

ZELENA TRANSFORMACIJA KADROVSKEGA MANAGEMENTA IN TRAJNOSTNI RAZVOJ ORGANIZACIJ

NEJC BERNIK, POLONA ŠPRAJC

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
nejc.bernik@student.um.si, polona.sprajc@um.si

Prispevek obravnava izzive, ki bodo v prihodnjih letih sprožili preobrazbo kadrovskega managementa, tako imenovano zeleno transformacijo kadrovskega managementa (GHRM). V prispevku so prikazani rezultati raziskave, ki je obravnavala problem, kako naj organizacije na primeru temeljnega kadrovskega procesa, kot je pridobivanje kadrov, začnejo postopati, da bodo v prihodnosti dosegle GHRM. Ciljno skupino anketirancev, ki so sodelovali v raziskavi, je predstavljala generacija Z. Generacija Z predstavlja najštevilčnejšo generacijo, ki vstopa na trg dela in je z vidika GHRM-ja izjemno pomembna. Ugotovitve raziskave so pokazale, da morajo organizacije v prihodnosti v procesu doseganja GHRM-ja posvečati pozornost pri pridobivanju pripadnikov generacije Z. Generacijo Z na delovnem mestu pritegne možnost ekipnega dela, osebni dohodek ter dobra organizacijska klima. Ko bodo organizacije dosegle GHRM, bodo dosegle trajnost na družbenem področju.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.7.2025.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.7.2025.1)

ISBN
978-961-299-059-6

Ključne besede:
GHRM,
trajnost,
generacija Z,
kadrovski management,
transformacija



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.7.2025.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.7.2025.1)

ISBN
978-961-299-059-6

Keywords:
GHRM,
sustainability,
generation Z,
human resources
management,
transformation

GREEN TRANSFORMATION OF HRM AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ORGANISATIONS

NEJC BERNIK, POLONA ŠPRAJC

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
nejc.bernik@student.um.si, polona.sprajc@um.si

The paper discusses the challenges that will trigger a transformation of HRM in the following years, so-called Green Transformation of HRM (GHRM). The paper presents the results of a survey that addressed the problem of how organizations should proceed to achieve GHRM in the future, using the example of a fundamental HR process such as recruitment. The target group of the respondents of the survey was Generation Z. Generation Z represents the largest generation entering the labour market and is extremely important from a GHRM perspective. The findings of the survey showed that in the future, organizations need to pay more attention to the recruitment of Generation Z in the process of achieving GHRM. Generation Z is attracted to the workplace by the opportunity for teamwork, the personnel incomes, and a good organizational climate. When organizations will achieve GHRM, they will achieve social sustainability.



University of Maribor Press

1 Uvod

V sodobnem poslovnem okolju se vedno več pozornosti posveča trajnostnemu razvoju organizacij. Ta zajema okoljsko, družbeno (socialno) in ekonomsko (gospodarsko) odgovornost, ki pomaga organizacijam bolje razumeti tveganja in priložnosti v zvezi s trajnostnim in odgovornim delovanjem. Trajnostni razvoj služi kot podlaga organizacijam za trajnostne odločitve o kadrih, naložbah, partnerstvih in sodelovanjih.

Trajnostni razvoj zajema vse aspekte delovanja organizacij, med njimi tudi kadrovske management. V tem kontekstu se pojavi koncept zelene transformacije kadrovskega managementa (GHRM), ki se osredotoča na uvajanje trajnostnih praks in vrednot v proces pridobivanja kadrov. Omenjena transformacija vključuje različne spremembe in inovacije na različnih področjih kadrovskega managementa, ki prispevajo k zmanjšanju negativnih vplivov in spodbujanju trajnostnega razvoja. Organizacije z zeleno transformacijo in trajnostnim razvojem dosegajo boljše rezultate, privabijo in zadržijo najboljše kadre in talente ter si posledično gradijo konkurenčno prednost.

Konkurenčna prednost organizacijam omogoča nadpovprečne rezultate in večje tržne deleže. Nadpovprečni rezultati se dosegajo s kakovostno opravljenim delom, ki ga izvede kakovosten kader. Pridobivanje in zadrževanje kakovostnega kadra je naloga kadrovskega managementa, ki s svojimi procesi načrtuje, pridobiva, razvija in nagrajuje kadre. Z GHRM-jem bodo organizacije še hitreje privabile nov kader, saj na trg trenutno vstopa generacija Z, ki so jo starši, šolstvo in družba poučevali o pomembnosti trajnega delovanja in razvoja.

Generacija Z, ki velja za visoko izobraženo, razgledano, digitalno pismeno in prilagodljivo, v danem trenutku išče poštene, uspešne in trajnostne bodoče delodajalce, organizacije. Vstop generacije Z na trg dela predstavlja novo pomembno poglavje v družbi, ki ima vpliv na delovne prakse, organizacijske kulture in strategije kadrovskega managementa organizacij. Generacija Z bo v veliki meri odgovorna za digitalno preobrazbo delovnih procesov v organizacijah.

2 Trajnostni razvoj

Besedna zveza trajnostni razvoj po zapisih Medvedev, Sokolova in Dudin (2023) izhaja iz angleške besedne zveze *sustainable development*, ki se je prvotno uporabljala za upravljanje in gospodarjenje narave. Preudarno gospodarjenje pripelje do trajnosti, ne samo z naravnega, okoljskega, ampak tudi z družbenega (socialnega) in gospodarskega (ekonomskega) vidika. *Agenda 2030*, sprejeta vzporedno s cilji trajnostnega razvoja (angl. SDG – Sustainable Development Goals), spodbuja večje organizacije, da vsakoletno izdelajo trajnostna poročila, v katerih zapišejo letne dosežke na področju doseganja trajnosti. Trajnostna poročila organizacij služijo kot gradivo, da se zaposelni kadri, družba in vsi ostali lahko seznani s trajnostnim načinom dela in izdelkov ter storitev organizacij.

