

Kdo so predstavniki generacije Z – psihološki in razvojni pogled na mlade zaposlene v letu 2025

Eva Boštjančič

Izvleček: Generacija Z predstavlja prvo skupino mladih zaposlenih, ki so odrasli v popolnoma digitaliziranem svetu, kar vpliva na njihov odnos do dela, pričakovanja in vedenjske vzorce v delovnem okolju. Sociološki in psihološki pristopi k razumevanju te generacije poudarjajo pomen zgodovinskih, tehnoloških in kulturnih dejavnikov pri oblikovanju njihovih vrednot. Raziskave kažejo, da so mladi te generacije bolj nagnjeni k fleksibilnim oblikam zaposlitve, podjetništvu ter večji povezanosti med poklicnim in zasebnim življenjem. Kljub pogostim domnevam o velikih generacijskih razlikah empirični podatki kažejo, da so te razlike manjše, kot se pogosto domneva, in da so vedenjski vzorci predvsem posledica individualnih izkušenj in konteksta. Generacija Z je zaradi visoke tehnološke pismenosti in drugačnih komunikacijskih preferenc postavila nove izzive in priložnosti za delodajalce. Med ključnimi izzivi so vprašanja poklicne identitete, odnosa do avtoritete ter pričakovanj glede kariernega napredovanja in nagrajevanja. Koncepti, kot so tiha odpoved, nepojavitev, odhajanje iz maščevanja, nakazujejo spremembo v zaznani delovni etiki in pomena dela v življenju mladih. Za učinkovito vključitev generacije Z v delovno okolje so potrebne nove strategije upravljanja, ki spodbujajo avtonomijo, smiselnost dela in odprto organizacijsko kulturo.

Ključne besede: generacija Z, prehod v odraslost, karierno odločanje, fleksibilnost zaposlitve, nepojavitev, tiha odpoved, odpoved iz maščevanja, poklicna identiteta, karierno odločanje

Representatives of Generation Z – a psychological, and developmental perspectives on young employees in 2025

Abstract: *Generation Z represents the first cohort of young employees who have grown up in a fully digitalized world, shaping their work attitudes, expectations, and behavioral patterns in the workplace. Sociological and psychological approaches to understanding this generation highlight the importance of historical, technological, and cultural factors in shaping their values. Research suggests that young people of this generation tend to prefer flexible employment models, entrepreneurship, and greater integration between professional and private life. Despite common assumptions about significant generational differences, empirical data indicate that these differences are smaller than often presumed, with behavioral patterns largely influenced by individual experiences and context. Due to their high digital literacy and different communication preferences, Generation Z has introduced new challenges and opportunities for employers. Key issues include professional identity, attitudes toward authority, and expectations regarding career advancement and rewards. Concepts such as quiet quitting, ghosting, and revenge quitting suggest a shift in the perception of work ethics and the role of work in young people's lives. Successfully integrating Generation Z into the workplace requires new management strategies that promote autonomy, meaningful work, and an open organizational culture.*

Keywords: *Generation Z, emerging adulthood, career decision-making, occupational flexibility, ghosting, silent quitting, revenge quitting, occupational identity*

Pomen in izvor pojma generacije

Generacijo predstavlja skupina posameznikov, ki so odrasčali v istem zgodovinskem, kulturnem, družbenem in tehnološkem kontekstu, kar vpliva na njihove vrednote, osebnostne lastnosti in stališča (Joshi idr., 2010). Koncept generacij predstavlja del sociološkega in zgodovinskega raziskovanja, pri čemer sta Mannheim (1952) in Ryder (1965) poudarila, da generacije niso zgolj biološko določene skupine, temveč jih oblikujejo skupne izkušnje in prelomni dogodki. Zato ni presenetljivo, da različni narodi generacije poimenujejo različno. Medtem ko se v anglosaškem svetu uveljavljajo izrazi, kot so *baby boomers*, *generacija X*, *milenijski* (*generacija Y*) in *generacija Z* ter prihajajoči generaciji *alfa* (*rojeni do leta 2025*) in *beta* (*rojeni po letu 2025*), nekateri narodi generacije poimenujejo glede na specifične

zgodovinske dogodke. V Izraelu npr. generacije pogosto poimenujejo po vojnah (Boštjančič in Urbančič, 2016). V Sloveniji je terminologija večinoma povzeta po ameriških zgledih, a se pojavljajo tudi domače različice, kot so »ipsonarji« za generacijo Y.

Trenutno so na trgu dela štiri aktivne generacije: baby boomerji oz. otroci blaginje (rojeni 1946–1964), generacija X (rojeni 1965–1980), milenijci oz. generacija Y (rojeni 1981–1996) in generacija Z (rojeni 1997–2010). Medtem ko so se prejšnje generacije prilagajale postopnim tehnološkim in družbenim spremembam, je generacija Z prva, ki je odrasla v popolnoma digitaliziranem okolju. Po nekaterih ocenah bo ta do konca desetletja obsegala največji delež svetovne delovne sile (McCrindle in Wolfinger, 2014).

Kritično je treba opozoriti, da je koncept generacij pogosto bolj rezultat usmerjenih prodajnih pristopov kot pa znanstvenih dognanj. Da so generacijske kategorije pogosto marketinško oblikovane in ne odsevajo nujno resničnih psiholoških in vedenjskih razlik (Knapp idr., 2017).

Raziskave kažejo, da generacijske razlike pojasnjujejo le majhen delež variance v delovnih vrednotah, pogosto manj kot 2 % (Boštjančič in Urbančič, 2016). To pomeni, da so si posamezniki znotraj generacij lahko bolj različni kot podobni in da so vrednote ter vedenjski vzorci bolj odvisni od socializacije, vzgoje in življenjskih okoliščin kot pa od pripadnosti posamezni generaciji. Tako ni konsenza o tem, kako pomembne so generacijske razlike v resnici. Medtem ko nekateri avtorji poudarjajo, da je obvladovanje generacijskih razlik ključno za učinkovito ravnanje z zaposlenimi, drugi opozarjajo, da so razlike pogosto manj izrazite, kot se domneva (Cucina idr., 2018).

V naslednji tabeli smo predstavili ključne razlike med generacijami na delovnem mestu, pri čemer smo upoštevali različne vidike, povezane z zaposlitvijo in delom, kot so odnos do denarja, delovne vrednote, odnos do vodje, komunikacijske preference in način reševanja problemov. Te razlike so povzete iz več raziskav, ki analizirajo generacijske vrednote in vedenjske vzorce zaposlenih (povzeto po Alferjany in Alias, 2020; Becton in Walker, 2014; Cucina idr., 2018; Lyons in Kuron, 2014; Moore idr., 2015; Tolbize, 2008; Twenge in Campbell, 2008).

