas ni le stvar urnika od 9-ih do 17-ih. Delovni čas predstavlja pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih in vpliva na njihovo motivacijo, produktivnost in lojalnost do podjetja. Pripadniki te generacije cenijo fleksibilnost, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter možnost dela na način, ki jim najbolj ustreza (Dua idr., 2022; Deloitte, 2024).

Zakaj je delovni čas pomemben za generacijo Z? **Fleksibilnost:** generacija Z želi imeti fleksibilen delovni čas, ki njenim pripadnikom omogoča, da uravnotežijo delo in zasebno življenje ter da sodelujejo v družbenih aktivnostih. Želijo si, da bi lahko delali od doma, po svojem urniku in da bi imeli možnost prilagajanja delovnega časa svojim potrebam. **Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem:** generacija Z ceni prosti čas in želi imeti dovolj časa za druženje s prijatelji in z družino, za hobije in za potovanja. Njeni pripadniki ne želijo, da bi delo povsem prevladovalo nad njihovim zasebnim življenjem. Delo na način, ki jim najbolj ustreza: pripadniki te generacije so navajeni na delo z različnimi tehnologijami in želi imeti možnost dela na način, ki jim najbolj ustreza. Želijo si, da bi lahko delali od kjer koli, da bi lahko sami upravljali s svojim časom in da bi imeli avtonomijo pri delu. **Kako zagotoviti ustrezen delovni čas za generacijo Z?** Ponudite fleksibilne delovne pogoje: zaposlenim omogočite možnost dela od doma, fleksibilen delovni čas in

možnost prilagajanja svojega delovnega časa svojim potrebam. Uvedite sodobne načine dela: Zaposlenim omogočite delo na daljavo, uporabo sodobnih tehnologij in sodelovanje v virtualnih ekipah. Spoštujte prosti čas zaposlenih: ne pričakujte, da bodo zaposleni dosegljivi 24 ur na dan, sedem dni v tednu. Spoštujte njihov prosti čas in jim omogočite, da se odklopijo od dela. Ustvarite kulturo zaupanja: zaposlenim dajte avtonomijo pri delu in jim zaupajte, da bodo svoje delo opravili dobro, tudi če ne bodo delali znotraj tradicionalnega delovnega časa.

### 1.10 Stalnost zaposlitve

Kontinuirana zaposlitev zaposlenim zagotavlja materialno varnost ter stabilnost v družbi. To pomeni, da se delo ali delovno mesto lahko spreminja, vendar delovno razmerje in položaj zaposlenega v isti ali drugi organizaciji ostajata nespremenjena. V današnjem hitro spreminjajočem se okolju je stalna prilagodljivost novostim v stroki ključna za ohranjanje te stabilnosti. Usposabljanje in izobraževanje nista le priporočljiva, ampak nujna za ohranjanje zaposlitve. Posameznikova kariera tako postaja kombinacija potreb organizacije po človeških virih in posameznikovih pričakovanj. Medtem ko se pomen varnosti zaposlitve s starostjo povečuje, je manj pomemben pri zaposlenih z višjo izobrazbo, ki imajo več možnosti za izbiro delovnih mest. V trenutnem poslovnem okolju, zaznamovanem z veliko negotovostjo in neprestanimi spremembami, se varnost zaposlitve običajno zmanjšuje. Podjetja se pogosto soočajo s problemi konkurenčnosti, pri čemer zmanjšujejo stroške z zmanjševanjem števila zaposlenih (Kavar Vidmar, 1995b, str. 210–215).

Stabilnost zaposlitve je ključnega pomena za zadovoljevanje osnovne potrebe po varnosti zaposlenih, kot to opredeljuje McGregorjeva hierarhija psiholoških potreb. Vendar pa se v zadnjem času ta stabilnost vse bolj ogroža. V uspešnih podjetjih, ki svojim zaposlenim zagotavljajo to varnost, se kažejo pozitivni učinki (Kavar Vidmar, 1995b, str. 210–215): Zaposleni so bolj pripravljeni pridobivati nova znanja. Več je predlogov za izboljšave, saj zaposleni vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest. Podjetja več pozornosti posvečajo izbiri najboljših novih sodelavcev. Zaposleni se bolj zavzemajo za dolgoročno uspešnost podjetja.

### Stalnost zaposlitve in milenijci

Stalnost zaposlitve za milenijce predstavlja več kot le materialno varnost; je ključni element njihovega celotnega zadovoljstva pri delu. Za to generacijo delavcev je pomembno, da čutijo, da imajo stabilno in trajno

zaposlitev, ki jim omogoča razvoj kariere in osebnega napredka. Stalnost zaposlitve je pomembna za motivacijo in angažiranost milenijcev v delovnem okolju. Ta generacija zaposlenih ceni varnost zaposlitve, vendar je hkrati tudi odprta za nove priložnosti in izkušnje, ki ji omogočajo osebno in strokovno rast (Barbosa, 2021). Stalnost zaposlitve njenim pripadnikom zagotovi občutek stabilnosti in samozavesti ter jih spodbudi k dolgoročnemu angažiranju v organizaciji. Zanje je pomembno, da se počutijo cenjene in vključene v dolgoročne načrte podjetja, kar lahko prispeva k njihovemu dolgoročnemu zadovoljstvu pri delu (Mikler, 2022). Skratka, stalnost zaposlitve je ključni dejavnik zadovoljstva milenijcev na delovnem mestu, saj jim omogoča varnost, razvoj in občutek pripadnosti organizaciji.

### **Stalnost zaposlitve in generacija Z**

Stalnost zaposlitve ima ključen pomen za generacijo Z, ki vstopa na trg dela. Za pripadnike te generacije je pomembno, da se v svoji zaposlitvi počutijo varne in stabilne, saj to vpliva na njihovo celotno zadovoljstvo pri delu (Seifert idr., 2023). Stalnost zaposlitve je pomemben dejavnik za angažiranost in lojalnost generacije Z v delovnem okolju. Za mlade zaposlene iz generacije Z je ključno, da imajo občutek, da njihovo delo in prizadevanja cenijo ter da imajo možnosti za dolgoročen razvoj kariere (Silva idr., 2023). Stalnost zaposlitve jim lahko zagotovi občutek varnosti in stabilnosti, kar pomaga pri oblikovanju njihovega dolgoročnega načrta za kariero. Poleg tega jim lahko občutek varnosti zaposlitve omogoči boljše obvladovanje stresa in poveča njihovo zavzetost za delo (Bierbrier, 2022). Skratka, za generacijo Z je stalnost zaposlitve ključni element zadovoljstva pri delu, saj njenim pripadnikom daje občutek varnosti, omogoča razvoj kariere in spodbuja njihovo angažiranost v organizaciji.

#### **1.11 Ugled dela**

Višjim ravнем v podjetju se pripisuje večji pomen, saj tam zaposleni prevzemajo večjo odgovornost in prejema večje družbeno priznanje ter ugled (Kavčič, 1987, str. 132). Za strokovnjake in vodje pa višina plače ni glavni vir zadovoljstva pri delu. Bolj kot pogoji dela in plača so pomembni uspeh, družbeno priznanje, osebna rast ter odgovornost za napredek podjetja. Posameznik želi, da delo ne bi predstavljalo bremena, ampak vir zadovoljstva, zato vanj vloži vso svojo osebnost in ustvarjalnost, saj si prizadeva, da bi njegovo delo imelo družbeni pomen in

bilo ustrezno nagrajeno (Mulej, 1986, str. 442). Raziskave tako v Sloveniji kot tudi v drugih razvitih državah kažejo, da se posamezniki raje odločajo za zaposlitev v uglednih organizacijah. Včasih so celo pripravljeni sprejeti nižjo plačo v ugledni organizaciji kot višjo v manj ugledni. Ugledne organizacije lahko privabijo kakovostnejše kandidate in včasih celo prejmejo ponudbe kandidatov brez aktivnega iskanja kadra. Ugled je tesno povezan z učinkovitim upravljanjem zaposlenih, saj podjetja, ki vlagajo v svoje zaposlene, pogosto dosegajo nadpovprečne rezultate. Vendar pa je resničen ugled organizacije odvisen tudi od drugih dejavnikov, kot so zaznana učinkovitost vodenja, možnosti za osebni in karierni razvoj ter uravnoteženje med zasebnim in poklicnim življenjem zaposlenih. Za motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, ki bi lahko pritegnilo druge visoko usposobljene kadre, je torej potrebno ponuditi več kot le konkurenčno plačo (Lešnik in Prah, 2008).

### ***Ugled dela in milenijci***

Za milenijce je ugled dela bistvenega pomena, saj predstavlja enega ključnih dejavnikov njihovega zadovoljstva pri delu. Milenijci se pogosto odločajo za zaposlitve v podjetjih, ki imajo v svoji panogi visok ugled (Heizman, 2019). Ugledno delovno okolje in pozitivna percepcija o podjetju lahko kot dejavnika pri izbiri zaposlitve celo prevladata nad višjo plačo (Alsop, 2008). Milenijci cenijo podjetja, ki negujejo njihovo rast in razvoj ter omogočajo priložnosti za napredovanje. Zanje ni pomembno le, kaj delajo, temveč tudi, kako njihovo delo prispeva k ugledu organizacije in družbeni skupnosti kot celoti. Poleg tega si želijo, da bi bila njihova dela družbeno ovrednotena in priznana (Buschman, 2020). Ugled dela torej predstavlja ključni dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo in angažiranost milenijcev v delovnem okolju.

### ***Ugled dela in generacija Z***

Za pripadnike generacije Z je ugled dela ključni dejavnik, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo in angažiranost v delovnem okolju. Pripadniki generacije Z iščejo zaposlitve v podjetjih, ki imajo pozitiven ugled in dobro ime v svoji panogi. Poleg višje plače so za njih pomembni tudi drugi dejavniki, kot so družbeno priznanje, možnosti za osebni in karierni razvoj ter delovno okolje, ki spodbuja rast. Cenijo organizacije, ki skrbijo za njihovo dobro počutje in omogočajo priložnosti za napredovanje ter izražanje njihovih talentov in idej (Buschman, 2020). Ugled dela je tako

ključni element, ki vpliva na privlačnost delodajalca za pripadnike generacije Z in na njihovo dolgoročno zadovoljstvo pri delu.