Družba si že dlje časa prizadeva popraviti napake, krivice, ki jih je storila skozi zgodovino okolju, družbi in ekonomiji (gospodarstvu). Žal se namerno še vedno dogajajo anomalije, saj ima kapital pri posameznikih, ki vladajo in imajo moč, še vedno največjo vrednost. Poleg anomalij, ki nastanejo zaradi zasebnih interesov, se bodo vedno dogajali tudi dogodki, ki jih družba ne more nadzorovati. Taki dogodki so, kot trdita Sofronova in Raveendran (2023), nepredvidene naravne nesreče, kot so naravne katastrofe (potresi, poplave, neurja, požari). Sledijo nesreče na delovnem mestu, bolezni (koronavirus, ebola in podobno), izguba službe in revščina (zlomi finančnih trgov, propad organizacij...) in druge podobne situacije, ki prizadenejo in povzročijo škodo ali težave posameznikom in družbi.

Našteti dogodki in nesreče družbo po besedah Li, Wang, Sueyoshi in Wang (2021) opomnijo na pomembnost trajnosti ter pomen delovanja po tako imenovanem družbeno odgovornem investiranju (angl. SRI – Socially Responsible Investing). SRI po besedah Martini (2021) označuje investicijsko strategijo, ki upošteva tako finančni donos kot tudi okoljsko, družbeno (socialno) in ekonomsko (gospodarsko) korist. SRI se ravna po okoljskih, družbenih in upravljalških dejavnikih (angl. ESG – Environmental, Social and Governance). Ne glede na upoštevanje ESG dejavnikov morajo po zapisih Usalko, Dyakieva, Tyumidova, Kaldinova in Spiridonova (2023) vse organizacije upoštevati etična načela, saj sodobni procesi, ki delujejo v prid globalizacije, velikokrat kršijo in ogrozijo obstoj etničnih skupin kot stabilnih in trajnih družbenih tvorb.

Da bi bilo anomalij, napak in nenadzorovanih dogodkov vedno manj, imajo države po svetu različne uredbe, ki sledijo trajnosti. Doseganje trajnosti in posledično trajnostnega razvoja je skrb celotne družbe, če želi po besedah avtorjev Berlin in Adams (2017) omogočiti zdajšnjim in prihodnjim generacijam dobro in brezskrbno življenje. V želji, da imajo vse generacije čim kakovostnejše življenje, so bili leta 2015 po zapisih Stafford-Smith, Griggs, Gaffney, Ullah, Reyers, Kanie, Stigson, Shrivastava, Leach in O'Connell (2016) sprejeti SDG-ji, ki ravno tako določajo ESG cilje in ki vključujejo razvoj gospodarstva, socialno vključenost in varstvo okolja.

Ob vedno zahtevnejših standardih za varovanje okolja se gospodarstvo (zasebni sektor) in vladne ustanove ter organizacije (javni sektor) vedno bolj usmerjajo v zeleno transformacijo. Scoones, Newell in Leach (2015) pišejo, da do zelene transformacije prihaja zaradi pobud držav in njenih državljanov. Urban, Sicilian, Wallbott, Lederer in Nguyen (2018) trdijo, da do pobud prihaja zaradi želje po dobrobiti družbe, zmanjšanju škodljivih posledic industrije in razvoju trajnostnega gospodarstva.

2.1 Zeleni kadrovski management

Vzporedno s trajnostjo prihaja po besedah Yu (2023) tudi do digitalne preobrazbe organizacij, ki spodbuja tako imenovano zeleno transformacijo. Da bo lahko prišlo do zelene transformacije in posledično trajnosti, bodo potrebne spremembe na vseh področjih. Eno od področij, ki močno vpliva na trajnost, predvsem trajnost družbe, je kadrovski management. Po besedah Riana, Suparna, Suwandana, Kot in Rajiani (2020) kadrovski management pomaga organizacijam, da ostanejo konkurenčne tudi ob zahtevnejših pogojih, saj s svojimi procesi v veliki meri prispeva k uspešnemu delovanju organizacije. Pri tem je uporaba digitalne tehnologije neizbežna, saj kadrovske procese pospeši, jih poenostavi in izboljša. To pa vodi v GHRM.

Kadrovski management, del srednjega managementa, je zadolžen za neposredno upravljanje zaposlenih na operativnih pozicijah v organizacijah. V organizacijah skrbi za kalkulacijo potrebnega kadra, zaposlovanje, ocenjevanje, usposabljanje in nagrajevanje kadra, meni Ahammad (2017). Bradley in McDonald (2011) trdita, da so kadri največje bogastvo organizacije. Več kot organizacija vloži v svoj kader, bolj se ji obrestuje. V celoti gledano lahko kakovostni kadri s svojim znanjem, motivacijo, sodelovanjem, prilagodljivostjo in nenehnim učenjem igrajo ključno vlogo pri

doseganju ciljev organizacije ter pri zagotavljanju dolgoročne uspešnosti in konkurenčnosti organizacije.

Vlaganje v kadre se organizaciji obrestuje tudi v obliki pripadnosti, zvestobe, zaupanja in kakovosti opravljenega dela, ki ga opravijo. Vlaganja v kadre se po besedah Elegido (2013, str. 495) organizacijam povrnejo v obliki »zaupanja vrednega kadra, in zato bolj vrednega kot zaposlenega; olajša oblikovanje avtentičnih odnosov na drugih področjih življenja zaposlenega; razširi področje interesov zaposlenega in mu daje bogatejšo identiteto; zagotavlja večjo motivacijo za delo zaposlenega; omogoča večjo skladnost v življenju zaposlenega; izboljša uspešnost organizacije, za katero zaposleni dela; prispeva k zaščiti dragocenih družbenih institucij; in kolikor mnogi zaposleni delijo odnos zvestobe do organizacije, ki jih zaposluje, postane organizacija prava skupnost.«

Vlaganja, ki jih organizacije namenijo za kadre, so tako interna kot eksterna. Interna predstavljajo vlaganja v obstoječe, zaposlene kadre. Vlaganja so lahko v obliki denarnih in nedenarnih nagrad, kjer denarna vlaganja predstavljajo nagrade za delovno uspešnost, povišice osebnih dohodkov, nagrade za lojalnost za vsako desetletje dela, regrese, božičnice in podobno. Na drugi strani nedenarna vlaganja predstavljajo različne oblike nagrad, kot so teambuildingi, nudenje počitniških kapacitet, dogodki za otroke (na primer Dedek Mraz, poletne šole varstva in podobno), organizacije tečajev, praznovanja rojstnodnevnih zabav ali pa le dopuščanje jutranje kave s sodelavci.