Tabela 1*Generacijske razlike na delovnem mestu*

Vidik	Baby boomers (1946–1964)	Generacija X (1965–1980)	Milenijci (1981–1996)	Generacija Z (1997–2012)
Odnos do denarja	Stabilnost in varnost sta ključni vrednoti.	Pomembna je finančna neodvisnost, varčevanje.	Denar je pomemben, a ključno je ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.	Pričakujejo visoke plače in ugodnosti.
Vztrajnost	Zelo lojalni do delodajalca, redko menjajo službo.	Manj lojalni, a vseeno dolgo ostajajo v podjetju.	Pogoste menjave služb, iskanje boljših priložnosti.	Pogosta menjava delovnih mest, iskanje hitrega kariernega napredovanja.
Delovne vrednote	Trdo delo, predanost in hierarhija.	Samostojnost, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.	Fleksibilnost, smiselno delo, inovativnost.	Podjetništvo, digitalizacija, družbena odgovornost.
Odnos do vodje	Spoštovanje avtoritete, hierarhično vodenje.	Samostojni, cenijo mentorstvo.	Iščejo prijateljski in mentorski odnos.	Pričakujejo prilagodljivo in enakopravno vodenje.
Tehnologija	Prilagajanje digitalizaciji, raje osebni stiki.	Prilagojeni tehnologiji, a še vedno cenijo osebni stik.	Digitalni domorodci, prednost dajejo tehnologiji.	Zelo odvisni od digitalnih orodij in spletnih družbenih omrežij.
Komunikacija	Osebna komunikacija, telefonski klici.	E-pošta, telefonska komunikacija.	Sporočila, videoklici, neformalna komunikacija.	Aplikacije za hitro sporočanje, vizualna komunikacija.
Zadovoljstvo pri delu	Stabilnost in priznanje sta ključna.	Zadovoljstvo prihaja iz ravnovesja dela in življenja.	Smiselno delo in fleksibilnost sta ključna.	Hitro napredovanje, povezanost z vrednotami podjetja.

Vidik	Baby boomers (1946–1964)	Generacija X (1965–1980)	Milenijci (1981–1996)	Generacija Z (1997–2012)
Pristop k reševanju problemov	Sistematično, preverjene metode.	Samostojno, kombinacija preverjenih in novih metod.	Uporaba inovativnih pristopov, sodelovanje.	Iskanje hitrih rešitev, uporaba digitalnih orodij.
Zvestoba delodajalcu	Zelo visoka – ostajajo v istem podjetju.	Srednja – ostajajo, če so izpolnjeni pogoji.	Nizka – pogosto menjajo delo, če se ne razvijajo.	Zelo nizka – pričakujejo hitre spremembe in napredke.

Odnos do denarja in materialnih dobrin

Raziskave kažejo, da se odnos do denarja in materialnih dobrin med generacijami spreminja glede na gospodarske razmere in tehnološke spremembe. Baby boomerji so odrasli v obdobju gospodarske rasti in stabilnosti, zaradi česar so poudarjali pomembnost varnosti zaposlitve, pokojninskih ugodnosti in dolgoročne finančne stabilnosti (Hansen in Leuty, 2012).

Generacija X, ki je vstopila na trg dela v obdobju gospodarskih kriz in prestrukturiranja delovnih mest, je razvila bolj pragmatičen in previden odnos do denarja. Bolj kot prejšnje generacije je nagnjena k finančni neodvisnosti in je pripravljena menjati delodajalce, če se jim ponudi boljša priložnost (Twenge idr., 2010).

Milenijci cenijo finančno stabilnost, vendar tudi kakovost življenja in fleksibilnost dela. Niso več tako osredotočeni na dolgotrajno zaposlitev pri enem delodajalcu, temveč na karierni razvoj, ki omogoča osebno rast (Petrovčič in Boštjančič, 2018).

Generacija Z je v veliki meri zaznamovana s hitro digitalizacijo in podjetniško miselnostjo. Bolj kot stabilno službo iščejo različne vire prihodkov, vključno s samostojnim podjetništvom in delom na daljavo (Rodriguez, 2019). Po nekaterih raziskavah imajo nerealna pričakovanja glede višine plače, predvsem pri prvih zaposlitvah, hkrati pa želijo takojšnje finančne nagrade (Racolta-Paina in Irini, 2021).

Delovne vrednote in odnos do dela

Vsaka generacija razvije svoj edinstveni odnos do dela, ki je v veliki meri odvisen od okoliščin, v katerih je odrasčala. Baby boomerji tradicionalno vidijo delo kot osrednji del svojega življenja, kjer je uspeh posledica vztrajnosti in trdega dela (Hansen in Leuty, 2012). Generacija X je bolj osredotočena na iskanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, pri čemer cenijo avtonomijo in neodvisnost pri delu (Mencl in Lester, 2014).

Milenijci želijo delo, ki ima smisel in jim omogoča razvoj. So izredno prilagodljivi in odprti za spremembe, pri čemer si želijo rednih povratnih informacij in mentorstva (Petrovčič in Boštjančič, 2018). Generacija Z pa je še bolj usmerjena v fleksibilnost in hitro napredovanje. Po raziskavah strokovnjakov za človeške vire se hitro naveličajo rutinskih nalog, pričakujejo stalno prilagajanje dela svojim interesom in pogosto iščejo boljšo priložnost, če jih delo ne zadovoljuje (Racolta-Paina in Irini, 2021).

Odnos do tehnologije in komunikacija

Ena izmed najizrazitejših medgeneracijskih razlik je v odnosu do tehnologije. Medtem ko so baby boomerji in generacija X tehnologijo sprejemali postopoma, so milenijci in generacija Z prvi resnični digitalni domorodci (Wood, 2016).

Generacija Z je odrasčala z internetom in družbenimi omrežji, kar se kaže v njihovih komunikacijskih preferencah. Po raziskavah pogosto raje komunicirajo prek digitalnih kanalov kot iz oči v oči, kar lahko vodi do izzivov pri medgeneracijskem sodelovanju (Knapp idr., 2017). Poleg tega je njihova stalna povezanost s tehnologijo povezana z večjo stopnjo stresa in tesnobe, kar postavlja nove izzive za organizacije, ki morajo zagotoviti tudi pogoje za dobro počutje zaposlenih (Knapp idr., 2017).

In kakšni so danes predstavniki generacije Z na delovnem mestu?

Raziskav o generaciji Z, ki danes aktivno vstopa na trg dela ali je na njem največ 10–12 let, še ni veliko, saj gre za generacijo, ki se šele uveljavlja v poklicnem svetu. Večina študij temelji na zgodnjih opazanjih, anketah in pričakovanih delodajalcev, ki sodelujejo pri vključevanju te generacije v delovno okolje (Racolta-Paina in Irini, 2021). Mnoga spoznanja o generaciji

Z izhajajo iz primerjav s prejšnjimi generacijami in predpostavk o njihovih vrednotah, ki jih oblikujejo digitalizacija, globalizacija in hitro spreminjanje se družbene razmere (Knapp idr., 2017). Ker gre za generacijo, ki je odrasla v okolju nenehne tehnološke povezanosti, je njihovo vedenje na delovnem mestu še vedno predmet raziskav, predvsem v kontekstu njihovega odnosa do avtoritete, zvestobe organizaciji ter načina prilagajanja na hierarhične strukture in delovne zahteve.