### 1.12 Pripadnost zaposlenih

Govorimo o pripadnosti podjetju, ko zaposleni verjamejo v cilje podjetja, jih sprejemajo kot svoje, delujejo za skupno dobrobit in želijo ostati v podjetju. Navezanost na podjetje se razvije skozi proces poistovetenja in ponotranjanja vrednot podjetja s strani zaposlenih. Pripadnost zaposlenih je kompleksen koncept, ki temelji na identifikaciji s poslanstvom organizacije in z delovno etiko kot ključnima elementoma (Varona, 2002). Lojalnost zaposlenih tesno sovпада s pripadnostjo, pri čemer se ti dve dimenziji vedno obravnavata skupaj (Varona, 2002). Izražata se skozi občutek, da posameznik pripada organizaciji in svojemu timu ter želi pomagati sodelavcem, podpirati vodstvo ter se vesti v skladu z delovno etiko in s profesionalnostjo (Varona, 2002). Raziskave kažejo, da je prava pripadnost podjetju vse bolj ogrožena zaradi večje mobilnosti zaposlenih, kar lahko privede do zmanjšanja zadovoljstva in predanosti (Mihalič, 2008). Pripadnost zaposlenih ne le izboljšuje učinkovitost in zmanjšuje fluktuacijo, ampak vpliva tudi na zunanji vtis o organizaciji (Mihalič, 2008). Lahko je prisotna tudi pri zaposlenih, ki so v organizaciji že daljše obdobje, in tudi potem, ko se njihova kariera v njej konča, in sicer zaradi zavedanja ugodnosti, ki jih organizacija ponuja (Meyer in Allen, 1997). Je čustvo pozitivne usmerjenosti zaposlenih glede na prihodnji razvoj organizacije, ki vpliva na sedanje delovanje, lahko pa se izraža na več ravneh, kot so privolitev, identifikacija ali celo internalizacija (Mesner-Andolšek, 1995).

Pripadnost zaposlenih je za podjetje težje doseči kot njihovo zadovoljstvo pri delu. To je deloma posledica tega, da je interes za doseganje zadovoljstva relativno dvostranski, medtem ko si za pripadnost organizaciji večinoma prizadeva delodajalec. Pripadnost se običajno razvije sama od sebe na podlagi zadovoljstva, zato zaposlenih ni treba neposredno spodbujati k pripadnosti, saj bi to lahko povzročilo ravno nasprotno učinke. V praksi se včasih zgodi, da delodajalec pričakuje oz. zahteva lojalnost zaposlenih, ne da bi pri tem poskrbel za njihovo zadovoljstvo pri delu. Takšni poskusi pridobitve pripadnosti in lojalnosti so običajno neuspešni, saj je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena. Če si organizacija prizadeva za zadovoljstvo zaposlenih, lahko le upa, da ji bodo le-ti tudi pripadni. Sodobna organizacijska teorija in praksa poudarjata, da se dolgoročni cilji podjetja lahko dosežejo le, če so zaposleni pripadni (Mihalič, 2008).

Stopnja pripadnosti zaposlenih podjetju je v veliki meri odvisna od njihovega poistovetenja s cilji, strategijo in z rezultati podjetja, kar bistveno vpliva na njihovi prizadevnost in pripravljenost za napore. Ustvarjanje pripadnosti prek poistovetenja lahko sprosti velike človeške potenciale in jih usmeri v uresničevanje poslovnih ciljev podjetja. Glavni cilj tega procesa je doseči stanje, ko bodo vsi zaposleni v podjetju obveznosti in zadolžitve prevzemali kot lastne in jih opravljali po svojih najboljših močeh. Pomembno je, da so temeljni pogoji za visoko pripadnost, kot so seznanjenost s poslovnimi cilji, možnost vplivanja na postavljanje in uresničevanje teh ciljev ter zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi, zagotovljeni preko razvite delavske participacije pri poslovnem odločanju (Mihalič, 2008). Ključni namen upravljanja pripadnosti zaposlenih so razvoj, vzpostavitev in stalno ohranjanje dejavnikov in elementov, ki omogočajo in povečujejo stopnjo zadovoljstva zaposlenih ter bodo lahko omogočili in povečali tudi stopnjo njihove pripadnosti.

### ***Pripadnost podjetju in milenijci***

Pripadnost podjetju je ključni dejavnik zadovoljstva zaposlenih med milenijci, ki predstavljajo pomemben del delovne sile v sodobnih organizacijah. Za milenijce ni pomembno le, da opravljajo svoje delo, ampak si želijo čutiti povezanost z organizacijo, v kateri delajo. To pomeni, da želijo verjeti v cilje in vrednote podjetja ter se poistovetiti s svojo vlogo v njem. Visoka stopnja pripadnosti podjetju med milenijci je povezana z večjo delovno angažiranostjo in motivacijo ter zmanjšano fluktuacijo zaposlenih. Za milenijce je pomembno tudi, da se počutijo del skupnosti v podjetju, kjer se njihova mnenja upoštevajo in cenijo, kar dodatno krepi občutek pripadnosti. Poleg tega cenijo organizacije, ki jim omogočajo priložnosti za osebni in strokovni razvoj ter spodbujajo inovativnost in kreativnost (Twenge, 2017). Pripadnost podjetju med milenijci tako ni le posledica materialnih koristi, kot so plača in ugodnosti, ampak je tesno povezana z njihovimi vrednotami, potrebami po pripadnosti in željo po prispevku k skupnemu cilju organizacije. Zato je ključno, da podjetja razvijejo strategije in prakse, ki spodbujajo pripadnost med milenijci, saj ta lahko pomembno vpliva na njihovo delovno uspešnost in dolgoročno zvestobo podjetju.

### ***Pripadnost podjetju in generacija Z***

Pripadnost podjetju je ključni vidik zadovoljstva zaposlenih iz generacije Z, saj pomeni občutek identifikacije, sprejemanja in zaupanja v cilje

organizacije. Pripadnost zaposlenih močno vpliva na njihovo angažiranost in željo po dolgoročnem sodelovanju z organizacijo. Pripadniki generacije Z si želijo delati v podjetju, kjer se počutijo del skupnosti, podpirajo sodelavce, spoštujejo vodstvo in se identificirajo z vrednotami organizacije (Williams, 2020). Pripadnost je povezana z zaupanjem, s sprejemanjem ciljev in vrednot podjetja ter pripravljenostjo posameznika na prizadevanje za skupni uspeh. V sodobnih podjetjih je ohranjanje pripadnosti zaposlenih ključnega pomena za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja in doseganje organizacijskih ciljev.

### 1.13 Organizacijsko vzdušje

Organizacijsko vzdušje ima neposreden vpliv na motivacijo, zadovoljstvo in uspešnost podjetja, saj oblikuje delovno okolje, v katerem zaposleni delujejo. Managerji imajo pri vzpostavljanju tega vzdušja ključno vlogo, saj s svojim vodenjem vplivajo na mišljenje, čutenje in vedenje zaposlenih. Za ustvarjanje, vzdrževanje in spreminjanje kulture dela v podjetju morajo managerji jasno opredeliti cilje, vrednote ter pravila timskega dela (Mayer, 1991, str. 83). Čeprav obstaja veliko izrazov za označevanje vzdušja, kot so organizacijska klima, poslovna klima, organizacijska kultura, vsi izražajo isto bistvo. Klima v podjetju je posledica številnih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti ter širšega in ožjega okolja organizacije, ki vplivajo na vedenje zaposlenih in uporabo njihovih sposobnosti (Lipičnik, 1994, str. 44).

Stična točka med vzdušjem in kulturo organizacije se nahaja v razlagi človekovega vedenja v organizaciji ter razumevanju posledic vplivov organizacijskih dejavnikov. Organizacijsko vzdušje je analitičnejše usmerjeno in se osredotoča na trenutno stanje ter uporablja kvantitativne metode raziskovanja, medtem ko organizacijska kultura obravnava tradicijo in prihodnost. Kultura organizacije pogosto vpliva na uspeh ali neuspeh podjetja. Vzdušje je vidni del življenja v organizaciji, kjer zaposleni delujejo in sledijo skupnim ciljem. Temelji na čustvih in se hitro spreminja, vendar dobro vzdušje lahko spodbudi ustvarjalnost pri reševanju problemov (Fiedler, 1993). Za posameznika vzdušje predstavlja doživetje pogojev dela v podjetju, medtem ko za organizacijo pomeni način vedenja zaposlenih in zaznavanje medosebnih odnosov (Lipičnik, 1998, str. 74). Ključno je, da v podjetju prevladuje vzdušje, ki spodbuja maksimalno izrabo potenciala zaposlenih, pri čemer ima vodstvo ključno vlogo pri oblikovanju teh odnosov in ustvarjanju delovnega okolja. Pomembno je razumeti, da lahko tudi ozko usmerjena pod-



ročja vzdušja, kot so motivacijsko, inovativno ali podjetniško vzdušje, pomembno vplivajo na učinkovitost in uspešnost organizacije.