Eksterna vlaganja predstavljajo vlaganja v lokalno skupnost. To so vlaganja, ki jih organizacije namenijo za sponzorstva različnih dogodkov, klubov, financiranje posameznih športnikov, kulturnikov, financiranje prostorskih objektov (stavbe, parki, ustanove) in podobno.

Pravil glede vlaganj pri organizacijah ni. Vsaka vrsta vlaganj se pozna na koncu v družbi, v kateri organizacija posluje, saj s svojo dejavnostjo na prej naštete načine vrača lokalni skupnosti. Take organizacije imenujemo družbeno odgovorne organizacije.

Družbeno odgovorne organizacije po besedah Fatima in Elbanna (2023) označujemo kot korporativno družbeno odgovornost (angl. CSR – corporate social responsibility). CSR je strateška pobuda, ki jo obravnava in sprejme vrhnji (top management), saj se uprava oziroma vodstvo zaveda, da CSR ni strošek, ampak potrebna pobuda, ki omogoča, da organizacije postanejo trajnostne in družbeno odgovorne. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) (n.d.) trdi, da je CSR koncept, ki se zavzema, da organizacije poleg dobička ustvarjajo tudi varno delovno okolje, skrbijo za svoje kadre, spoštujejo okoljske in družbene standarde in na prostovoljni ravni del dobička vračajo tudi nazaj v lokalno skupnost.

Da organizacije dosežejo trajnost na družbenem področju, se morajo ravnati po GHRM-ju. GHRM je po zapisih Ramasamy, Inore in Sauna (2017) okoljsko naravnan kadrovski management, ki se osredotoča na vključevanje okoljskih vidikov v kadrovske prakse in procese organizacije. GHRM izvajajo v trajnostnih organizacijah, kjer kadrovske službe izvajajo GHRM politike, ki predvsem zajemajo ozaveščanje kadra o trajnosti.

Organizacijam je trajnostni odnos do okolja zadnja leta zelo pomemben, saj ni področja, ki ne bi bil vpet v trajnostno delovanje. Velik problem, ki nastaja vzporedno s trajnostnim razvojem, so netrajnostne prakse na družbenem področju. Ena od takih je netrajnostno zaposlovanje, ki se nanaša na prakse in politike zaposlovanja, ki niso v skladu z načeli trajnosti. To vključuje situacije, kjer organizacije ne upoštevajo dolgoročnih učinkov svojih odločitev o zaposlovanju na okolje, družbo in gospodarstvo. Primeri netrajnostnega zaposlovanja vključujejo izkoriščanje delavcev, neupoštevanje varnosti in zdravja pri delu, pomanjkanje socialne odgovornosti do kadrov in demografske spremembe skupnosti. Bal in Brookes (2022) trdita, da organizacije izvajajo mnogo trajnostno škodoželjnih praks, saj le preko njih dosežejo učinkovitost in pospešitev kadrovskega procesov. Žal posledice izkusijo kadri in posledično družba.

Škodoželjne prakse predstavljajo zlorabo kadrov, zaposlovanje tujih kadrov, ki se organizacijam stroškovno bolj izplačajo in ki spreminjajo demografijo družb, kar posledično pripelje do rasnih, verskih ali kakršnih koli drugih nestrpnosti.

Organizacije bi se morale zavzemati za trajnostne rešitve in v čim večji meri zaustaviti škodoželjne želje lastnikov, vodstev organizacij in voditeljev držav, ki z zaposlovanjem poceni delovne sile želijo zmanjšati brezposelnost, se izogniti povišanju plač oziroma osebnih dohodkov kadrov in povišanju življenjskega standarda avtohtonemu prebivalstvu, kar lahko pripelje do uničenja avtohtone demografske strukture prebivalstva. Namesto da države in organizacije kadre uvažajo, bi jih morali ustvarjati. Tu se po besedah Järleström, Saru in Vanhala (2018) mora upoštevati prvine GHRM-ja, ki poudarja pravičnost, enakost, deli uspešne kadrovske prakse in skrbi za dobrobit zaposlenih in dobičkonosnost organizacij. Rezultati se kažejo v povezanosti izobraževalnega sistema in organizacij, financiranju, ozaveščanju mladih s strani organizacij, upoštevanju želja in motivov mladih in spoštovanju ter ustreznem nagrajevanju starejših generacij, ki delujejo na trgu dela.

Ker se kadri menjajo in so iz generacije v generacijo zahtevnejši s svojimi željami in pogoji, se jim morajo organizacije neprestano prilagajati, da jih obdržijo. To organizacije delajo s ponudbo konkurenčnih plač in ugodnosti, razvojem možnosti napredovanja in kariernih poti, zagotavljanjem spodbudnega delovnega okolja ter ustvarjanjem pozitivne organizacijske klime. S tem želijo realizirati tudi eno od trajnostnih praks kadrovskega managementa, to je pridobivanje in ohranjanje generacije Z.

3 Značilnosti generacije Z in njeno pridobivanje

Trajnostne organizacije ne pesti samo problematika ohranjanja obstoječega kadra, temveč tudi pridobivanje novega. Približno vsakih 15 let nastane nova generacija, ki ima svoje značilnosti in zahteve do bodočih delodajalcev, organizacij. Trenutno na trg dela vstopa generacija Z, ki je po besedah Levickaite (2010) rojena med letoma 1995 in 2010.