Tisti, ki pripadajo generaciji Z, vstopajo na trg dela s povsem drugačnimi pričakovanji kot prejšnje generacije, saj jih je oblikovalo okolje, zaznamovano z digitalizacijo, gospodarskimi krizami in hitro spreminjajočimi se delovnimi modeli. Odraščali so v času stalne povezanosti s tehnologijo, kar jim omogoča izjemno hitro pridobivanje informacij, hkrati pa jih naredi manj potrpežljive in bolj nagnjene k iskanju takojšnje povratne informacije (Knapp idr., 2017). So samozavestni in inovativni, vendar zaradi nenehnega stika z digitalnimi platformami pogosto kažejo znake povišanega stresa in nizke stopnje osredotočenosti. Bolj kot prejšnje generacije cenijo fleksibilnost pri delu in možnost hibridnega delovnega okolja, ki jim omogoča kombinacijo dela na daljavo in v pisarni (Racolta-Paina in Irini, 2021). Njihova pričakovanja so usmerjena v hitre priložnosti za napredovanje, raznolikost nalog ter občutek smisla in družbene odgovornosti, pri čemer jih zanima tudi, kako delovne organizacije pristopajo oz. prispevajo k družbenim in okoljskim vprašanjem (McCrindle in Wolfinger, 2014).

Kljub visoki tehnološki pismenosti pa raziskave opozarjajo, da generacija Z pogosto kaže nižjo stopnjo čustvene inteligentnosti in socialnih veščin v primerjavi s prejšnjimi generacijami, kar se kaže pri sodelovanju in komunikaciji znotraj organizacij (Knapp idr., 2017). Čeprav imajo močno podjetniško miselnost in si želijo samostojnosti pri delu, jim primanjkuje izkušenj pri reševanju konfliktov in upravljanju delovnih odnosov. Njihova zvestoba delodajalcu je nizka, saj niso nagnjeni k dolgoročni pripadnosti organizacijam, temveč iščejo priložnosti, ki jim omogočajo osebni in profesionalni razvoj (Rodriguez, 2019). V tem kontekstu se mora delovno okolje prilagoditi novim pristopom k mentorstvu, digitalnemu usposabljanju in zagotavljanju dinamičnega ter spodbudnega delovnega okolja, ki omogoča tako samostojnost kot tudi vodenje skozi strukturirane karijerne poti.

Organizacije, ki želijo uspešno vključiti generacijo Z v delovno okolje, morajo prilagoditi svoje strategije zaposlovanja in upravljanja. Po raziskavah Racolta-Paina in Irini (2021) so ključni dejavniki pri zaposlovanju in

zadržanju generacije Z fleksibilnost delovnega časa, jasne karijerne poti, redne povratne informacije in vključevalna organizacijska kultura. Poleg tega nekatera podjetja uvajajo nove oblike prostorov, ki spodbujajo ustvarjalnost, sodelovanje in dobro počutje zaposlenih, kot so prostori za meditacijo in neformalne delovne cone (Knapp idr., 2017). Za uspešno vključitev generacije Z v delovno okolje bodo organizacije morale ponuditi ne samo sodobno tehnološko podporo, temveč tudi jasno opredeljene vrednote, odprto komunikacijo in kulturo, ki omogoča hitre spremembe ter prilagajanje individualnim potrebam mlajših zaposlenih (Racolta-Paina in Irini, 2021).

Opredelevitev in značilnosti generacije NEET

Znotraj generacije Z najdemo tudi t. i. generacijo NEET – nezaposleni, neizobraženi in nešolajoči se (angl. *not in employment, education, or training*), ki v času pisanja tega poglavja opredeljuje mlade med 18. in 29. letom, ki niso vključeni v nobeno obliko formalnega izobraževanja, nimajo zaposlitve in se tudi ne usposabljaajo za prihodnje delo (Colak idr., 2024). Pojem NEET je nastal v Veliki Britaniji v devetdesetih letih prejšnjega stoletja kot kategorija mladih, ki so izpadli iz tradicionalnih izobraževalnih in zaposlitvenih sistemov ter so dovzetnejši za socialno izključenost (Fabrizi in Rocca, 2024).

Pripadniki generacije NEET pogosto izkazujejo nizko stopnjo zaupanja v trg dela in manjšo motivacijo za zaposlitev. Med glavnimi razlogi za njihovo stanje so pomanjkanje ustreznih kvalifikacij, nizka samozavest, mentalne težave ter neustrezna socialna in ekonomska podpora (Gazizova idr., 2022). Treba je poudariti, da generacija NEET ni homogena – vanjo sodijo tako mladi, ki so aktivno iskali delo, vendar so ostali brez zaposlitve, kot tudi tisti, ki niso v stiku s trgom dela in nimajo interesov za zaposlitev ali izobraževanje (Redmond in McFadden, 2023).

Stopnja pripadnikov generacije NEET se močno razlikuje med državami. Najvišje vrednosti beležijo južnoevropske države, kot sta Italija (23,3 %) in Španija (17,3 %), kjer visoka brezposelnost mladih otežuje prehod iz izobraževanja na trg dela (Caroleo idr., 2020). Na drugi strani skandinavske države, kot sta Švedska (7,5 %) in Norveška (6,8 %), poročajo o najnižjih stopnjah NEET, kar je povezano z učinkovito politiko zaposlovanja mladih in dobro razvito mrežo socialne zaščite (Paabort idr., 2023). Poleg Evrope visoke stopnje predstavnikov generacije NEET beležijo tudi v državah, kot so Japonska (14,8 %) in Južna Koreja (12,5 %), kjer sta izjemno konkurenčen trg dela in dolgotrajno izobraževanje prisilila mlade, da odložijo vstop

v zaposlitev (Genda, 2007). V Latinski Ameriki in jugovzhodni Aziji je problem NEET pogosto povezan s socialno-ekonomskimi neenakostmi in omejenimi možnostmi za izobraževanje, zlasti med ženskami in ruralnimi prebivalci (Bisht in Pattanaik, 2021).

Strokovni članki pogosto razpravljajo o tem, kako se skupina NEET razlikuje od drugih mladih iste generacije in kakšne posledice prinaša njihova socialna in ekonomska neaktivnost. Avtorji, kot sta Bulanova in Artamonova (2020), poudarjata, da pripadniki NEET niso homogena skupina in da nekateri med njimi ne iščejo dela zaradi kulturnih ali osebnih preferenc, medtem ko drugi ostajajo brez zaposlitve zaradi strukturnih pomanjkljivosti na trgu dela. Nekateri strokovnjaki opozarjajo, da je pojav NEET povezan tudi z digitalizacijo in spremenjenimi delovnimi navadami mladih. Paabort s sodelavci (2023) v svoji analizi ugotavlja, da mnogi mladi danes raje iščejo alternativne oblike dela, kot so priložnostni projekti in delo na daljavo, kar pomeni, da niso vključeni v tradicionalno zaposlitveno statistiko, a vseeno delajo. Zanimivo je tudi stališče Gazizove in sodelavcev (2022), ki menijo, da je NEET posledica napačnih pričakovanj mladih o trgu dela. Številni mladi iz generacije Z so odrasli v okolju, kjer so jim starši zagotavljali večjo finančno stabilnost in manj zahtev za takojšnjo zaposlitev. To lahko pojasni njihovo večjo odvisnost od družinske podpore in manjšo željo po hitrem vstopu na trg dela.