Poimenovanja specifičnih področij vzdušja običajno izhajajo iz opazovanja človeškega vedenja. Nekatera podjetja posebno pozornost posvečajo ustvarjalnemu vzdušju kot rešitvi za premagovanje težav, medtem ko se druga osredotočajo na raziskovanje motivacijskega vzdušja v okoljih z nizko stopnjo motivacije. Če bi stvari v podjetjih potekale gladko, bi se vzdušja komaj zavedali, saj bi bila njihova narava odvisna od trenutnega razpoloženja zaposlenih. V nekaterih primerih se podjetja lotijo preiskovanja značilnosti določenega vzdušja ter njegovih vzrokov, pri čemer si obetajo, da bi lahko odprava teh vzrokov spremenila vzdušje. Vendar je to pričakovanje pogosto zmotno, saj sprememba stanja še ne zagotavlja spremembe vzdušja. Za dejansko spreminjanje vzdušja je potrebno, da zaposleni dojamejo, sprejmejo in prilagodijo svoje obnašanje novim pogojem. Vodenje, ki je usmerjeno k ljudem, se je izkazalo kot učinkovito pri spodbujanju sodelovanja in zadovoljstva pri delu (Možina, 2002, str. 519). Ustvarjanje in vzdrževanje pozitivnega vzdušja je pomembno vodstveno vprašanje, še posebej v primerih, ko so medosebni odnosi med zaposlenimi slabši. Raziskave kažejo, da so vodje, ki se osredotočajo na ljudi, povezane z večjo storilnostjo timov (str. 519–520). Pozitivno vzdušje v organizaciji pogosto vodi v zadovoljstvo, inovativnost ter motivacijo zaposlenih, ki se lahko še dodatno okrepi, če imajo zaposleni svobodo pri izražanju svojih zamisli (Fiedler, 1993). Spreminjanje in dopolnjevanje vzdušja je nenehni proces, ki se včasih odvija samodejno, podzavestno in nekontrolirano (Ivanko idr., 1991, str. 182).

### **Organizacijsko vzdušje in milenijci**

Organizacijsko vzdušje ima pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih, zlasti med milenijci, ki predstavljajo pomemben del delovne sile v sodobnih organizacijah. Za milenijce je organizacijsko vzdušje ključen dejavnik, ki vpliva na njihovo delovno izkušnjo in angažiranost v podjetju. Cenijo delovno okolje, ki spodbuja inovativnost, sodelovanje ter raznolikost idej. Pomembno je, da organizacija ustvari klimo, v kateri se počutijo cenjene, slišane in deležne podpore pri doseganju svojih ciljev. Za milenijce je prav tako pomembno, da organizacija omogoča prilagodljivost in možnosti za osebni ter strokovni razvoj, kar prispeva k njihovemu zadovoljstvu pri delu. Organizacijsko vzdušje, ki spodbuja transparentnost, odprto komunikacijo in občutek pripadnosti, lahko prispeva k njihovi večji angažiranosti in lojalnosti do podjetja (Mack,

2022). Skrb za organizacijsko vzdušje je zato ključna naloga vodstva, ki lahko s svojimi prizadevanji oblikuje delovno okolje, ki ustreza potrebam in pričakovanjem milenijcev, hkrati pa prispeva k njihovemu zadovoljstvu in produktivnosti.

### **Organizacijsko vzdušje in generacija Z**

Organizacijsko vzdušje igra ključno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih, zlasti tistih iz generacije Z, ki vstopajo na trg dela kot sveža delovna sila. Zanje je organizacijsko vzdušje pomemben dejavnik, ki vpliva na njihovo delovno izkušnjo in angažiranost v podjetju. Organizacijska klima pozitivno in pomembno vpliva na njihovo uspešnost (Annisa idr., 2023). Generacija Z ceni delovno okolje, ki spodbuja transparentnost, avtonomijo ter enakopravno sodelovanje (Buschman, 2020). Pomembno je, da organizacija ustvari klimo, v kateri se pripadniki generacije Z počutijo cenjeno, spoštovano in deležno priložnosti za izražanje svojih idej ter mnenj. Zanje je prav tako ključno, da organizacija omogoča prilagodljive delovne pogoje ter podpira njihov osebni in strokovni razvoj, kar prispeva k njihovemu zadovoljstvu pri delu. Organizacijsko vzdušje, ki spodbuja inkluzivnost, raznolikost in inovativnost, lahko prispeva k večji pripadnosti in motivaciji pripadnikov generacije Z v podjetju. Skrb za organizacijsko vzdušje je zato ključna naloga vodstva, ki lahko s svojimi prizadevanji oblikuje delovno okolje, ki ustreza potrebam in pričakovanjem generacije Z, hkrati pa prispeva k zadovoljstvu in uspešnosti njenih pripadnikov.

#### **1.14 Organizacijska kultura**

Kultura organizacije predstavlja značilne vzorce obnašanja zaposlenih znotraj podjetja. Nastaja iz skupnih vrednot, ki jih ima veliko število zaposlenih v organizaciji. Pri oblikovanju kulture ima ključno vlogo močna osebnost, ki služi kot vzor drugim (Tavčar, 1999). Kulturo podjetja lahko opredelimo kot sistem vrednot, ki skupaj z zaposlenimi, organizacijsko strukturo in nadzornimi sistemi oblikuje vedenjske norme. Vsako podjetje ima svojo edinstveno kulturo, ki je odvisna od sestave zaposlenih, zgodovine podjetja, načina vodenja, uporabljene tehnologije in delovnega okolja (Lipičnik, 1998, str. 80–82). Za preživetje v sodobnem dinamičnem okolju mora podjetje spodbujati inovativnost, timsko delo, samostojnost, odgovornost, sodelovanje ter manjšo stopnjo nadzora, kar zahteva notranjepodjetniški pristop. Uspešnost podjetja temelji na ljudeh in njihovi kulturi. Kultura podjetja mora za-

poslene usposobiti, da kljub svoji raznolikosti sledijo skupnim ciljem (Ivanko idr., 1991, str. 182–183). Uspešni vedenjski vzorci v podjetju oblikujejo vedenjska načela, ki določajo pričakovano vedenje in služijo kot osnova za oblikovanje pravil. Prepričanja zaposlenih in njihovo vedenje so močno zasidrani v miselnih modelih, ki jih usmerjajo njihove kulturne vrednote, izkušnje in znanja. Različne ravni v podjetju ustvarjajo subkulture z različnimi vrednostnimi hierarhijami, ki pa lahko tudi spodbujajo inovacije in ustvarjalnost (str. 182–183). Karizma vodstva, poslanstvo podjetja in izobraževanje prispevajo k širjenju kulture. Subkulture v podjetju lahko predstavljajo vir kreativnosti in novih idej ter zagotavljajo varno okolje tudi za tiste, ki ne sledijo vsem splošnim načelom organizacijske kulture.

Na začetku je bila organizacijska kultura pogosto zamenjana z organizacijskim vzdušjem in obravnavana kot ključni dejavnik organizacijske klime. Povečano zanimanje za organizacijsko kulturo je sledilo po naftnem šoku leta 1972, ki je v podjetjih povzročil turbulenco. Potreba po spremembah v organizacijski strukturi je poudarila razlike med podjetji v različnih državah, pri čemer so japonska podjetja izkazala izjemno uspešnost. Raziskave so pokazale, da je organizacijska kultura ključna za doseg takšnega uspeha (Peršak, 1998). Ključno je vzpostaviti skupno vizijo podjetja in spodbujati timsko dinamiko, ki omogoča oblikovanje skupnega pomenskega okvira v organizaciji. Moč in kompleksnost kulture tvorita število norm, njihovo stabilnost in povezanost. Vodstvo ima pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture, saj vpliva na odnose v skupini in ima moč ter karizmo (Merkač Skok, 2008, str. 212). Organizacijska kultura je značaj podjetja, ki se odraža v njegovem delovanju in vpliva na način razmišljanja ter vedenje zaposlenih. Je sistem vrednot, navad, norm in prepričanj, ki se oblikujejo skozi razvoj podjetja (Peršak, 1998). Pozitivna kultura temelji na spodbujanju, podjetnosti in odličnosti (Pegg, 1996, str. 61).

Pojem organizacijska kultura je usmerjen tako v preteklost kot v prihodnost, zato je celostnejši in globalnejši. Pri raziskovanju organizacijske kulture podjetja se običajno uporablja kvalitativna metodologija, ki omogoča poglobljeno razumevanje njenih vidikov (Lipičnik, 1998, str. 74). Vodstvo organizacije organizacijsko kulturo širi z aktivnostmi, kot so posvečanje pozornosti zaposlenim, nagrajevanje dosežkov, postavljanje jasnih meril uspeha, nadzorovanje poslovnih procesov ter odzivanje na krizne situacije, pri čemer ima lasten zgled ključno vlogo. Organizacijska kultura vpliva na proces izbire novih sodelavcev ter na nji-

hovo napredovanje v hierarhičnih strukturah organizacije. V organizacijah, ki imajo odprto kulturo, je prilagajanje delovnih praks in vrednot prepuščeno posamezniku ter njegovi sposobnosti prilagajanja (Ovsenik in Ambrož, 2000, str. 143–174).

Doslej so bili pri obravnavi zadovoljstva zaposlenih izpostavljeni ključni elementi, ki vplivajo na vzpostavitev notranjega podjetništva v organizaciji. Med obravnavanimi vidiki tega zadovoljstva so plača, bonitetno nagrajevanje, možnosti za napredovanje, kontinuirano izobraževanje, kakovost odnosov s sodelavci, redni osebni pogovori z vodstvom, delovni pogoji, prilagodljiv delovni čas, stabilnost zaposlitve, ugled poklica ter občutek pripadnosti organizaciji. Prav tako pa ključno vlogo igrata tudi organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura. Zato je mogoče sklepati, da med zadovoljstvom zaposlenih in notranjim podjetništvom v organizaciji obstaja pozitivna povezava, kar sta tudi ugotovila Jasna Auer Antončič in Antončič (2011).

### **Organizacijska kultura in milenijci**

Organizacijska kultura za milenijce predstavlja ključni element njihovega zadovoljstva pri delu in pripadnosti organizaciji. Ta generacija zaposlenih ceni vrednote, kot so avtonomija, inovativnost, prožnost, transparentnost in enakost, ki se odražajo v organizacijski kulturi (Twenge idr., 2010). Pomembno je, da organizacije zagotovijo delovno okolje, ki spodbuja njihovo ustvarjalnost in omogoča izražanje njihovih idej ter sodelovanje in timsko delo. Milenijci cenijo organizacije, ki imajo jasno določene vrednote in poslanstvo, ki se skladajo z njihovimi osebnimi prepričanji in cilji. Poleg tega se nagibajo k organizacijam, ki nudijo možnosti za osebni in strokovni razvoj ter vzpostavljajo fleksibilno delovno okolje, ki omogoča boljšo uskladitev med delovnim in zasebnim življenjem. Za milenijce je organizacijska kultura ključni dejavnik, ki vpliva na njihovo angažiranost, motivacijo in dolgoročno zavezanost organizaciji (Twenge idr., 2010).