Pridobivanje generacije Z je drugačno, kot je bilo in je pridobivanje generacij Y, X, babyboom in podobno. Znanja generacije Z so drugačna od starejših generacij, saj, kot trdi Schenarts (2020), ima tehnološka znanja, je previdna pri tveganju, finančno odgovorna in individualistična. Rada ima osebno komunikacijo, je pristaš izobraževanj in dela na daljavo, za kar je delno odgovoren tudi koronavirus. Zaradi omenjenih značilnosti so prioritete generacije Z drugačne. Savić, Lazarević in Grujić

(2023) trdijo, da generacija Z najbolj ceni družbeno pravičnost, trajnostno naravnost, izobrazbo, socialno varnost in duševno zdravje.

Ko generacija Z išče službo, jo zanimajo podatki, ki starejšim generacijam niso veliko pomenili. Eni od teh so po besedah Miceska in Jazbinšek (2024) predvsem želja po javno dostopnih podatkih o zneskih plač posameznih delovnih mest in jasno določena navodila ter informacije o delovnih mestih in nalogah.

Bodoči delodajalci, organizacije morajo biti dobro pripravljene na želje in značilnosti generacije Z, ki bo v naslednjih letih preplavila trg dela. Pri pridobivanju generacije Z jim lahko pomaga GHRM, ki se zavzema za trajnost kadrov. To pomeni, da več kot bodo organizacije vložile v kader, bolj se jim bo obrestovalo. Povrnjeno jim bo v obliki lojalnosti in delovno sposobnega kadra, ki bo gonilo za prihodnost, ko se bodo delovna mesta in trg dela korenito spremenila zaradi digitalne transformacije in prehoda v družbo 5.0. V družbi 5.0 pa igra trajnost eno pomembnejših vlog.

Pregled literature prikazuje značilnosti generacije Z in hkrati opisuje zahteve, ki si jih kot generacija želi od organizacij. Večkrat smo v zapisih zasledili, da generacija Z velikokrat, kljub kratki delovni dobi, menja službo. Avtorji Benítez-Márquez, Sánchez-Teba, Bermúdez-González in Núñez-Rydman (2022) trdijo, da pripadniki generacije Z menjajo službe, ker so živeli v času svetovne finančne krize leta 2008, saj so izkusili nestabilnost gospodarstva pri takrat zaposlenih sorodnikih. Občutili so, da trg dela in organizacije niso tako stabilne, kot izgleda na prvi pogled. Zaradi omenjenega se morajo organizacije generaciji Z še toliko bolj prilagajati, da jih prepričajo, da so zaupanja vredne kot delodajalec, in jih posledično zadržijo čim dlje.

Ko bodo organizacije znale prepričati mlajše in starejše kadre, da so zaupanja vredne, problemov s pomanjkanjem domačih kadrov ne bodo več imeli. Posledično bodo zmanjšale zaposlovanje tujih kadrov, ki prihajajo iz držav nečlanic Evropske unije. To jih bo pripeljalo do točke, ko bodo dojele, da zaposlovanje kadrov iz držav nečlanic Evropske unije ni trajnost, vendar zgolj in samo varčevanje. Ob tem spoznanju ne bomo več govorili samo o GHRM-ju, temveč bomo priča trajnostnem razvoju organizacij.

4 Raziskava

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kako naj organizacije postopajo v procesu pridobivanja kadrov, da bodo v prihodnosti lahko dosegle GHRM. Raziskavo smo izvedli pri generaciji Z, ki je bila glavna ciljna skupina. Generacija Z, ki trenutno najštevilčnejše vstopa na trg dela, ima svoje značilnosti in zahteve, ki jih bodo organizacije morale upoštevati, če bodo želele pridobiti nov, mlad kader.

Raziskava je zajemala 76 pripadnikov generacije Z. Problem, ki smo ga obravnavali v raziskavi, je, kako naj organizacije dosežejo GHRM na primeru kadrovskega procesa pridobivanja kadrov generacije Z. Z namenom rešitve problema smo si zastavili naslednja tri raziskovalna vprašanja (RV):

- **RV1:** Ali si anketiranci generacije Z v povprečju želijo ekipnega dela?
- **RV2:** Ali anketiranci generacije Z v povprečju motivira osebni dohodek, ki ga zaslužijo na delovnem mestu?
- **RV3:** Ali med organizacijsko klimo in motivatorji na delovnem mestu pri anketirancih generacije Z obstaja pozitivna linearna povezava?

4.1 Potek raziskave

Raziskava je bila sestavljena v obliki anketnega vprašalnika, sestavljenega iz dveh delov. Prvi del je zajemal trditve, vezane na organizacijsko klimo in motivatorje, ki pritegnejo generacijo Z. Trditve, vezane na organizacijsko klimo in motivatorje, smo zapisali v obliki Likertove lestvice, kjer so imeli anketiranci možnost ovrednotiti različne stopnje pomembnosti. Stopnje pomembnosti so se gibale od 1 do 5, kjer je 1 označevala najmanj pomembno, 5 pa najbolj pomembno ovrednotenje trditve. Drugi del raziskave je zajemal vprašanja, vezana na socialnodemografske spremenljivke. To so bile starost, spol in status.

Raziskava je bila anonimna in izvedena v programu 1ka. Ciljno skupino so predstavljali pripadniki generacije Z (rojeni 1995–2010). Mnenja anketirancev generacije Z so bila analizirana s pomočjo programa IBM SPSS.

Z analizo podatkov smo želeli odgovoriti na zastavljena tri RV, ki se navezujejo na ugotavljanje želja in zahtev generacije Z do trga dela, da smo lahko podali predloge za doseg GHRM-ja v kadrovskem managementu.