Eden od ključnih vidikov, ki vpliva na položaj generacije NEET, je individualna psihološka prožnost in sposobnost premagovanja težav. V tem kontekstu koncept poguma, ki ga je razvila Angela Duckworth, pomeni vztrajnost in strast do dolgoročnih ciljev ter se pogosto povezuje s posameznikovo zmožnostjo premagovanja težav in vztrajanja pri nalogah kljub neuspehom (Duckworth in Quinn, 2009). Študija poudarja, da je pomanjkanje vztrajnosti in poguma pri generaciji NEET lahko eden od ključnih dejavnikov, ki prispeva k njihovi nizki vključenosti v trg dela. Osebe z manj poguma težje prenašajo neuspehe in spremembe, kar vodi v pasivnost pri iskanju zaposlitve in nižjo pripravljenost prilagajanju novim okoliščinam. To lahko pojasni, zakaj se nekatere podskupine NEET ne aktivirajo na trgu dela, čeprav imajo ustrezne kompetence (Duckworth idr., 2007).

Nedavna študija Romana in Di Giacoma (2025) je raziskovala pogum in vztrajnost pri generaciji NEET ter ugotovila, da imajo mladi, ki niso vključeni v izobraževanje, usposabljanje ali delo, v povprečju nižjo stopnjo vztrajnosti kot njihovi vrstniki, ki so zaposleni ali študirajo. Analiza je pokazala,

da so pripadniki NEET samozavestnejši pri praktičnih spretnostih, vendar imajo manjše zaupanje v svoje učne sposobnosti. Pomembno je tudi, da predstavniki generacije NEET kažejo manjši interes za delo na daljavo in pogostejše izražajo željo po stabilni zaposlitvi v javnem sektorju (Romano in Di Giacomo, 2025).

Poleg vztrajnosti je študija identificirala tudi psihološke dejavnike, ki povečujejo verjetnost, da mladi postanejo NEET. Mladi s preteklimi težavami v duševnem zdravju, zlasti s težavami s koncentracijo in vedenjskimi motnjami, imajo večjo verjetnost, da bodo predčasno zapustili izobraževanje in imeli kasneje težave pri iskanju zaposlitve (Veldman idr., 2024). Raziskava tudi opozarja, da se lahko stanje NEET in težave z duševnim zdravjem medsebojno krepijo – mladi, ki so že v ranljivem položaju, se lahko zaradi socialne izključenosti ubadajo z dodatnimi težavami pri iskanju zaposlitve in občutkom neuspeha (Benjet idr., 2012).

Razlogi za pojav generacije NEET so kompleksni in prepleteni z različnimi družbenimi, ekonomskimi in kulturnimi dejavniki. Eden ključnih dejavnikov je sprememba vrednot in pričakovanj, ki jih imajo mladi do zaposlitve.

- Generacijo Z je vzgajala generacija X, ki je pogosto doživljala finančne in karierne negotovosti, zato so mnogi starši poskušali svojim otrokom omogočiti več svobode pri izbiri kariere in daljše obdobje izobraževanja (Khussainova idr., 2023).
- Poleg družinskih vplivov je eden ključnih dejavnikov tudi upad rodnosti v številnih državah. Manjše število mladih pomeni, da se jih več odloča za daljše izobraževanje, obenem pa se zmanjšuje konkurenčnost na trgu dela, kar lahko vodi do pomanjkanja motivacije za iskanje zaposlitve (Redmond in McFadden, 2023). V mnogih državah je politika zaposlovanja mladih še vedno zastarela in ne nudi dovolj fleksibilnih priložnosti, ki bi mladim omogočile enostavnejši prehod v zaposlitev.
- Dodatno vlogo igra tudi socialna država – v državah z močnimi socialnimi podporami (npr. skandinavske države) mladi NEET pogosto uživajo daljše finančne podpore, kar jim omogoča, da se neodvisno odločajo za daljši prehod v delovno aktivnost. V državah z manj razvitimi socialnimi podporami (npr. Italija, Grčija) pa visoka brezposelnost mladih pogosto vodi v začaran krog ekonomskega izključevanja (Caroleo idr., 2020).

Pojav skupine NEET tako ni enoznačno pojasnjen, temveč gre za rezultat več dejavnikov, ki vključujejo spremembe v vrednotah, socialno politiko,

strukturne probleme trga dela in demografske spremembe. Čeprav se NEET pogosto dojema kot težava, nekateri strokovnjaki (Paabort idr., 2023) opozarjajo, da lahko ta skupina znotraj generacije Z predstavlja tudi spodbudo in priložnost za razvoj novih oblik zaposlovanja, ki bi bolj ustrezale pričakovanjem mladih v 21. stoletju.

Razvojno psihološki pogled na mlade na trgu dela

Kot je bilo omenjeno v prejšnjem poglavju, raziskave kažejo, da je vpliv pripadnosti posamezni generaciji na uspešnost posameznika na delovnem mestu v primerjavi z drugimi dejavniki tako rekoč zanemarljiv. Veliko pomembnejši od generacijskih razlik so razvojni dejavniki, ki oblikujejo posameznikove sposobnosti, pričakovanja, motivacijo in delovne navade. Razvojni psihologi že dolgo opozarjajo, da je obdobje prehoda v odraslost, ki zajema mlade med 18. in 30. letom starosti, ključno za oblikovanje profesionalne identitete, delovne etike in kariernih ambicij.

Skeptizem glede mladih in njihovega obnašanja v družbi pa ni nov pojav. Antični filozof Aristotel je že pred več kot 2000 leti zapisal, da so mladi »vročekrvni, impulzivni in se hitro spreminjajo« ter da »radi pretiravajo v svojih odzivih in ne prenesejo občutka omejevanja« (Aristotel, Retorika). Njegove besede opisujejo univerzalne lastnosti mladostništva in prehoda v odraslost, ki jih opazujemo tudi danes – mladim so skupni iskanje neodvisnosti, potreba po samoizražanju in želja po vplivu na svet, v katerem živijo. Čeprav se družbene in tehnološke spremembe skozi zgodovino spreminjajo, ostaja bistvo tega razvojnega obdobja presenetljivo nespremenjeno.

Razvojna psihologija obravnava življenjski potek posameznika skozi različna obdobja, ki jih zaznamujejo specifične razvojne naloge in spremembe. V tradicionalnih teorijah je prehod v odraslost pogosto obravnavan kot enostaven in linearen proces, ki vključuje končanje izobraževanja, vstop na trg dela, osamosvojitve in oblikovanje družine. Vendar pa so sodobne družbe z gospodarskimi, kulturnimi in socialnimi spremembami pripeljale do podaljšanja tega obdobja ter večje heterogenosti izkušenj, ki jih mladi doživljajo.