### **Organizacijska kultura in generacija Z**

Za generacijo Z, ki vstopa na trg dela, je organizacijska kultura ključnega pomena za zadovoljstvo pri delu. Ta generacija ceni delovna okolja, ki spodbujajo inkluzijo, raznolikost in enakost ter omogočajo sodelovanje v timskem okolju (Smith, 2023). Organizacije, ki izkazujejo visoko stopnjo etičnosti, transparentnosti in odgovornosti do družbe, imajo večjo privlačnost za pripadnike generacije Z. Poleg tega ti iščejo delodajalce,

ki nudijo priložnosti za hitro napredovanje, fleksibilne delovne modele in raznolike izobraževalne možnosti. Za generacijo Z je pomembno, da organizacije omogočajo uporabo sodobnih tehnologij in digitalnih orodij ter spodbujajo kreativnost in inovativnost pri reševanju izzivov. Organizacijska kultura, ki je v skladu z vrednotami pripadnikov generacije Z, lahko prispeva k njihovi dolgoročni zavezanosti in angažiranosti v organizaciji.



## 2 Podjetniško delovanje obstoječih podjetij

Za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja, ki bo podpiralo podjetniški način delovanja sposobnih posameznikov, morajo podjetja najprej spremeniti miselnost zaposlenih in stimulirati svoj notranje okolje. Zaposlenim posameznikom ali timu, ki želi realizirati podjetniške ideje, morajo biti zagotovljene naslednje pravice (Pinchot, 1985, v Auer Antončič in Antončič, 2022):

- pravica do iniciative (možnost in priložnost zaposlenega, da se uveljavi),
- pravica izpeljave podjetniške priložnosti (pobudnik naj realizira projekt),
- pravica odločanja (sprejemanje pomembnih odločitev, povezanih s projektom),
- pravica diskrecijske moči (podjetnik naj po lastni presoji razpolaga z intrakapitalom),
- pravica do majhnih začetkov (notranji podjetnik naj začne postopoma, ne smejo se izpostavljeni le veliki, natančno načrtovani projekti),
- pravica do neuspeha (podjetniški projekti so tvegani, zato so dopustne napake, ostro kaznovanje zavira podjetniško delovanje),
- pravica do časa (za realizacijo terminskih načrtov mora biti na voljo potreben čas),
- pravica do zunanjih virov (omogočen dostop do zunanjih virov, s čimer bi lahko zagotovili čim boljšo izvedbo projekta),
- pravica do izbire članov tima (svobodna izbira sodelujočih zaposlenih in dopuščena avtonomija),

---

Besedilo poglavja je delno prirejeno po Antončič (2002, 2008), Antončič idr. (2002), Auer (2009) ter Auer Antončič in Antončič (2009, 2011, 2022).

- pravica do izbire med različnimi ponudniki (prostovoljna izbira dobaviteljev, kupcev, zunanjih in notranjih finančnih virov ter drugih ponudnikov storitev).

Ustaljena organizacijska struktura v podjetju pri uvajanju notranjega podjetništva pogosto predstavlja oviro zaradi rigidne birokracije. Kljub temu pa obstajajo podjetja, ki uspešno vnašajo inovacije in premagujejo ovire, ki omejujejo podjetniški duh, ter tako ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo v obstoječi strukturi podjetja. Izkoriščanje notranjepodjetniških potencialov lahko podjetjem v začetni ali zreli fazi razvoja prinese nov zagon in poveča uspešnost (Drucker, 1992).

Pri vzpostavljanju podjetniškega vzdušja je ključno določiti smernice in postopke za ključna področja, ki vplivajo na uspeh notranjega podjetništva. Ta vključujejo:

- dovzetnost za stalne spremembe v organizaciji,
- vzpostavitev ugodnega notranjepodjetniškega ozračja,
- spremljanje in ocenjevanje posameznikov ali timov,
- izvajanje ustreznega izobraževanja za spodbujanje podjetniških veščin,
- prilagajanje organizacijske strukture, delovne sile in vodstvenega kadra za podporo notranjemu podjetništvu,
- razvoj kompenzacijskih, stimulativnih in nagrajevalnih sistemov, ki spodbujajo in nagrajujejo podjetniško vedenje,
- upoštevanje nasvetov in praks notranjepodjetniškega managementa za učinkovito delovanje organizacije.

Spodbudno podjetniško okolje lahko strnemo v deset postavk (Kuratko in Hodgetts, 1992, str. 101–103):

- spodbujanje akcij,
- neformalni sestanki, srečanja in komunikacija med enotami podjetja,
- profesionalno izvajanje del in nalog ter obvladljivi stroški,
- strpnost do napak, ki niso posledica malomarnosti ali neodgovornosti,
- vztrajnost proizvodov in storitev pri prodoru na trg,
- nagrajevanje inovacij,
- načrtovanje fizične razporeditve podjetja,
- izogibanje birokratskim in spodbujanje dinamičnih postopkov,



- formiranje projektnih, ciljno usmerjenih timov,
- napredovanje inovativnih oseb.

Za ugodno notranjepodjetniško okolje in uspešen razvoj morajo torej podjetja upoštevati določena pravila. Pozitivno vzdušje pripomore k večji kreativnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Za organizacije, v katerih je ozračje do sprejemanja novih idej prijazno, so poleg osebnostnih lastnosti notranjih podjetnikov pomembne tudi druge značilnosti, kot so (Antončič idr., 2002, 65):

- delovanje organizacije na meji tehnologije,
- spodbujanje novih idej,
- spodbujanje poskusov in s tem morebitnih napak,
- neuspehi so dovoljeni,
- ni ovir za priložnosti,
- razpoložljivi in dostopni viri,
- multidisciplinarni timski pristop,
- dolgoročni časovni horizont,
- prostovoljski program,
- primeren sistem nagrajevanja,
- dosegljivi sponzorji in vodje.

Podjetje mora zaposlenim omogočiti, da lahko samostojno predstavijo svoje podjetniške ideje in priložnosti ter jih uresničijo, ne da bi čakali na zunanje spodbude. Pomembno je, da imajo zaposleni možnost sprejemanja odločitev in dostop do potrebnih finančnih sredstev za izvedbo projektov. Projekti bi se morali razvijati postopoma, ob zagotovljenem času in podpori. Prestroga pravila ali morebitne sankcije lahko ovirajo ustvarjalnost in izvedbo nalog. Ključno je zagotoviti fleksibilnost, samostojnost pri odločanju ter dostop do potrebnih finančnih in drugih virov (Dollinger, 1995). V mednarodnem podjetništvu se prav tako poudarja vloga znanja in človeškega kapitala, ki sta tesno povezana z zadovoljstvom zaposlenih (Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2008).

## **2.1 Vloga znanja in človeškega kapitala pri zadovoljstvu zaposlenih milenijcev**

Za milenijce sta znanje in človeški kapital osrednji sestavini zadovoljstva pri delu, saj ta generacija ceni nenehno učenje in osebni razvoj. Milenijci pričakujejo, da jim bo delodajalec omogočil dostop do izobraževanja in razvojnih programov, ki prispevajo k njihovi strokovni rasti

(De Hauw in De Vos, 2010). Prav tako je zanje pomembno, da lahko svoje znanje uporabijo na delovnem mestu, kar povečuje njihovo občutek vrednosti in zadovoljstva (Lyons in Kuron, 2014). Milenijci cenijo transparentnost in občutek, da so njihovi prispevki cenjeni, kar lahko dosežemo s priznavanjem njihovega dela in z vključevanjem v odločitvene procese (Twenge idr., 2010; Twenge, 2017). Organizacije, ki promovirajo kulturo nenehnega učenja in razvoja, so za milenijce privlačnejše, saj ponujajo priložnosti za napredovanje in osebno izpolnitev (Cennamo in Gardner, 2008).

Poleg tega razvoj človeškega kapitala preko mentorstva in coachinga prav tako močno vpliva na zadovoljstvo milenijcev pri delu. Podjetja, ki vlagajo v razvoj svojih zaposlenih, ne le izboljšujejo njihove veščine, temveč tudi krepijo njihovo zavezanost in lojalnost organizaciji (Kultalahti in Viitala, 2014). Znanje in razvoj človeškega kapitala sta torej ključna za zadovoljstvo milenijcev, saj podpirata njihove potrebe po smiselnem delu, priznanju in osebnem razvoju. Organizacije, ki te elemente uspešno integrirajo v svoje operacije, lahko pričakujejo večjo motivacijo in produktivnost od te generacije zaposlenih.

## **2.2 Vloga znanja in človeškega kapitala pri zadovoljstvu zaposlenih iz generacije Z**

Za generacijo Z, ki je odrasčala v digitalni dobi, sta znanje in človeški kapital temelj zadovoljstva na delovnem mestu. Ta generacija visoko ceni delovna okolja, ki spodbujajo nenehno učenje in osebni razvoj, saj sta zanje pomembna samorealizacija in karierni napredek (Seemiller in Grace, 2015). Organizacije, ki ponujajo obsežne programe za profesionalni razvoj, privabljajo pripadnike generacije Z, ki želijo svoja znanja neprestano širiti in izpopolnjevati (Bencsik idr., 2016).