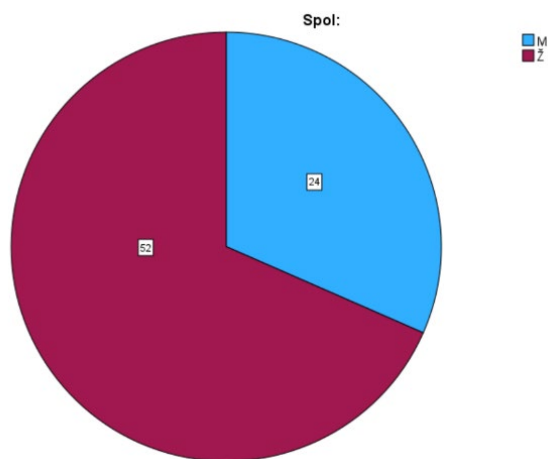
4.2 Rezultati raziskave

V tabeli 4.1 in tortnem grafikonu (slika 4.1) je prikazan delež anketirancev generacije Z po spolu. V raziskavi je sodelovalo 52 žensk (68,4 %) in 24 moških (31,6 %).

Tabela 4.1: Anketiranci po spolu

Spol:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cummulative Percent
Valid	M	24	31,6	31,6	31,6
	Ž	52	68,4	68,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Vir: Lasten



Slika 4.1: Anketiranci po spolu

Vir: Lasten

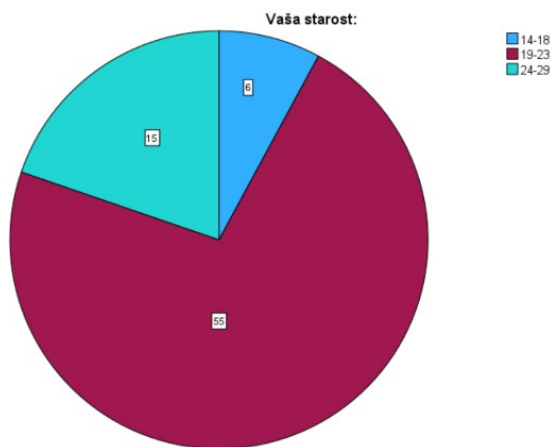
Pripadniki generacije Z so izbrali, v katero starostno skupino sodijo. Na izbiro so imeli tri starostne skupine, in sicer skupino 14–18 let, 19–23 let in 24–29 let. V tabeli 4.2 in tortnem grafikonu (slika 4.2) je prikazana frekvenca posamezne starosti anketirancev generacije Z. Največ (N = 55) je anketo izpolnilo pripadnikov

generacije Z, starih med 19 in 23 let, sledi starostna skupina, stara med 24 in 29 let, ($N = 15$) in starostna skupina, stara med 14 in 18 let, ($N = 6$).

Tabela 4.2: Anketiranci po starosti

Vaša starost:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cummulative Percent
Valid	14-18	6	7,9	7,9	7,9
	19-23	55	72,4	72,4	80,3
	24-29	15	19,7	19,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Vir: Lasten



Slika 4.2: Anketiranci po starosti

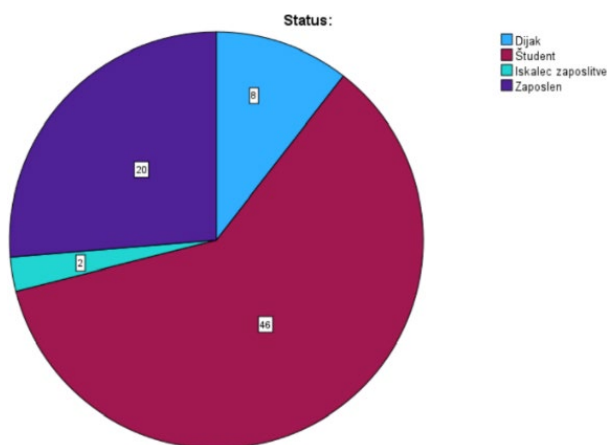
Vir: Lasten

Tabela 4.3 in tortni grafikon (slika 4.3) prikazujeta statusni delež anketirancev generacije Z. Največji delež je imel status študenta, in sicer je $N = 46$ (60,5 %), sledijo anketiranci generacije Z s statusom zaposlenega, kjer je $N = 20$ (26,3 %), s statusom dijaka $N = 8$ (10,5 %), in dva posameznika, ki sta iskala zaposlitev (2,6 %).

Tabela 4.3: Anketiranci po statusu

Status:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cummulative Percent
Valid	Dijak	8	10,5	10,5	10,5
	Študent	46	60,5	60,5	71,1
	Iskalec zaposlitve	2	2,6	2,6	73,7
	Zaposlen	20	26,3	26,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Vir: Lasten



Slika 4.3: Anketiranci po statusu

Vir: Lasten

Tabela 4.4 in slika 4.4 prikazujeta odgovore na trditve, ki se navezujejo na organizacijsko klimo delovnih mest. Anketiranci generacije Z so trditve ovrednotili preko ocenjevalne lestvice. Ocenjevalna lestvica je zajemala vrednosti od 1 do 5, kjer je vrednost 1 pomenila najmanj pomembno, vrednost 5 pa najbolj pomembno ovrednotenje spremenljivke. Preko povprečij v tabeli 4.4 lahko vidimo, katere trditve so anketirancem generacije Z najbolj pomembne.