Prehod v odraslost kot razvojno obdobje je znanstveno opredeljeno šele v zadnjih nekaj desetletjih, saj se tradicionalni modeli razvoja niso več skladali s spremenjenimi družbenimi vzorci (Zupančič in Puklek Levpušček, 2021). V sodobni psihološki literaturi se to obdobje pogosto imenuje porajajoča se odraslost (angl. *emerging adulthood*) (Arnett, 2000), kar označuje obdobje,

ki ni več mladostništvo, a tudi ne popolna odraslost. Gre za obdobje, ki se razteza od poznih najstniških let do približno 30. leta starosti in se odlikuje po raziskovanju identitete, negotovosti glede prihodnosti in iskanju stabilnosti na različnih življenjskih področjih. Ključna značilnost tega obdobja je tudi občutek, da mladi niso več otroci, a se še ne čutijo povsem odrasli.

Posebej pomemben vidik tega prehoda je **vstop na trg dela**, ki predstavlja eno izmed ključnih razvojnih nalog mladih v tej fazi. Drugače od preteklih generacij, kjer je bil vstop v zaposlitev običajno linearen in relativno trajen, se današnji mladi ubadajo s kompleksnejšo in negotovo delovno dinamiko. Zaradi daljšega obdobja izobraževanja, prekarnosti zaposlitve in hitrih tehnoloških sprememb je stabilna kariera postala manj dosegljiva, mladi pa so primorani k večji prilagodljivosti in stalnemu učenju (Zupančič in Komidar, 2021). Nacionalni statistični podatki in študije kažejo, da mladi danes v povprečju kasneje **pridobijo stalno zaposlitev**, pogosto najprej delajo prek študentskih, pogodbenih ali projektnih del, preden dosežejo ekonomsko stabilnost.

Na trg dela mladi prinašajo **nove vrednote in pričakovanja**, ki so drugačna kot pri prejšnjih generacijah. Bolj kot varnost in stabilnost jih zanimajo fleksibilnost, možnost kreativnega izražanja in usklajevanje dela z osebnim življenjem (Puklek Levpušček, 2021). Prav tako se pri izbiri zaposlitve vse bolj osredotočajo na smiselnost dela in skladnost vrednot podjetja z njihovimi osebnimi prepričanji. To pomeni, da morajo delodajalci upoštevati druge dejavnike pri privabljanju in zadrževanju mladih, saj jih tradicionalne oblike zaposlitve in hierarhične strukture manj pritegnejo.

V sodobni družbi je prehod v odraslost vse bolj **kompleksen in nepredvidljiv proces**, ki se od posameznika do posameznika razlikuje. Mladi na trgu dela ne sledijo več enotnemu vzorcu, temveč oblikujejo lastne poti, ki pogosto vključujejo izmenično obdobje izobraževanja, zaposlitve, prekinitve in dodatnega usposabljanja. Ker se trg dela spreminja hitreje, kot se je sploh kdaj prej, se morajo mladi prilagajati novim poklicnim zahtevam in razvijati širok spekter kompetenc, ki jim omogočajo večjo mobilnost in konkurenčnost (Zupančič in Sirsch, 2021).

Karierno odločanje pomeni eno ključnih življenjskih prelomnic, s katero se srečujejo mladi na prehodu v odraslost. Izbira poklica in načrtovanje kariere tvorita skupaj kompleksen proces, ki vključuje številne psihološke, socialne in ekonomske dejavnike. Tradicionalni pogledi na karierno odločanje so temeljili predvsem na osebnostnih lastnostih in sposobnostih posameznika, vendar sodobne teorije vse bolj poudarjajo pomen zunanjih

dejavnikov, kot so družinske vrednote, izkušnje iz otroštva, vpliv vrstnikov in splošni družbeni kontekst (Zupančič in Puklek Levpušček, 2021).

Teoretična izhodišča načrtovanja kariere

Da bi lažje razumeli, kako poteka razmišljanje, odločanje, izbiranje, načrtovanje in tudi pridobivanje prvih kariernih izkušenj mladih, si pogledjmo še osnovna teoretična izhodišča. Na kratko bomo predstavili nekaj teorij, ki nam omogočajo boljše razumevanje, kaj se med drugim dogaja z mladimi na prehodu v odraslost.

Ena izmed osrednjih teorij, ki razlaga proces izbire poklica, je **teorija ujemanja**, ki izhaja iz diferencialne psihologije. Po tej teoriji je karierno odločanje racionalen proces, pri katerem posameznik in strokovnjak za karierno svetovanje (npr. psiholog) skupaj ocenjujeta lastnosti posameznika in zahtevane značilnosti poklica, nato pa skušata najti čim boljše ujemanje med njima (Parsons, 1909). Ta pristop se je ohranil v različnih oblikah tudi v sodobnem kariernem svetovanju, kjer se pogosto uporabljajo vprašalniki interesov in sposobnosti, ki posameznikom pomagajo prepoznati njihove prednosti in slabosti glede na specifične poklice (Savickas, 2013).

Poleg teorije ujemanja je pomembna tudi **razvojna teorija kariernega odločanja**. Temelji na spoznanju, da je izbira poklica proces, ki poteka skozi različna življenjska obdobja. Ena izmed najvplivnejših teorij na tem področju je teorija Donalda Superja (1980), ki karierno odločanje razlaga kot niz razvojnih stopenj. Tako posameznikovo doživljanje kariere ni enkratna odločitev, ampak dolgotrajen proces, ki poteka od otroštva do pozne odraslosti. Po njegovi teoriji se ljudje skozi življenje srečujejo z različnimi kariernimi nalogami, ki so povezane z raziskovanjem poklicnih interesov, preizkušanjem različnih možnosti, sprejemanjem odločitev in prilagajanjem spremembam na trgu dela. Pomembno je tudi spoznanje, da je identiteta posameznika močno povezana s karierno potjo, saj poklic ne zagotavlja le finančne varnosti, temveč tudi osebno izpolnitev in občutek smisla (Super, 1980).

Teorija socialnega učenja kariernega odločanja Johna Krumboltza (2009) prinaša še širši pogled na to področje. Poudarja, da karierne izbire niso le rezultat individualnih interesov in sposobnosti, temveč tudi posledica različnih zunanjih dejavnikov. Krumboltz trdi, da na izbiro poklica vplivajo genetski dejavniki, socialni in kulturni vplivi ter osebne učne izkušnje. Njegova teorija poudarja pomen naključnih dogodkov, ki lahko bistveno

spremenijo posameznikovo karierno pot, ter pomen vseživljenjskega učenja in prilagajanja novim razmeram. V sodobnem hitro spreminjajočem se delovnem okolju ta teorija postaja vedno pomembnejša, saj posamezniki ne izbirajo poklica le enkrat v življenju, temveč so pogosto prisiljeni (ali pa si to želijo; op. pripis avtorice) spreminjati karierno smer, razvijati veščine (Krumboltz, 2009) in pridobivati novo znanje.