Generacija Z pričakuje, da bodo delodajalci investirali v njen razvoj preko mentorstva, coachinga in dostopa do izobraževalnih virov (Kunze idr., 2013). Fleksibilnost v učenju in možnost prilagajanja izobraževanja lastnim potrebam in interesom sta za pripadnike te generacije izjemnega pomena (Hershatter in Epstein, 2010). Prav tako cenijo delodajalce, ki omogočajo napredovanje na podlagi pridobljenih znanj in spretnosti, ne zgolj na podlagi starosti ali staža. Poudarjajo tudi pomembnost kulture, ki spodbuja inovativnost in kreativnost, kar omogoča, da svoje ideje preizkusijo in razvijajo v praksi. Učinkovita uporaba njihovih znanj in veščin vpliva na njihovo zadovoljstvo in občutek pripadnosti organizaciji. Poleg kariernega razvoja pripadniki generacije Z iščejo

delovna mesta, kjer lahko svoja znanja uporabljajo za reševanje realnih problemov, kar dodatno prispeva k njihovem občutku smiselnosti dela (Twenge, 2017). Za njihovo zadovoljstvo je ključno, da se v organizaciji čutijo cenjeni kot posamezniki, katerih prispevki so prepoznani in nagrajeni.

### 2.3 Podjetniško naravnana kultura

Uvajanje podjetniške kulture v organizacijo je proces, ki lahko traja več let. Tudi po vzpostavitvi zelene kulture so potrebne stalne aktivnosti za njeno ohranjanje, saj je razvoj primerne kulture podjetja nenehen proces. Podjetniško usmerjena kultura spodbuja ustvarjalnost, sprejemanje tveganj in timsko delo, ki so ključni za izvajanje notranjepodjetniških programov (Kampuš Trop, 1996, str. 156). Nasprotno je značilna korporativna kultura usmerjena k sistemom nagrad in konservativnemu sprejemanju odločitev, s poudarkom na zbiranju obsežnih količin podatkov, ki služijo kot podlaga za racionalne odločitve. Temeljne značilnosti korporativne kulture vključujejo strogo upoštevanje navodil, izogibanje napakam, preprečevanje razočaranj, zadržanost pri dajanju pobud, čakanje na navodila in omejevanje delovanja znotraj določenega delovnega področja. Vidik notranjepodjetniške kulture pa je povsem drugačen in vključuje naslednja vodila (Antončič idr., 2002, 63):

- razvijaj vizije, cilje in načrte delovanja,
- bodi nagrajen za izpeljana dejanja,
- predlagaj, poskusi in eksperimentiraj,
- ustvarjaj in razvijaj ne glede na področje,
- prevzemi odgovornost in lastništvo.

Notranjepodjetniška kultura promovira drugačne vrednote in pravila ter se odraža v sploščni organizacijski strukturi, kjer so poudarjeni timsko delo, mreženje, mentorstvo in sponzorstvo. Delo je zasnovano tako, da je zabavno, kar udeležence motivira, da vztrajajo, dokler naloge niso dokončane. V takšni kulturi se posameznike spodbuja k dajanju predlogov znotraj njihovih funkcionalnih področij, kar omogoča navzkrižno oplajanje idej (Antončič idr., 2002, 63). Za učinkovito delovanje v notranjepodjetniški kulturi mora podjetje to kulturo najprej ustrezno vzpostaviti. Ključni korak pri tem je identifikacija in vključenost vodstva, nato pa tudi drugih ravni znotraj organizacije. Dejstvo je (Golzen in Garner, 1992, str. 205), da formalno vzpostavljen sistem notranjega podjetništva v organizacijah redko obstaja, pogosto se razvija

spontano, kot rezultat pobud posameznih managerjev. Za vzpostavitev notranjega podjetništva v organizaciji so potrebni naslednji pogoji (Antončič idr., 2002, str. 73–75):

- opredelitev splošnih področij, časovnega okvira in vsote tveganega denarja, ki bo na voljo za nadaljnji razvoj koncepta,
- povečanje fleksibilnosti s pomočjo tehnologije,
- usposabljanje zainteresiranih managerjev, interna objava informacij o uvajanju notranjega podjetništva, priprava poslovnega načrta,
- razvijanje profesionalnega odnosa do dela in strank, vzpostavitev baz podatkov,
- povečanje produktivnosti dela,
- vzpostavitev (močne) podporne strukture notranjemu podjetništvu,
- fleksibilno in inovativno upravljanje ter avtonomnost notranjega podjetnika v odnosu do sredstev,
- povezovanje nagrajevanja z uspešnostjo enote notranjega podjetništva,
- razvoj sistema vrednotenja, ki omogoča, da se uspešne enote notranjega podjetništva širijo, neuspešne pa ukinejo.

Ključno je, da podjetje prepozna posameznike z notranjepodjetniškim duhom, jih podpre pri delovanju in jih usmerja pri razvoju poslovnih idej ter načrtov. Treba je vzpostaviti vodstveno okolje, ki notranjepodjetniške aktivnosti ne le podpira, ampak tudi spodbuja usposabljanje mentorjev in razvijanje sposobnosti notranjih podjetnikov. Pri spodbujanju in vzdrževanju notranjega podjetništva je pomembno upoštevati strateška ter taktična vprašanja, kot je nagrajevanje notranjih podjetnikov (Duncan idr., 1988, str. 16–21). V zvezi s strategijo morajo vodilni jasno izražati pomen inovacij in kreativnosti za podjetje, dajati prednost inovativnosti iz tako konkretnih kot simboličnih razlogov ter razumeti, kaj motivira kreativne zaposlene. V taktičnem smislu je ključno ustrezno nagrajevanje notranjih podjetnikov, ki lahko temelji na kapitalu, ustvarjenem z dobičkom. Brez sprememb v rigidnem vodstvu ali med lastniki podjetij notranjepodjetniške iniciative ne morejo uspešno napredovati. Značilnosti podjetja, kjer obstajajo ustrezni pogoji za razvoj inovacijske kulture, so (Oden 1997, 5–9):

- dolgoročna naravnost managementa za razvoj inovacijske kulture podjetja,

- poudarek na dosežkih, izvajanje raziskav,
- prvenstvo kupca,
- management kakovosti,
- fleksibilna organizacija,
- timsko delo,
- participativni management,
- nenehen proces izobraževanja in izpopolnjevanja,
- horizontalna organiziranost,
- notranjepodjetniški proces.

#### 2.4 Inovacijska kultura podjetja in milenijci

Milenijci se v veliki meri zavedajo pomena in koristi razvoja inovacijske kulture v podjetju, saj to generacijo zaznamujejo visoka pričakovanja glede kreativnosti, fleksibilnosti in hitre odzivnosti organizacij, kjer delajo. Inovacijska kultura podjetja za milenijce pomeni priložnost za uresničevanje lastnih idej in sodelovanje v procesih, ki prispevajo k stalnemu izboljševanju in inoviranju (Stephens, 2021). Milenijci cenijo podjetja, ki jim omogočajo delo v okolju, kjer lahko svoje sposobnosti in znanja izkoristijo za razvoj novih rešitev ter izdelkov. Inovacijska kultura prav tako krepi občutek vključenosti in pripadnosti med milenijci, saj jih podjetje vidi kot ključne akterje v procesu inoviranja. Ta generacija ima rada izzive in se rada uči iz novih izkušenj, zato so podjetja z močno inovacijsko kulturo za njene pripadnike še posebej privlačna. Inovacijska kultura podjetja milenijcem ne zagotavlja le zadovoljstva, ampak tudi motivira za večjo produktivnost in zavzetost pri delu. Podpira tudi idejo o trajnostnem razvoju, ki je za milenijce še posebej pomembna. Želijo namreč delati za organizacije, ki ne le sledijo dobičku, ampak tudi pozitivno prispevajo k družbi in okolju (Twenge idr., 2010). Zato podjetja, ki razvijajo inovacijsko kulturo, ne le pritegnejo milenijce, ampak jih tudi ohranjajo, saj ti vidijo možnost za dolgoročno karierno rast in razvoj v skladu z lastnimi vrednotami.

#### 2.5 Inovacijska kultura podjetja in generacija Z

Generacija Z, ki je odraščala v hitro spreminjajočem se tehnološkem okolju, ima globoko razumevanje in ceni pomen inovacijske kulture v podjetjih. Ta generacija je pripravljena na spremembe in inovacije, kar je ključno za podjetja, ki želijo ostati konkurenčna v današnji globalni

ekonomiji. Za generacijo Z inovacijska kultura ne predstavlja le priložnosti za razvoj in uporabo tehnoloških veščin, ampak tudi možnost za delo na projektih, ki imajo pozitiven družbeni vpliv (Seemiller in Grace, 2015; Bencsik idr., 2016; Williford, 2023).

Inovacijska kultura podjetja pripadnikom generacije Z omogoča, da razvijajo svoje ideje, sodelujejo v timih in prispevajo k reševanju problemov na edinstvene načine. Ta kultura podpira tudi njihovo željo po avtonomiji in prilagodljivosti, ki sta ključni za njihovo zadovoljstvo pri delu. Podjetja, ki spodbujajo inovacijsko kulturo, lahko tako privabijo in zadržijo talente iz te generacije, saj ti iščejo delovna okolja, ki so skladna z njihovimi vrednotami in pričakovanji. Poleg tega cenijo transparentnost in odprtost podjetja pri komuniciranju o viziji ter ciljnih, kar je pogosto del inovacijske kulture. Vlaganje v inovacijsko kulturo ne pomeni le uvajanja novih tehnologij, ampak tudi gradnjo organizacijske strukture, ki spodbuja ustvarjalnost in eksperimentiranje. Generacija Z tako inovacijsko kulturo vidi kot ključ do osebnega in profesionalnega razvoja, kar ji omogoča, da deluje proaktivno in se odziva na izzive sodobnega poslovnega sveta. Podjetja, ki razumejo in izpolnjujejo te potrebe, lahko ustvarijo okolje, kjer se pripadniki te generacije lahko resnično izrazijo in prispevajo k trajnostni rasti podjetja.

Podjetja organizacijsko kulturo razširjajo preko karizmatičnega vodstva, jasnega poslanstva in sistema izobraževanja, pri čemer vodstvo prispeva z aktivnim angažiranjem, določanjem meril uspešnosti, nadzorom nad poslovnimi procesi, s hitrim odzivom na krizne situacije in z zgledom lastnega vedenja. Zaposleni v podjetjih z odprto kulturo so pri prilagajanju prepuščeni lastni iniciativi in fleksibilnosti (Ovsenik in Ambrož, 2000, str. 62). Organizacijska podpora notranjemu podjetništvu obsega tudi dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kot so pravično nagrajevanje po notranjepodjetniških merilih, delovni pogoji in vrednote, ki spodbujajo notranje podjetništvo.