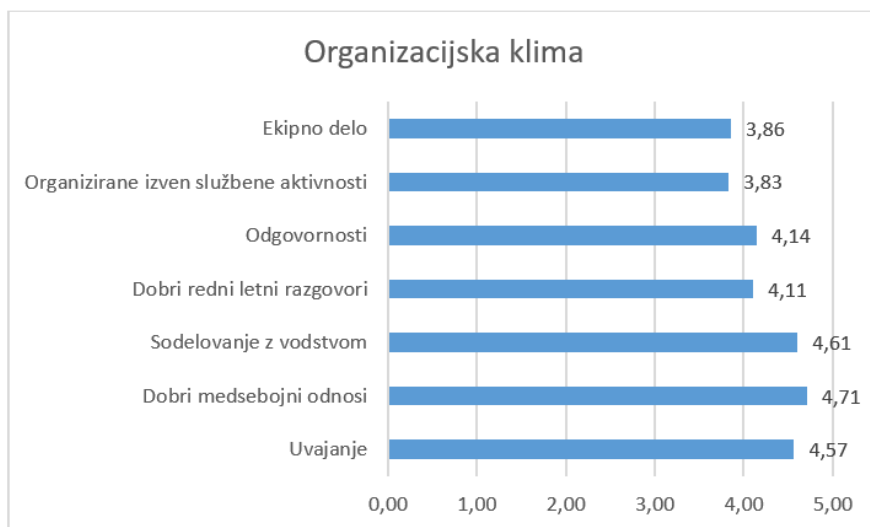
Glede na pomembnost posameznih odgovorov, lahko vidimo, da generaciji Z pri organizacijski klimi v organizacijah največ pomenijo dobri medsebojni odnosi ($\bar{x} = 4,71$). Sledi sodelovanje z vodstvom ($\bar{x} = 4,61$), uvajanje ($\bar{x} = 4,57$), odgovornosti ($\bar{x} = 4,14$), dobri redni letni razgovori ($\bar{x} = 4,11$), ekipno delo ($\bar{x} = 3,86$) in na koncu

organizirane izvenslužbene aktivnosti, ki anketirancem pomenijo najmanj, saj je povprečje izbire 3,83.

Tabela 4.4: Organizacijska klima

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ekipno delo	76	1	5	3,86	,989
Organizirane izven službene aktivnosti	76	1	5	3,83	,999
Odgovornosti	76	3	5	4,14	,605
Dobri redni letni razgovori	76	1	5	4,11	,842
Sodelovanje z vodstvom	76	3	5	4,61	,544
Dobri medsebojni odnosi	76	3	5	4,71	,485
Uvajanje	76	3	5	4,57	,525
Valid N (listwise)	76				

Vir: Lasten



Slika 4.4: Organizacijska klima

Vir: Lasten

Tabela 4.5 in slika 4.5 prikazujeta odgovore na trditve, ki se navezujejo na motivatorje na delovnih mestih. Glede na pomembnost posameznih trditev lahko vidimo, da anketirance generacije Z v povprečju najbolj motivira občutek, da je delo pomembno ($\bar{x} = 4,55$), in karierni razvoj ($\bar{x} = 4,55$). Sledijo finančne nagrade ($\bar{x} = 4,53$), izobraževanja ($\bar{x} = 4,39$), osebni dohodek ($\bar{x} = 4,32$), ugodnosti iz kolektivne pogodbe ($\bar{x} = 4,29$), kroženje kadra ($\bar{x} = 4,18$), inovativni management ($\bar{x} = 4,05$), pripadnost ($\bar{x} = 3,95$), zahtevana izobrazba je enaka dejanski ($\bar{x} = 3,79$), nefinančne nagrade ($\bar{x} = 3,71$) ter prisotnost sveta delavcev ($\bar{x} = 3,38$).

Tabela 4.5: Motivatorji

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zahtevana izobrazba je enaka dejanski	76	1	5	3,79	,957
Ugodnosti iz kolektivne pogodbe	76	1	5	4,29	,727
Prisotnost sveta delavcev	76	1	5	3,38	,848
Nefinančne nagrade	76	1	5	3,71	,921
Pripadnost	76	1	5	3,95	1,031
Inovativni management	76	1	5	4,05	,815
Izobraževanje	76	1	5	4,39	,591
Karierni razvoj	76	1	5	4,55	,620
Pomembnost dela	76	1	5	4,55	,681
Finančne nagrade	76	1	5	4,53	,528
Kroženje kadra	76	1	5	4,18	,647
Osebni dohodek	76	1	5	4,32	,616
Valid N (listwise)	76				

Vir: Lasten



Slika 4.5: Motivatorji

Vir: Lasten

4.3 Raziskovalna vprašanja

Z analizo podatkov, pridobljenih s pomočjo raziskave, smo odgovorili na spodnja tri raziskovalna vprašanja.

RV1: Ali si anketiranci generacije Z v povprečju želijo ekipnega dela?

Pri RV1 nas je zanimalo, ali si anketiranci generacije Z želijo in jim je pomembno ekipno delo na delovnem mestu (tabela 4.6). Glede na odgovore lahko ugotovimo, da je 52 (68,4 %) anketirancem generacije Z ekipno delo pomembno, 16 (21,1 %) anketirancem je vseeno, 8 anketirancem (10,5 %) pa je ekipno delo nepomembno.

Tabela 4.6: Ekipno delo

Ekipno delo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cummulative Percent
Valid	Popolnoma nepomembno	1	1,3	1,3	1,3
	Nepomembno	7	9,2	9,2	10,5
	Niti/niti	16	21,1	21,1	31,6
	Pomembno	30	39,5	39,5	71,1
	Popolnoma pomembno	22	28,9	28,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Vir: Lasten

RV2: Ali anketirance generacije Z v povprečju motivira osebni dohodek, ki ga zaslužijo na delovnem mestu?

Drugo raziskovalno vprašanje (RV2) je anketirance generacije Z spraševalo, koliko jim pomeni osebni dohodek, ki ga zaslužijo na delovnem mestu. Iz tabele 4.7 vidimo, da je kar 70 (92,1 %) anketirancem generacije Z osebni dohodek pomemben in da jih le-ta motivira za delo. Anketirancev generacije Z, ki jih osebni dohodek niti ne motivira niti motivira, je skupno šest (7,9 %). Nihče od anketirancev generacije Z v anketi ni izbral odgovora, da jih osebni dohodek ne motivira.

Tabela 4.7: Osebni

Osebni dohodek					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cummulative Percent
Valid	niti/niti	6	7,9	7,9	7,9
	Pomembno	40	52,6	52,6	60,5
	Popolnoma pomembno	30	39,5	39,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Vir: Lasten

RV3: Ali med organizacijsko klimo in motivatorji na delovnem mestu pri anketirancih generacije Z obstaja pozitivna linearna povezava?

H_0 : Spremenljivki organizacijska klima in motivatorji nista linearno povezani.