Načrtovanje kariere in izbira poklica

Načrtovanje kariere je kompleksen proces, ki vključuje raziskovanje različnih možnosti, postavljanje ciljev in prilagajanje spremenjenim okoliščinam. Pomemben del tega procesa je že izbira študijske smeri, saj večina mladih prav na tej točki začne oblikovati svojo poklicno identiteto (Zupančič in Puklek Levpušček, 2021). Raziskave kažejo, da mladi pogosto podcenjujejo pomen zgodnjega kariernega načrtovanja, kar lahko kasneje vodi do težav pri iskanju prve zaposlitve. Ključno vlogo pri tem igrajo karierni svetovalci, ki mladim pomagajo pri odkrivanju njihovih potencialov in načrtovanju prihodnosti (Savickas, 2013).

Študenti pri izbiri poklica pogosto **iščejo ravnovesje med osebnimi interesi, finančno varnostjo in družbenimi pričakovanji**. Pomemben dejavnik so tudi poklicne vrednote, ki se razlikujejo med generacijami in vplivajo na izbiro delovnega okolja. Mladi danes veliko večjo pozornost namenjajo fleksibilnosti dela, možnosti osebnega razvoja in etičnim vidikom zaposlitve kot prejšnje generacije (Krumboltz, 2009).

Pogosto se zgodi, da prvi poklic, ki ga posameznik izbere, ni nujno tudi tisti, v katerem bo ostal celotno kariero. V sodobnem delovnem svetu je prilagajanje in vseživljenjsko učenje ključnega pomena, saj posamezniki pogosto menjajo poklice in se nenehno izobražujejo, da ostanejo konkurenčni na trgu dela. Karierno odločanje je zato dinamičen in prilagodljiv proces, v katerem se posameznik nenehno razvija ter prilagaja novim preizkušnjam in priložnostim (Super, 1980).

Sodobni pojavi na trgu dela – med strokovnimi izkušnjami in znanstvenimi dognanji

Trg dela v 21. stoletju doživlja korenite spremembe, ki se ne kažejo zgolj v digitalizaciji in avtomatizaciji delovnih procesov, temveč tudi v vedenjskih vzorcih zaposlenih in delodajalcev. Kot smo že pisali generacija Z, ki danes

množično vstopa na trg dela, s seboj prinaša nova pričakovanja, vrednote in delovne navade, kar vodi v pojav tudi novih negativnih vedenj, kot so nepojavitev (angl. *ghosting*), tiha odpoved (angl. *quiet quitting*) in odpoved iz maščevanja (angl. *revenge quitting*). Medtem ko strokovni članki in medijski zapisi pogosto osvetljujejo te pojave z anekdotičnimi primeri in splošnimi opažanji, znanstvene raziskave omogočajo globlje razumevanje njihovih vzrokov in posledic.

Pojem **nepojavitve** se je sprva uporabljal v kontekstu zmenkarij, v zadnjih letih pa se je pojavil oz. uveljavil tudi na področju zaposlovanja. Nanaša se na situacije, v katerih kandidat ali zaposleni brez pojasnila prekine stik z delodajalcem – bodisi da se prvi delovni dan ne pojavi na delovnem mestu, ne odgovarja na komunikacijo ali nenadoma zapusti delovno mesto brez uradne odpovedi.

Po podatkih raziskave Pancanija s sodelavci (2021) je nepojavitev pogostejše v panogah, kjer vlada visoko povpraševanje po delovni sili, kot so gostinstvo, IT in maloprodaja. Avtorji ugotavljajo, da zaposleni pogosto ne vidijo razloga, da bi uradno zaključili delovno razmerje, še posebej če menijo, da je bila delodajalčeva komunikacija pomanjkljiva ali nezadostna. Njihova analiza je pokazala, da so zaposleni, ki so izkusili neprimerne prakse zaposlovanja – npr. zavlačevanje povratnih informacij ali nepravilne pogoje zaposlitve –, bolj nagnjeni k temu, da se odločijo za nepojavitev kot obliko tihega protesta proti neosebnemu načinu zaposlovanja (Pancani idr., 2021).

Strokovni članki se pri opisovanju nepojavitve osredotočajo predvsem na vpliv tega pojava na delodajalce. V članku Dnevnika (2024) je predstavnik kadrovskega oddelka opisal primer, ko je kandidat opravil vse faze zaposlitvenega procesa, podpisal pogodbo, nato pa preprosto na prvi delovni dan ni prišel v službo. Po mnenju strokovnjakov je eden izmed ključnih razlogov za nepojavitev tudi povečana možnost izbire – mladi kandidati imajo več priložnosti in lažje sprejmejo boljše ponudbe brez obveznosti, da bi se poslovili od prejšnje (Dnevnik, 2024).

Primer 1. Analiza pojava nepojavitve pri zaposlitvenih razgovorih

Raziskava, ki je analizirala več kot 55.000 zaposlitvenih razgovorov za urne delovne pozicije v obdobju enega leta, je pokazala, da je pojav nepojavitve močno povezan s časom in dnevom, ko je razgovor načrtovan (Filho, 2019). Rezultati so pokazali, da so kandidati veliko verjetneje

prisotni na razgovorih, ki so načrtovani v dopoldanskih urah, zlasti ob ponedeljkih med 9. in 10. uro. V tem primeru je bila za 27 % večja verjetnost, da se bodo kandidati udeležili razgovora, v primerjavi z drugimi termini. Nasprotno pa je bila najmanjša udeležba na razgovorih, ki so bili načrtovani zjutraj (npr. ob 8. uri) ali sredi popoldneva. Raziskovalci so to pripisali različnim dejavnikom, kot so težave z zgodnjim vstajanjem in manjša motivacija kandidatov pozno popoldne, ko so že utrujeni ali imajo druge obveznosti.

Fenomen je povezan tudi z učinkom ponedeljka, ki ga opisuje avtor Daniel Pink. Ponedeljek pomeni simbolni začetek novega tedna in je pogosto »časovni mejnik« za sprejemanje novih odločitev, kot je lahko tudi začetek nove zaposlitve (Filho, 2019). Podobni trendi so bili zaznani tudi ob začetkih mesecev, ko so kandidati bolj motivirani za spremembe.

Nekatera podjetja so zaradi visokih stopenj nepojavitev poskušala rešiti težavo z dvojno ali trojno rezervacijo terminov, da bi nadomestili odsotne kandidate. Vendar pa ta praksa lahko vodi do negativnih izkušenj pri rešnih kandidatih, saj daljše čakanje na razgovor lahko ustvarja frustracije in negativno podobo delodajalca na družbenih omrežjih. Alternativen pristop je krajše trajanje razgovorov za delovna mesta, kjer je ugotovljena visoka stopnja nepojavitve – če npr. standardni intervju traja 30 minut, bi podjetja lahko načrtovala 20-minutne intervale, da zmanjšajo vpliv neudeležbe kandidatov.