Za zadovoljstvo zaposlenih so ključni tudi dejavniki, kot so osebni dohodek, ugled dela, organizacijska kultura, delovno vzdušje, možnosti za napredovanje, izobraževanje, pripadnost organizaciji, medsebojni odnosi in učinkovita komunikacija. Ti dejavniki med seboj tesno sodelujejo in vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter razvoj notranjega podjetništva. Učinkovita komunikacija med vodstvom in zaposlenimi zagotavlja učinkovito opravljanje nalog ter spodbuja pozitivne medosebne odnose znotraj podjetja.

Če je organizacijska podpora ustrezna, bodo zaposleni zadovoljni, no-

tranje podjetništvo pa bo uspešno napredovalo, kar bo prispevalo k rasti podjetja. Raziskave tako doma kot v tujini kažejo, da notranje podjetništvo pozitivno vpliva na rast podjetja (Antončič in Hisrich, 2001, 2003, 2004; Antončič in Zorn, 2004; Antončič, 2007).

## 2.6 Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja

Raziskava (Auer, 2009; Auer Antončič in Antončič, 2009, 2011) je pokazala, da obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih, notranjim podjetništvom in rastjo podjetja (slika 2.1 na str. 64). Hipotezi, ki smo ju postavili, sta bili naslednji:

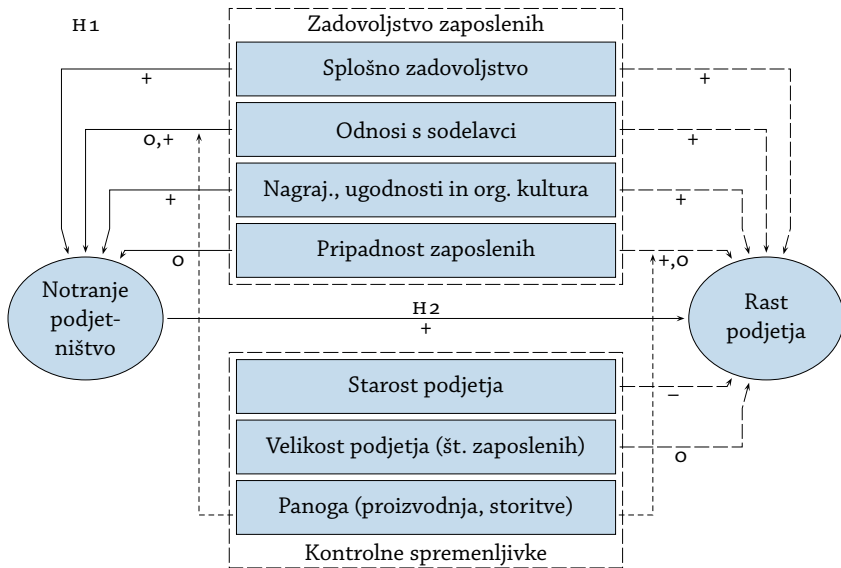
- H1 *Zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vpliva na notranje podjetništvo.*
- H2 *Notranje podjetništvo pozitivno vpliva na rast podjetja.*

Identificirali smo štiri dimenzije koncepta zadovoljstva: (1) splošno zadovoljstvo, (2) odnosi s sodelavci, (3) nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura ter (4) pripadnost zaposlenih. Ugotovitve raziskave so pokazale, da je splošno zadovoljstvo zaposlenih pozitivno povezano z notranjim podjetništvom. Odnosi s sodelavci so bili z notranjim podjetništvom pozitivno povezani le v storitvenih panogah, medtem ko v proizvodnih panogah ta povezanost ni bila opazna. Dimenzija nagrajevanja, ugodnosti in organizacijske kulture je pokazala najmočnejšo povezanost z notranjim podjetništvom med vsemi dimenzijami zadovoljstva zaposlenih. Dimenzija pripadnosti zaposlenih ni imela povezave z notranjim podjetništvom.

Ugotovitve glede hipoteze H1 so pokazale, da je H1 delno potrjena, saj sta dve od štirih dimenzij zadovoljstva zaposlenih (splošno zadovoljstvo, nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura) pozitivno povezani z notranjim podjetništvom, ne glede na panogo. Odnosi s sodelavci so z notranjim podjetništvom pozitivno povezani le v storitveni dejavnosti, medtem ko v proizvodni dejavnosti ni bilo povezave. Pripadnost zaposlenih ni bila povezana z notranjim podjetništvom.

Strukturni model je potrdil pozitivno povezavo med celotnim zadovoljstvom zaposlenih in notranjim podjetništvom, kar podpira hipotezo H1. Potrdili smo tudi hipotezo H2, da je notranje podjetništvo pozitivno povezano z rastjo podjetja.

Raziskava je dodatno pokazala, da dimenzije zadovoljstva zaposlenih (splošno zadovoljstvo, odnosi s sodelavci, nagrajevanje, ugodnosti in organizacijska kultura ter pripadnost zaposlenih) pozitivno vplivajo



**Slika 2.1** Povzetek rezultatov raziskave (prirejeno po Auer 2009, 108)

tudi na rast podjetja. Dimenzija pripadnost zaposlenih na rast podjetja ni imela vpliva le v storitvenih dejavnostih.

S pomočjo kontrolnih spremenljivk (starost podjetja, velikost podjetja glede na število zaposlenih ter panoga – proizvodna in storitvena podjetja) smo ugotovili, da starost podjetja ni povezana z notranjim podjetništvom, kar pomeni, da je uvedba notranjepodjetniškega pristopa primerna tako za mlajša kot tudi za starejša podjetja. Prav tako velikost podjetja ni bila povezana z notranjim podjetništvom, zato je ta pristop primeren za podjetja vseh velikosti. Storitvena panoga vpliva na povezavo med odnosi s sodelavci in notranjim podjetništvom s pozitivnim učinkom, medtem ko je proizvodna panoga vplivala na povezavo med pripadnostjo zaposlenih in rastjo podjetja s pozitivnim učinkom.

Rezultati raziskave jasno kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena tako za notranje podjetništvo kot tudi za rast podjetij. Na podlagi rezultatov (Auer, 2009; Auer Antončič in Antončič, 2009, 2011) so bila izdelana priporočila za podjetja. Raziskava je pokazala, da imajo med dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, največji vpliv na notranje podjetništvo in rast podjetja nagrajevanje, ugodnosti ter organizacijska kultura. Priporoča se, da podjetja zagotovijo, da so zaposleni zadovoljni s plačo in da je učenje vrednoteno kot ključni dejavnik, med-



tem ko naj se izobraževanje obravnava kot naložba. Nadalje je ključno, da nadrejeni aktivno delijo pomembne informacije z zaposlenimi in posredujejo povratno informacijo o učinkovitosti opravljanja nalog.

Podjetja naj bodo odzivna na spremembe in si prizadevajo za stalne izboljšave. Zagotoviti morajo, da so v podjetju prisotne možnosti za osebno rast in da so zaposleni zadovoljni z delovnim časom.

Za spodbujanje notranjega podjetništva in rast podjetja je ključno splošno zadovoljstvo zaposlenih. Pomembno je, da so zaposleni zadovoljni z različnimi vidiki svojega dela, kot so vrsta in zanimivost dela, izzivi, osebno zadovoljstvo, užitek pri delu, neodvisnost pri sprejemanju odločitev, pomembnost na delovnem mestu ter finančno nagrajevanje.

Medsebojni odnosi s sodelavci so še posebej pomembni za rast podjetja v storitvenih panogah, saj zaposleni, ki so zadovoljni z medsebojnimi odnosi, bolje sodelujejo in so produktivnejši.

Pripadnost zaposlenih je ključna za splošno zadovoljstvo, čeprav neposredno ne vpliva na notranje podjetništvo ali rast v storitvenih panogah, je pa pomembna za rast v proizvodnih panogah. Podjetja naj zato spodbujajo pripadnost z organizacijskimi elementi, ki krepijo splošno zadovoljstvo.

Notranje podjetništvo je vitalnega pomena za rast podjetja, predvsem z inovacijami izdelkov, tehnologij in poslovnih modelov. Podjetja si morajo za uspeh te dejavnosti prizadevati za iskanje novih tržnih niš, razvoj lastne tehnologije, uvajanje tehnoloških novosti, definiranje poslanstva, reorganizacijo in povečevanje avtonomije enot ter vzpostavitev fleksibilne strukture, ki bo spodbujala inovativnost. To lahko dosežejo z izboljšanjem zadovoljstva zaposlenih.

## 2.7 Milenijci

Nekoč so tradicionalni motivatorji, kot so dolgotrajna zaposlitev, stroge hierarhične strukture in stabilni pokojninski načrti, veljali za ključne dejavnike zadovoljstva pri delu. Vendar pa za milenijce ti dejavniki niso več tako pomembni. Raziskave kažejo, da ti dajejo prednost fleksibilnosti, možnostim za osebni in poklicni razvoj ter smiselnemu delu pred tradicionalnimi koristmi, kot so dolgoročna varnost in avtoritativne vloge znotraj podjetja (Twenge, 2017). Milenijci cenijo delovna okolja, ki spodbujajo kreativnost, inovativnost in hitro prilagajanje spremembam, kar je v nasprotju s starimi prednostmi, ki so temeljile na predvidljivosti in stabilnosti (Hershatte in Epstein, 2010). Razvoj tehnologije in globalizacija sta prinesla nove priložnosti za delo na daljavo ter pro-

jektno delo, kar je še dodatno zmanjšalo pomen tradicionalne poklicne poti in hierarhične stabilnosti (Bencsik idr., 2016).

Poudarek na delovnem/življenjskem ravnovesju in dobrobiti je za milenijce prav tako pomembnejši kot za prejšnje generacije. Želijo delati za organizacije, ki podpirajo njihovo dobro počutje in zagotavljajo prostor za osebno rast, kar se močno razlikuje od prejšnjih generacij, ki so morda dajale prednost delu pred zasebnim življenjem (Cennamo in Gardner, 2008).