H_1 : Spremenljivki organizacijska klima in motivatorji sta pozitivno linearno povezani

RV 3 je ugotavljalo linearno povezanost med dvema spremenljivkama. V ta namen smo izvedli Pearsonov koeficient korelacije (tabela 4.8), ki je ugotavljal, ali sta spremenljivki *organizacijska klima* in *motivatorji* pozitivno linearno povezani. Domnevali smo, da sta linearno povezani, saj z dobrim vzdušjem oziroma dobro organizacijsko klimo na delovnem mestu v večini organizacij povečajo motivacijo svojih zaposlenih kadrov.

Tabela 4.8: Linearna povezanost med organizacijsko klimo in motivatorji

Correlations			
		motivatorji	org. klimatorji
motivatorji	Person Correlation	1	,439**
	Sig. (1-tailed)		<,001
	N	76	76
org. klimatorji	Person Correlation	,439**	1
	Sig. (1-tailed)	<,001	
	N	76	76

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed)

Vir: Lasten

Spremenljivka *organizacijska klima* vključuje trditve, vidne v tabeli 4.4. Ravno tako spremenljivka *motivatorji* vključuje trditve, prikazane v tabeli 4.5.

Rezultati RV 3 kažejo, da je p-vrednost enostranskega testa linearne povezanosti manjša od stopnje značilnosti α ($p = 0,001 < 0,05 = \alpha$). Posledično ničelno hipotezo (H_0) zavrnamo, alternativno (H_1) pa potrdimo. S 5-% stopnjo tveganja trdimo, da so organizacijska klima in motivatorji med seboj pozitivno linearno povezani. Ker je vrednost Pearsonovega koeficienta enaka $r = 439$, sta spremenljivki zmerno linearno povezani.

Test pritrjuje našim domnevam, saj so anketiranci generacije Z preko odgovorov potrdili, da se z dobro organizacijsko klimo na delovnem mestu povečuje motivacija.

5 Ugotovitve

Pridobivanje in zadrževanje kakovostnega kadra je naloga kadrovskega managementa, ki s svojimi procesi načrtuje, pridobiva, razvija in nagrajuje zaposlene kadre. V prispevku nas je zanimalo, ali bodo organizacije znale transformirati kadrovske management v tako imenovani GHRM. S tem namenom smo opredelili

rezultate statističnih analiz, preko katerih smo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja.

V prvem RV nas je zanimalo, ali si anketiranci generacije Z želijo ekipnega dela na delovnih mestih. Analiza rezultatov je pokazala, da imajo anketiranci generacije Z željo do ekipnega dela. Predpostavljamo lahko, da si jih večina želi delati v ekipah, ker jih je družina, šola in širša družba v otroštvu privajala in vzgajala v duhu medsebojnega sodelovanja. Generacija Z je bila namreč vzgajana v duhu spoštovanja drug drugega. Posledice te vzgoje so danes vidne v družbi in se odražajo v obliki protestov, referendumov, glasovanj in podobno. Omenjene generacije vidno končujejo predsodke o veroizpovedih, o istospolnih usmerjenostih in drugih nestrpnostih. Zaradi vzgoje in strpnosti se generacija Z zaveda, da sodelovanje v ekipah, timih, skupinah prinese korist vsem sodelujočim. S sodelovanjem se krepijo poznanstva in posledično koristi na kariernih, kakor tudi izvenkariernih področjih.

Z drugim RV smo skušali od anketirancev preko 5-stopenjske Likertove lestvice ugotoviti, v kolikšni meri jih motivira osebni dohodek, ki ga zaslužijo na delovnem mestu. Večini anketirancev se je zdel ta dejavnik pomemben oziroma zelo pomemben (92,1 %). Nihče od anketirancev se v anketi ni opredelil, da jih osebni dohodek ne motivira, iz česar lahko predpostavljamo, da generacija Z želi biti za svoje delo ustrezno plačana, saj se zaveda, da je njihovo delo vredno in da življenje ni enostavno. Predpostavljamo, da osebni dohodek na delovnem mestu generaciji Z predstavlja pomemben faktor za izbiro organizacije oz. delodajalca. Ravno zaradi tega se morajo organizacije zavedati, da je potrebno kader ustrezno plačati za njihovo delo, ne le iskati možnosti za varčevanje pri kadrih. Če želijo organizacije narediti preskok v svojem razmišljanju in delovanju, morajo spremeniti način dojemanja in upravljanja s kadri. Strategije organizacij, ki temeljijo na varčevanju pri kadrih (ukinitve božičnic, zmanjšanje regresa in dohodkov, zaostritev ocenjevalnih pogojev in nenazadnje zaposlovanje tujih kadrov), dolgoročno ne bodo uspešne. S tem si bodo otežile prehod v GHRM, ki predstavlja vstopnico za uspešno poslovanje v prihodnosti.

Osebni dohodek in ekipno delo sta torej pogoja, ki generaciji Z veliko pomenita. Oba pogoja sodita v kategorijo organizacijske klime in motivatorjev na delovnem mestu. Pri tretjem RV smo ugotovili, da z dobro organizacijsko klimo narašča motivacija do dela pri generaciji Z. Dobra organizacijska klima je ključni del GHRM-

ja, zato so vse organizacije, ki preko dejavnosti, kot so redni letni razgovori, sodelovanja, teambuildingi, druženja, krepitev dobrih odnosov v kolektivu, na dobri poti h GHRM-ju. Ob implementaciji GHRM-ja bodo organizacije še lažje in uspešneje privabljele in ohranjale kader. Tako bodo prispevale k trajnosti na družbenem področju in posledično postale trajnostno naravnane organizacije.