Tiha odpoved je pojav, ki se je razširil predvsem prek družbenih omrežij, kjer so mladi delavci začeli izražati svoje nezadovoljstvo z idejo, da bi morali za delodajalca narediti več od zahtevanega minimuma. Tiha odpoved v praksi ne pomeni nujno odpovedi, temveč se nanaša na zavestno odločitev, da zaposleni opravljajo zgolj svoje osnovne naloge in ne vlagajo dodatne energije ali časa v delo, ki ni ustrezno ovrednoteno.

Raziskava Yaa s sodelavci (2021) je pokazala, da je tiho odhajanje pogosto povezano z izgorelostjo, nezadovoljstvom in pomanjkanjem možnosti za karierni razvoj. Mladi zaposleni iz generacije Z postavljajo jasnejše meje med delom in zasebnim življenjem ter niso pripravljeni žrtvovati svojega prostega časa za dodatno delo, če ne vidijo neposrednih koristi zase. Študija ugotavlja, da ta pojav ni zgolj posledica lenobe, kot ga pogosto interpretirajo delodajalci, temveč je izraz širšega nezadovoljstva s tradicionalnimi hierarhičnimi modeli dela, ki ne nagrajujejo dodatnega truda (Yao idr., 2021).

Po mnenju strokovnjakov je tiho odhajanje povezano tudi s pandemijo covida 19, ki je preoblikovala delovne navade in prioritete zaposlenih. Kot ugotavlja Daugherty (2024), so se zaposleni po pandemiji začeli bolj zavedati pomena mentalnega zdravja in kvalitete življenja, zato so manj pripravljeni sprejemati pogoje, ki bi negativno vplivali na njihovo blagostanje.

Odpoved iz maščevanja je morda najneposrednejša oblika upora proti slabim delovnim razmeram. Gre za situacijo, v kateri zaposleni ne odide le zaradi boljših priložnosti, temveč zato, da bi izrazil nezadovoljstvo in protestiral proti delodajalcu. Ta pojav je pogosto povezan s slabim vodstvom, občutkom nepravičnosti in pomanjkanjem spoštovanja do zaposlenih.

Zaposleni, ki se odločijo za odpoved iz maščevanja, so pogosto tisti, ki so bili izpostavljeni ponižanju, diskriminaciji ali slabemu vodenju. Pojav je izrazit predvsem v okoljih, kjer ni jasnih mehanizmov za izražanje nezadovoljstva – zaposleni, ki nimajo drugega načina, da bi izrazili svoje frustracije, preprosto odidejo in včasih ob tem javno razkrijejo svoje negativne izkušnje.

Strokovni članki o tem pojavu pogosto izpostavljajo vpliv družbenih omrežij, kjer zaposleni anonimno ali javno opozarjajo na slabe delovne razmere. Kot poroča *Tportal* (2024), so se v zadnjih letih pojavili številni primeri, ko so zaposleni pred odhodom iz službe posneli in objavili videe, v katerih so podrobno opisali razloge za svoj odhod. Takšne objave lahko negativno vplivajo na ugled delovne organizacije in ji otežijo privabljanje novih kadrov.

Zaključek

Mladi, ki danes odrasčajo, prestajajo preizkušnje, ki so na prvi pogled specifične za sodobni čas – tehnološki napredek, globalizacija, podnebne spremembe, digitalizacija delovnih mest in negotov trg dela. A ko pogledamo globlje, ugotovimo, da so značilnosti prehoda v odraslost večinoma univerzalne in večne. Iskanje identitete, potreba po stabilnosti, prizadevanja za avtonomijo in hkrati želja po pripadnosti so značilni za vse generacije na prehodu iz mladosti v odraslost. Naše dojemanje mladih kot »drugačnih« ali celo »težavnih« je v resnici pogosto ponovitev zgodovinskih vzorcev – podobno, kot so današnji odrasli nekoč poslušali kritike svojih staršev o lastni odgovornosti, delovni etiki in pomanjkanju resnosti, danes mlajšo generacijo zaznamujejo enake pripombe.

Raziskave kažejo, da se mladi v svojih vrednotah in pričakovanjih od prejšnjih generacij ne razlikujejo toliko, kot bi si morda mislili. Bolj kot same generacijske razlike jih oblikujejo njihovo razvojno obdobje in družbene okoliščine. Tako kot so si generacije baby boom in X prizadevale za ekonomsko varnost in status, tako si tudi današnji mladi želijo stabilnosti in možnosti za profesionalni in osebni razvoj. Kar se je spremenilo, so okoliščine, v katerih odraščajo. Zaradi tehnoloških sprememb so bolj povezani z digitalnim svetom, zaradi fleksibilnih oblik zaposlitve imajo drugačna pričakovanja od delodajalcev, hkrati pa so zaradi negotovih ekonomskih razmer previdnejši pri dolgoročnih odločitvah.

Ena njihovih ključnih preizkušenj je vstop na trg dela. Mladi generacije Z se pogosto spopadajo s prekarnimi oblikami dela, pomanjkanjem varnosti in visokimi pričakovanji delodajalcev, ki zahtevajo izkušnje, a hkrati ne nudijo dovolj priložnosti za njihov razvoj. To lahko vodi v občutke frustracije in nezadovoljstva, kar se izraža tudi v pojavih, kot so nepojavitev, tiha odpoved ali odhajanje iz maščevanja. Ti pojavi niso nujno znak lenobe ali neodgovornosti, temveč so pogosto odziv na delovno okolje, ki jim ne nudi občutka vrednosti in vključenosti.

Delodajalci, ki bodo razumeli, da mladi niso zgolj »drugačni«, ampak da potrebujejo enako kot vse generacije pred njimi občutek, da so videni, da so vključeni in da se imajo priložnost razvijati in napredovati, bodo tisti, ki jim bo uspelo privabiti in obdržati delavce. Fleksibilnost, prilagajanje delovnih praks in zagotavljanje smiselnega dela so ključni dejavniki, ki lahko prispevajo k večjemu zadovoljstvu in motivaciji mladih zaposlenih. Namesto da se osredotočamo na to, kako se razlikujejo, jih lahko podpiramo tako, da ustvarimo okolje, kjer se počutijo cenjene in slišane.