V današnjem času, ko milenijci v svojem delu iščejo pomen in namen, lahko organizacije, ki ne sledijo tem novim vrednotam, naletijo na težave pri privabljanju in zadrževanju talentov iz te generacije. Prilagoditev motivacijskih strategij, da bi ustrezale tem novim prioritetam, je ključnega pomena za podjetja, ki si prizadevajo za uspeh na sodobnem trgu dela.

## 2.8 Generacija Z

Nekateri motivacijski dejavniki, ki so bili ključni za milenijce, za generacijo Z niso več tako pomembni. Med temi dejavniki je predvsem iskanje smisla in namena v delu, kar je za milenijce ključna sestavina za zadovoljstvo pri delu, medtem ko generacija Z večji poudarek namenja inovacijam, tehnologiji in hitri prilagodljivosti (Twenge, 2017). Milenijci so cenili tudi možnosti za sodelovanje in odprt dialog z vodstvom, kar za pripadnike generacije Z ni tako pomembno, saj pričakujejo avtomatizirano in hitro povratno informacijo ter odločitveno avtonomijo (Semmler in Grace, 2015). Stabilnost zaposlitve in varnost, ki sta bili pomembni za milenijce, za generacijo Z nista tako kritični, saj je bolj osredotočena na priložnosti za hitro napredovanje in osebni razvoj, tudi na račun pogostejše menjave delovnih mest (Schawbel, 2013). Generacija Z prav tako nižje vrednoti tradicionalne oblike nagrajevanja, kot so bonusi in povišanja, in bolj ceni takojšnje priznanje ter stalno povratno informacijo.

Spremembe v motivacijskih dejavnikih so deloma posledica različnih gospodarskih okoliščin in tehnološkega napredka, v katerih sta odraščali obe generaciji. Medtem ko so milenijci odraščali v obdobju ekonomske stabilnosti, se je generacija Z soočala s finančno negotovostjo, kar je vplivalo na kariere in vrednote njenih pripadnikov (Sinek, 2014). Prav tako je hitra tehnološka evolucija, ki je zaznamovala odraščanje generacije Z, ustvarila pričakovanja po hitri prilagoditvi in inovacijah v delovnem okolju.

## 2.9 Generacija alfa

Dejavniki, ki so motivirali generacijo Z na delovnem mestu, se za prihajajočo generacijo alfa postopoma spreminjajo, saj se vrednote in delovne okolje, v katerem odraščajo njeni pripadniki, razlikujejo. Generacija Z ceni fleksibilnost, tehnološko integracijo in delo z namenom, medtem ko se pričakuje, da bo generacija alfa večji poudarek namenila še večji integraciji tehnologije, avtomatizaciji in umetni inteligenci v delovnem procesu (Twenge, 2017).

Generacija Z je cenila neposredno povratno informacijo in priznanja, pripadniki generacije alfa pa bodo verjetno še bolj osredotočeni na hitro in avtomatizirano povratno informacijo zaradi svoje nenehne izpostavljenosti digitalnim tehnologijam od mladosti (Seemiller in Grace, 2015). Prav tako bo pri generaciji alfa manjši poudarek na delovni varnosti, saj bodo njeni pripadniki odraščali v še dinamičnejšem in nestabilnejšem globalnem gospodarstvu, kar jih bo spodbudilo k prilagodljivosti in pripravljenosti na pogoste karijerne ter industrijske spremembe. Generacija Z je visoko vrednotila delo z namenom in družbeno odgovornost podjetij. Čeprav bo za generacijo alfa to še vedno pomembno, se bo poudarek verjetno premaknil k inovacijam in rešitvam, ki vključujejo trajnost in okoljsko odgovornost, saj so te teme še bolj poudarjene v vzgoji pripadnikov te generacije.

Spremembe v motivacijskih dejavnikih od generacije Z do generacije alfa so delno posledica hitrejših tehnoloških sprememb in globalnih okoljskih izzivov, ki oblikujejo svet, v katerem odrašča generacija alfa. Vzgoja, ki so je pripadniki slednje deležni v interaktivnem in digitalno povezanem okolju, bo vplivala na njihove vrednote in pričakovanja do delovnega mesta, kjer bodo iskali večjo avtonomijo in priložnosti za inovativno delo (Sinek, 2014).

### Vprašanja za razpravo

1. Kateri pomembni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?
2. Kakšen je pomen dejavnikov zadovoljstva zaposlenih za notranje podjetništvo?
3. Kako se dejavniki zadovoljstva zaposlenih razlikujejo med generacijami?



# Literatura

- Ali, H., Li, M., in Qiu, X. (2022). Employee engagement and innovative work behavior among Chinese millennials: mediating and moderating role of work-life balance and psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13, 942580.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. Jossey-Bass.
- Annisa, N. N., Wardhani, D. P., in Putri, L. A. H. (2023). The effect of organizational climate, communication, and organizational commitment on Generation Z performance. *International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science*, 3(3), 662–669.
- Antončič, B. (2002). *Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela*. Društvo za aplikativne in akademske raziskave.
- Antončič, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309–325.
- Antončič, B. (2008). Notranje podjetništvo. V M. Ruzzier, B. Antončič, T. Bratkovič Kregar in R. D. Hisrich (ur.), *Podjetništvo* (str. 93–101). Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, B., in Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.
- Antončič, B., in Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
- Antončič, B., in Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518–550.
- Antončič, B., in Zorn, O. (2004). The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2(1), 5–14.
- Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., in Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. GV Založba.
- Auer, J. (2008). Zadovoljstvo zaposlenih. *List: revija za kulturna in druga vprašanja občine Šoštanj*, 15(6), 36–40.

- Auer, J. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih in notranje podjetništvo* [Neobjavljena magistrska naloga]. Univerza na Primorskem.
- Auer Antončič, J., in Antončič, B. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja*. Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Auer Antončič, J., in Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607.
- Auer Antončič, J., in Antončič, B. (2022). Notranje podjetništvo in skrb za zaposlene. V Antončič (ur.), *Podjetništvo: glavni dejavnik razvoja* (str. 145–174). Ekonomska fakulteta.
- Barbosa, A. C. (2021). *Strategies for motivating and retaining millennial workers* [Neobjavljena doktorska disertacija]. Walden University.
- Barhate, B., in Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139–157.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., in Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
- Benitez-Marquez, M. D., Sanchez-Teba, E. M., Bermudez-Gonzalez, G., in Nunez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820.
- Bierbrier, C. V. (2022). *Work value preferences of Generation Z in the United States* [Neobjavljena doktorska disertacija]. Johnson & Wales University.
- Brajša, P. (1993). *Menedžerska komunikologija*. Društvo za razvoj informacijske pismenosti.
- Brečko, D. (2005). Razvitost kadrovske funkcije v Sloveniji. *Human Resource Management Magazin*, 2(4), 74–77.
- Buschman, G. (2020). *I think, you think, we all think, differently: Leadership skills for Millennials & Gen Z*. Strategic Leadership.
- Cennamo, L., in Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- CliftonStrengths. (2019). *Engaging and retaining your millennial employees*. Gallup, 26. junij. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/266396/engaging-retaining-millennial-employees.aspx>
- Coomes, M. D., in DeBard, R. (Ur.). (2004). *Serving the Millennial generation* (New Directions for Student Services 106). Jossey-Bass.
- Černetič, M. (2001). *Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu*. Moderna organizacija.
- De Hauw, S., in De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectation? *Journal of Business and Psychology*, 25, 293–302.

- Deloitte (2024). *2024 Gen Z and Millennial survey: Living and working with purpose in a transforming world*.
- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh* (B. Longyka, prev.). Gospodarski vestnik.
- Dollinger, M. J. (1995). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. Austen Press.
- Drucker, P. F. (1992). *Inovacije i poduzetništvo, praksa i načela*. (B. Jakovlev, prev.). Globus.
- Dua, A., Ellingrud, K., Lazar, M., Luby, R., in Pemberton, S. (2022, 19. oktober). *How does Gen Z see its place in the working world? With trepidation*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/future-of-america/how-does-gen-z-see-its-place-in-the-working-world-with-trepidation#/>
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., in Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. *Business Horizons*, 31(3), 16–21.
- Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Moderna organizacija.
- Fiedler, F. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. V M. M. Chemers in R. Ayman (ur.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 1–28). Academic Press.
- Florjančič, J., in Vukovič, G. (2001). *Kadrovska funkcija – management*. Moderna organizacija.
- Franca, V., in Lobnikar, B. (2008). Nagrajevanje delovne uspešnosti. *Human Resource Management*, 6(24), 49–53.
- Francis, T., in Hoefel, F. (2018, 12. november). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Gerhardt, M. W., Irving, P., Poo, A. J., in Gupta, S. (2023). *Multigenerational workplace: The insights you need from Harvard Business Review*. Harvard Business Press.
- Glasser, W. (2000). *Realitetna terapija v praksi* (P. Bregina, prev.). Mca.
- Golzen, G., in Garner, A. (1992). *Smart moves, successful strategies and tactics for career management*. Penguin Books.
- Heizman, K. E. (2019). *The effect of workplace characteristics on millennial worker organizational commitment* [Neobjavljena doktorska disertacija]. Walden University.
- Hershatler, A., in Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223.
- Howe, N., in Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage Books.