6 Zaključek

Kot družba vstopamo v čase, kjer bomo na vseh področjih morali zagotoviti trajnostno delovanje. S prispevkom smo želeli ugotoviti, kako naj organizacije pritegnejo trenutno najštevilčnejšo generacijo, ki vstopa na trg dela. To je namreč eden od najpomembnejših korakov k prehodu v GHRM. Rezultati raziskave, ki smo jih dobili, nam kažejo usmeritve, kateri dejavniki so tisti, ki zanimajo generacijo Z na delovnih mestih. Zavedamo se, da ima raziskava omejitve zaradi majhnosti vzorca, pa vendarle rezultate lahko obravnavamo kot priporočilo delodajalcem, saj kažejo določeno stopnjo signifikantnosti populacije.

V prihodnje bi bilo zato smiselno raziskavo razširiti na večje število pripadnikov generacije Z. In ne samo to, smiselno bi bilo ugotoviti tudi značilnosti generacije X in generacije Y, saj so pripadniki teh generacij tisti, ki zaposlujejo in imajo določena pričakovanja pri zaposlovanju pripadnikov generacije Z. Cilj vseh organizacij bi moral biti prehod v družbo 5.0, kjer bodo lahko sodelovali med sabo pripadniki različnih generacij in kjer bo prevladovalo sprejemanje drugačnih mnenj in pogledov na delovanje sveta. Živimo namreč v svetu globalizacije in digitalne transformacije, ki nezadržno podira meje delovanja organizacij, človeka in narave.

Opombe

GHRM – zeleni kadrovski management (angl. Green Human Resource Management)

CSR – korporativna družbena odgovornost (angl. Corporate social responsibility)

SDG – cilji trajnostnega razvoja (angl. SDG – Sustainable Development Goals)

ESG – okoljski, družbeni in upravljalški dejavniki (angl. Environmental, Social and Governance)

CSR – korporativna družbena odgovornost (angl. CSR – Corporate Social Responsibility)

SRI – družbeno odgovorno investiranje (angl. Socially Responsible Investing)

RV – raziskovalno vprašanje

Literatura

- Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 17(9), 412–420. doi: 10.17265/1548–6583/2017.09.004.
- Bal, M. in Brookes, A. (2022). How Sustainable Is Human Resource Management Really? An Argument for Radical Sustainability. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su14074219>.
- Benítez-Márquez, M., Sánchez-Teba, E., Bermúdez-González, G. in Núñez-Rydzman, E. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>.
- Berlin, C. in Adams, C. (2017). Production Ergonomics: Designing Work Systems to Support Optimal Human Performance. (str. 241–258). London: Ubiquity Press. DOI: <https://doi.org/10.5334/bbe.m>.
- Bradley, A. J. & McDonald, M. P. (2011). *The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees*. Harvard Business Review Press.
- Clewlow, R. R. (2016). Carsharing and sustainable travel behavior: Results from the San Francisco Bay Area. *Transport Policy*, 51, 158–164. doi:10.1016/j.tranpol.2016.01.013
- Elegido, J. (2013). Does It Make Sense to Be a Loyal Employee?. *Journal of Business Ethics*, 116, 495–511. <https://doi.org/10.1007/S10551-012-1482-4>.
- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu EU – OSHA (n.d.). *Družbena odgovornost podjetij*. Pridobljeno na <https://vzd.mddsz.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/informacije-po-temah/druzbeno-odgovornost-podjetij>
- Fatima, T. in Elbanna, S. (2023). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 183, 105–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
- Järnlström, M., Saru, E. & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>.
- Levickaite, L. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *Limes Cultural Regionalistics*, 3(2), 170–183. DOI: 10.3846/limes.2010.17
- Li, T., Wang, K., Sueyoshi, T. in Wang, D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Martini, A. (2021). Socially responsible investing: from the ethical origins to the sustainable development framework of the European Union. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 16874–16890. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01375-3>.
- Medvedev, S., Sokolova, E. in Dudin, P. (2023). Analysis of the “sustainable development” concept. *E3S Web of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342006005>.
- Miceska, M. in Jazbinšek, J. L. (2024). *Zakaj generacija Z želi razkritje plač v oglasih*. *Revija HRČM*, 50(2–3), 15–16.
- Ramasamy, A., Inore, I. in Sauna, R. (2017). A Study on Implications of Implementing Green HRM in the Corporate Bodies with Special Reference to Developing Nations. *The International Journal of Business and Management*, 12, 117. <https://doi.org/10.5539/IJBM.V12N9P117>.
- Riana, I., Suparna, G., Suwandana, I., Kot, S. in Rajiani, I. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.10](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.10).
- Scoones, I., Newell, P. in Leach, M. (2015). The politics of green transformations. Abingdon, Routledge: Pathways to Sustainability.
- Savič, N., Lazarevič, J. in Grujić, F. (2023). Generation Z's letter to CEOs. *Ekonomika preduzeća*. <https://doi.org/10.5937/ekopre2302129s>.
- Schenarts, P. (2020). Now Arriving: Surgical Trainees From Generation Z. *Journal of surgical education*. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2019.09.004>.

- ShengPin, K. (2021). ESG-Integrated Management System-Introduction, 021.
<https://doi.org/10.51737/2766-4775.2021.020>.
- Sofronova, K. in Raveendran, N. (2023). Statistical analysis of Australian insurance losses from historical catastrophic disasters. *MODSIM2023, 25th International Congress on Modelling and Simulation*. <https://doi.org/10.36334/modsim.2023.sofronova>.
- Stafford-Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., Kanic, N., Stigson, B., Shrivastava, P., Leach, M. in O'Connell, D. (2016). Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability Science*, 12, 911–919. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0383-3>.
- Urban, F., Siciliano, G., Wallbott, L., Lederer, M. in Nguyen, A. (2018). Green transformations in Vietnam's energy sector. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 5, 558–582.
<https://doi.org/10.1002/app5.251>.
- Usalko, O., Dyakieva, B., Tyumidova, M., Kaldinova, G. in Spiridonova, L. (2023). Problem of ethnic mentality. *SHS Web of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202316400134>.
- Yu, A. (2023). Research and prospect of enterprise digital transformation and green innovation. *Industrial Engineering and Innovation Management*. <https://doi.org/10.23977/icim.2023.061103>.