Reference

- Alferjany, M. in Alias, R. B. (2020). Generational differences in values and attitudes within workplace. *Psychology and Education Journal*, 57(9), 1496–1503. <https://doi.org/10.17762/pae.v57i9.489>
- Aristotel. *Retorika*. (Pribl. 4. stoletje pr. n. št.)
- Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469–480. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.5.469>
- Becton, J. B. in Walker, H. J. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 156–164. <https://doi.org/10.1111/jasp.12215>

- Benjet, C., Hernández-Montoya, D., Borges, G., Méndez, E., Medina-Mora, M. E. in Aguilar-Gaxiola, S. (2012). Youth who neither study nor work: Mental health, education and employment. *Salud Pública de México*, 54(4), 410–417.
- Bisht, N. in Pattanaik, F. (2021). Exploring the magnitude of inclusion of Indian youth in the world of work based on choices of educational attainment. *Journal of Economics and Development*, 23(2), 128–143. <https://doi.org/10.1108/JED-08-2020-0114>
- Boštjančič, E. in Urbančič, J. (2016). Medgeneracijski pregled slovenskih aktualnih psiholoških raziskav. *HRČM*, 2(4), 56–60.
- Bulanova, M. B. in Artamonova, E. A. (2020). The NEET youth: European context and Russian realities. *RUDN Journal of Sociology*, 20(1), 64–72. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2020-20-1-64-72>
- Caroleo, F. E., Rocca, A., Mazzocchi, P. in Quintano, C. (2020). Being NEET in Europe before and after the economic crisis: An analysis of the micro and macro determinants. *Social Indicators Research*, 149(3), 991–1024. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02270-6>
- Colak, K., Güvenç, D. in Koç, S. (2024). Evaluation of a niche generation of NEETs in the labor market from the perspectives of generations Y, Z, and Alpha. *International Journal of Academic Studies in Social Sciences*, 8(4), 165–182. <https://doi.org/10.29329/ijiasos.2024.1091.3>
- Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T. in Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 246–264. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>
- Dnevnik (2024). Zakaj pripadniki generacije Z sprejmejo zaposlitev, a ne pridejo na delo? Dnevnik.si.
- Duckworth, A. L. in Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the Short Grit Scale (Grit-S). *Journal of Personality Assessment*, 91(2), 166–174. <https://doi.org/10.1080/00223890802634290>
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D. in Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Fabrizi, E. in Rocca, A. (2024). NEET status duration and socio-economic background. *Socio-Economic Planning Sciences*, 95, 101986. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101986>
- Filho, O. G. (2019). *What time to schedule your interviews to avoid candidate ghosting*. ERE Media. Pridobljeno s <https://www.ere.net/articles/what-time-you-should-schedule-your-interviews-to-avoid-candidate-ghosting>.
- Gazizova, M. R., Khusainova, Z. S. in Zhartay, Z. M. (2022). Characteristics and features of NEET youth in the context of country analysis. *Bulletin of the Karaganda University Economy Series*, 106(2), 48–61. <https://doi.org/10.31489/2022ec2/48-61>
- Genda, Y. (2007). Jobless youths and the NEET problem in Japan. *Social Science Japan Journal*, 10(1), 23–40. <https://doi.org/10.1093/ssjj/jym029>
- Hansen, J. I. C. in Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>

- Daugherty, G. (2024). What is quiet quitting – and is it real trend? Sneto s spletne strani: <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910>.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G. in Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok392>
- Knapp, C. A., Weber, C. in Moellenkamp, S. (2017). Challenges and strategies for incorporating generation Z into the workplace. *Corporate Real Estate Journal*, 7(2), 137–148.
- Krumboltz, J. D. (2009). The happenstance learning theory: Creating successful careers through unplanned events. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135–154. <https://doi.org/10.1177/1069072708328861>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. Routledge & Kegan Paul.
- McCrindle, M. in Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. University of New South Wales Press.
- Mencl, J. in Lester, S. W. (2014). More alike than different: What generations value and how the values affect employee workplace perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257–272. <https://doi.org/10.1177/1548051814529825>
- Moore, S., Grunberg, L. in Krause, A. J. (2015). Generational differences in workplace expectations: A comparison of production and professional workers. *Current Psychology*, 34(3), 345–362. <https://doi.org/10.1007/s12144-014-9261-2>
- Paabort, H., Flynn, P., Beilmann, M. in Petrescu, C. (2023). Policy responses to real world challenges associated with NEET youth: A scoping review. *Frontiers in Sustainable Cities*, 5, 1154464. <https://doi.org/10.3389/frsc.2023.1154464>
- Pancani, L., Mazzoni, D., Aureli, N. in Riva, P. (2021). Ghosting and orbiting: An analysis of victims' experiences. *Journal of Social and Personal Relationships*, 38(7), 1987–2007. <https://doi.org/10.1177/02654075211000417>
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Houghton Mifflin.
- Petrovčič, A. in Boštjančič, E. (2018). Kako milenijci usklajujejo delo in prosti čas? *HR&M*, 4(18), 60–62.
- Puklek Levpušček, M. (2021). Mladi, študij in karierna pričakovanja. V M. Zupančič in M. Puklek Levpušček (ur.), *Prehod v odraslost: sodobni trendi in raziskave* (str. 157–185). Znanstvena založba Filozofske fakultete UL. <https://doi.org/10.4312/9789610605041>
- Racolța-Paina, N. D. in Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals—A qualitative study. *Calitatea*, 22(183), 78–85.
- Redmond, P. in McFadden, C. (2023). Young people not in employment, education or training (NEET): Concepts, consequences and policy approaches. *The Economic and Social Review*, 54(4, Winter), 285–327.
- Rodriguez, M., Boyer, S., Fleming, D. in Cohen, S. (2019). Managing the next generation of sales, gen Z/millennial cusp: An exploration of grit, entrepreneurship, and loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 43–55. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1565136>

- Romano, R. in Di Giacomo, D. (2025). Grit: A psychological predictive factor among NEET youth. *Health Psychology Report*, 13(1), 94–99. <https://doi.org/10.5114/hpr/190463>
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30(6), 843–861. <https://doi.org/10.2307/2090964>
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. V S. D. Brown in R. W. Lent (ur.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (str. 147–183). Wiley.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota. Pridobljeno s spletne strani: https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
- Tportal (2024). *Ugledni psiholog o fenomenu odpovedi iz maščevanja: Zaposleni imajo več moči kot prej*. Tportal.hr.
- Twenge, J. M. in Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Veldman, K., Van Zon, S. K. R. in Bültmann, U. (2024). Once in NEET, always in NEET? Childhood and adolescent risk factors for different NEET patterns. *European Journal of Public Health*, 34(3), 505–510. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckae025>
- Woods, K. (2016). Organizational ambidexterity and the multi-generational workforce. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), 95–111.
- Yao, Z., Weden, S., Emerlyn, L., Zhu, H. in Kraut, R. E. (2021). Together but alone: Atomization and peer support among gig workers. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 5, 1–29. <https://doi.org/10.1145/3479535>
- Zupančič, M. in Komidar, L. (2021). Psihološko osamosvajanje in njegovo merjenje na prehodu v odraslost. V M. Zupančič in M. Puklek Levpušček (ur.), *Prehod v odraslost: sodobni trendi in raziskave* (str. 81–109). Znanstvena založba Filozofske fakultete UL.
- Zupančič, M. in Puklek Levpušček, M. (2021). *Prehod v odraslost: sodobni trendi in raziskave*. Znanstvena založba Filozofske fakultete UL. <https://doi.org/10.4312/9789610605041>
- Zupančič, M. in Sirsch, U. (2021). Različni vidiki prehoda v odraslost. V M. Zupančič in M. Puklek Levpušček (ur.), *Prehod v odraslost: sodobni trendi in raziskave* (str. 11–40). Znanstvena založba Filozofske fakultete UL. <https://doi.org/10.4312/9789610605041>