- Hutanu, A., Berteau, P. E., in Iftode, D. (2020). Generation Z is going to work: What are its expectations? V *Conference proceedings: International conference The Future of Education 10th edition*. <https://conference.pixel-online.net/files/foe/ed0010/FP/6629-SED4638-FP-FOE10.pdf>
- Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja: skripta*. Moderna organizacija.
- Johnson, N. D. (2023). *Work environment preference: A generation-based analysis of the US workforce* [Neobjavljena doktorska disertacija]. Wilmington University.
- Joy-Matthews, J., Megginson, D., in Surtees, M. (2004). *Human resource development*. Kogan Page Publishers.
- Ivanko, Š., Kajzer, Š., Lipičnik, B., Lipovec, F., Možina, S., Potočnik, V., in Špindler, J. (1991). *Osnove organiziranja poslovanja in dela*. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kaltnekar, Z. (2000). Delovni čas in kakovost delovnega življenja. *Industrijska demokracija*, 4(6), 14–19.
- Kampuš Trop, V. (1996). Uresničevanje inventivnih poslovnih idej v okviru notranjega podjetništva. *Organizacija*, 29(3), 152–161.
- Karan, M. (2016, 2. marec). *Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi*. Moje delo. <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-3213>
- Kavar Vidmar, A. (1995a). *Kakovost delovnega življenja* [Študijsko gradivo]. Fakulteta za socialno delo.
- Kavar Vidmar, A. (1995b). Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 28(4), 209–216.
- Kavčič, B. (1987). *Sociologija dela*. Delavska enotnost.
- Kavran, D., in Florjančič, J. (1992). *Kadrovska funkcija – management*. Moderna organizacija.
- Kejžar, I. Koštomaj, E., Lipičnik, B., Majcen, M., Merkač, M., Mihelčič, M., Mlakar, P., Mulej, M., Sušec-Praček, M., Uhan, S. Uršič, D., in Zeni, J. (1995). *Modra knjiga: plače v Sloveniji*. Moderna ogranizacija.
- Kultalahti, S., in Liisa Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569–582.
- Kunze, F., Boehm, S., in Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413–442.
- Kuratko, D. F., in Hodgetts, M. R. (1992). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Dryden Press.
- Lallukka, A. (2024). *Gen Z & Millennials work-engagement, challenges & possibilities: The motivation explaining low engagement numbers among young em-*



- ployees* [Neobjavljeno magistrsko delo]. Arcada University of Applied Sciences.
- Lešnik, V., in Prah, G. (2008, 11. februar). *Pomen ugleda za delodajalca*. Moje delo. <http://www.revija.mojedelo.com/hr/pomen-ugleda-za-delodajalca-874.aspx>
- Lipičnik, B. (1994). *Organizacija kot orodje pri vodenju*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. (2000). Fleksibilna zaposlitev – zgolj možnost ali potreba? *Evrobilten*, (14), 16–17.
- Lipičnik, B., in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Državna založba Slovenije.
- Lobnikar, B. (2014). *Organizacijsko vedenje in razvoj kadrov* [Študijsko gradivo]. Fakulteta za varnostne vede.
- Lyons, S., in Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1) S139–S157.
- Mack, L. S. (2022). *Effect of work-life balance on organizational climate in millennial manufacturing workers* [Neobjavljena doktorska disertacija]. Capella University.
- Majcen, M. (2004). *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. GV Založba.
- Majstorovič, M. (2007a, 4. junij). *Interni prenos znanja v podjetju*. [http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2007/znanje\\_junij.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_junij.htm)
- Majstorovič, M. (2007b, 2. julij). *Kakšno nagrajevanje je tisto pravo?* [http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2007/znanje\\_julij.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2007/znanje_julij.htm)
- Majstorovič, M. (2008, 4. februar). *Letni razgovori v podjetju – eno najučinkovitejših motivacijskih orodij*. [http://www.edupool.si/znanje/znanje\\_2008/znanje\\_februar.htm](http://www.edupool.si/znanje/znanje_2008/znanje_februar.htm)
- Martínez-Carreras, M. A., Muñoz, A., in Botía, J. (2013). Building and evaluating context-aware collaborative working environments. *Information Sciences*, 235, 224–241.
- Mayer, J. (1991). *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Moderna organizacija.
- McCoy, A. (2021). *Millennials' future employment expectations and challenges* [Neobjavljena doktorska disertacija]. Walden University.
- McCrindle, M. (2021). *Generation alpha: Understanding our children and helping them thrive*. Hachette UK.
- McCrindle, M., in Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. McCrindle Research.
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Fakulteta za management.

- Merkač Skok, M. (2008). Zaposleni v organizaciji – kadri v športu. V D. Gerlovič (ur.), *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu* (str. 175–214). Sokolska zveza Slovenije.
- Merkač, M., in Možina, S. (1998). Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov. V S. Možina, J. Jereb, J. Florjančič, I. Svetlik, F. Jamšek, B. Lipičnik, Z. Vodovnik, A. Svetic, M. Stanojevič in M. Merkač Skok, *Management kadrovskih virov* (str. 447–485). Fakulteta za družbene vede.
- Mesiti, P. (2003). *Povežite se z ljudmi: načela, praksa in portret voditeljstva v 21. stoletju* (J. Lavtižar, prev.). Amalietti & Amalietti.
- Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Gospodarski vestnik.
- Meyer, J. P., in Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu*. Mihalič in Partner.
- Mikler, V. S. (2022). *Career motivation in Millennials and Generation Z as predictors of turnover intention and organizational commitment* [Neobjavljena doktorska disertacija]. Walden University.
- Miskell, J. R., in Miskell, V. (1994). *Motivation at work*. Business One Irwin/Mirror Press.
- Možina, S. (1983). Izobraževanje, razvoj kadrov – osnovni pojmi za uspešno poslovanje organizacije združenega dela. *Organizacija in kadri*, 3–4, 230–246.
- Možina, S. (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. (2002). Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija*, 1(5), 3–6.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., in Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mulej, M. (1986). *Inovacijski procesi in izobraževanje: posvet organizatorjev izobraževanja*. Visoka šola za organizacijo dela.
- Nelson, S. S. (2023). *The relationship between leadership styles and work–life balance of millennials in virtual work settings* [Neobjavljena doktorska disertacija]. Alliant International University.
- Nuraeni, Y., in Nasution, F. A. P. (2021). Strategy to increase work productivity among millennial generation. V *ISTED 2021: Proceedings of the 1st Interna-*

- tional Seminar on Teacher Training and Education, ISTE D 2021, 17–18 July, 2021* (str. 117). European Alliance for Innovation.
- Ojsteršek, V. (2008, 11. februar). Fleksibilen delovni čas. *Podjetnik*. <http://www.podjetnik.si/clanek/fleksibilen-delovni-%C4%8Das-20081102>
- Ovsenik, M., in Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Turistica, Visoka šola za turizem.
- Pegg, M. (1996). *Pozitivno vodenje: kako oblikujemo zmagovalni tim* (B. Longyka, prev.). *Gospodarski vestnik*. Peršak, M. (1998). *Organizacijska kultura: temeljni izvor prenove gospodarskih družb*. *Gospodarski vestnik*.
- Petkovšek, J. (2008, 5. julij). Letni razgovor je pomembno orodje vodenja. *Dnevnik*. <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/331279>
- 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.
- Pinchot, G. III. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row.
- PWC. (2011). *Millennials at work: Reshaping the workplace*.
- Rebel, J., in Willekes MacDonald, F. (2023). *The optimal employee journey to retain Gen Z and Millennial young professionals in the Netherlands* [Neobjavljeno magistrsko delo]. Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Ruzzier, M., in Konečnik Ruzzier, M. (2008). Mednarodno podjetništvo. V M. Ruzzier, B. Antončič, T. Bratkovič Kregar in R. D. Hisrich (ur.), *Podjetništvo* (str. 102–118). Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Schawbel, D. (2013). *Promote yourself: The new rules for career success*. St. Martin's Press.
- Seemiller, C., in Grace, M. (2015). *Generation Z goes to college*. John Wiley & Sons.
- Seemiller, C., in Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.
- Seifert, C. F., Van Ness, R. K., Eddy, E. R., Buff, C., in D'Abate, C. P. (2023). Generational work ethic differences: From Baby Boomers to Gen Z. *Journal of Managerial Issues*, 35(4), 401–422.
- Silva, I., Dias, Á., in F. Pereira, L. (2023). Determinants of employee intention to stay: A generational multigroup analysis. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2023-3796>
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Penguin Books.
- Smith, D. (2023). *Generation Z college students' perceptions of compatibility of organizational culture: A quantitative study* [Neobjavljena doktorska disertacija]. Northcentral University.

- Stephens, D. O. (2021). Strategies to engage millennial employees (a multiple case study). *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 618–658.
- Stiehr, E. S., in Vandermause, R. K. (2017). Can't we all just get along? A dual-theory approach to understanding and managing the multigenerational workplace. *Journal of Organizational Psychology*, 17(2), 103–110.
- Tavčar, M. I. (1999). *Na poti k učeči se organizaciji: študijsko gradivo za izobraževanje timov v okviru projekta »Mreže učečih se šol«*. Visoka šola za management.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. GV Založba.
- 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)*. Simon & Schuster.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., in Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača*. Moderna organizacija.
- Varona, F. (2002). Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *American Communication Journal*, 5(3), 114–136.
- Vidič, B. (2008). Nagrajevanje delovne uspešnosti javnega uslužbenca. *Human Resource Management*, 6(24), 54–59.
- Welsby, P. (2003). Medosebno razumevanje – ključ do uspešnega dela z ljudmi. *Human Resource Management*, 1(1), 56–57.
- Williams, G. (2020). Management millennialism: Designing the new generation of employee. *Work, Employment and Society*, 34(3), 371–387.
- Williford, J. D. (2023). *Leading generation Z in the workplace: A phenomenological study of generation Z and leadership* [Neobjavljena doktorska disertacija]. Adler University.
- Wilson, J. R. (2023). *Work-life balance in the new normal: A study of performance and well-being post-pandemic* [Neobjavljena doktorska disertacija]. University of Dallas.
- Wilson, P. K. (2019). Am I invisible?! Millennial invisibility in America. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 6(3), 13–26.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). (2002). *Uradni list Republike Slovenije*, (42). <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2002-01-2006>
- Zupan, N. (2006). HRM mora stopiti zunaj sedanjih okvirov delovanja. *Human Resource Management*, 4(12), 3.

Zupan, N., Mihelič, K. K., in Aleksić, D. (2018). Knowing me is the key: Implications of anticipatory psychological contract for millennials' retention. V M. Coetzee, I. L. Potgieter in N. Ferreira (ur.), *Psychology of retention: Theory, research and practice* (str. 307–330). Springer International Publishing.





