

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

GENERACIJA Y NA DELOVNEM MESTU

Ljubljana, september 2012

KATJA GORENC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Katja Gorenc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Generacija Y na delovnem mestu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirani oziroma navedeni v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD.....	1
1 OPREDELITEV POJMA GENERACIJA IN OPIS GENERACIJ	3
1.1 Opredelitev pojma generacija	3
1.2 Opis generacij	7
1.2.1 Generacija veteranov	8
1.2.2 Otroci blaginje	9
1.2.3 Generacija X	9
1.2.4 Generacija Y	10
2 GENERACIJA Y IN DELO	12
2.1 Način in odnos do dela generacije Y	12
2.2 Motivacijski dejavniki generacije Y	15
2.3 Vodenje generacije Y	18
2.4 Zaposlovanje generacije Y	20
2.5 Komuniciranje z generacijo Y	23
2.6 Fizično delovno mesto za generacijo Y	26
2.7 Pričakovanja in karijerne možnosti generacije Y	28
2.8 Kritika generacije Y	30
3 NAČRT RAZISKAVE O GENERACIJI Y NA DELOVNEM MESTU.....	33
3.1 Namen in cilj raziskave.....	33
3.2 Metodologija	34
3.2.1 Fokusne skupine.....	34
3.2.2 Netografija	36
3.2.3 Globinski polstrukturiran intervju.....	37
3.3 Izbira vzorca in izvedba raziskave	38
4 REZULTATI RAZISKAVE O GENERACIJI Y NA DELOVNEM MESTU	38
4.1 Splošne značilnosti generacije Y	39
4.2 Način in odnos dela do generacije Y	42
4.3 Motivacijski dejavniki generacije Y	44
4.4 Vodenje generacije Y	45
4.5 Zaposlovanje generacije Y	47
4.6 Komuniciranje z generacijo Y	47
4.7 Fizično delovno mesto za generacijo Y	49
4.8 Pričakovanja in karijerne možnosti generacije Y	49
4.9 Kritika generacije Y	51
5 PRIPOROČILA ZA RAVNANJE Z GENERACIJO Y PRI DELU	53
5.1 Splošna priporočila za ravnanje z generacijo Y.....	53

5.2 Priporočila za delo z generacijo Y	56
5.3 Priporočila za motiviranje generacije Y	57
5.4 Priporočila za vodenje generacije Y	59
5.5 Priporočila za zaposlovanje generacije Y	60
5.6 Priporočila za komuniciranje z generacijo Y	62
5.7 Priporočila za oblikovanje fizičnega delovnega mesta za generacijo Y	64
5.8 Priporočila glede pričakovanj in kariernih možnosti generacije Y	65
5.9 Priporočila za soočenje s kritikami generacije Y	66

SKLEP	68
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI.....	71
--------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Svetovna populacija po generacijah, leta 2009	5
Tabela 2: Mnenje generacij o drugih generacijah.....	6
Tabela 3: Vrednote posameznih generacij	8
Tabela 4: Izsledki raziskave o generacijskih razlikah v Sloveniji	18
Tabela 5: Pregled splošnih priporočil za ravnanje z generacijo Y.....	55
Tabela 6: Pregled priporočil za delo z generacijo Y	57
Tabela 7: Pregled priporočil za motiviranje generacije Y	58
Tabela 8: Pregled priporočil za vodenje generacije Y	60
Tabela 9: Pregled priporočil za zaposlovanje generacije Y	62
Tabela 10: Pregled priporočil za komuniciranje z generacijo Y	64
Tabela 11: Pregled priporočil za oblikovanje fizičnega delovnega mesta za generacijo Y.....	65
Tabela 12: Pregled priporočil glede pričakovanj in kariernih možnosti generacije Y	66
Tabela 13: Pregled priporočil za soočenje s kritikami generacije Y	68

KAZALO SLIK

Slika 1: Socialna omrežja.....	26
Slika 2: Pametno delovno mesto.....	27

UVOD

Vstop v svet dela je za mlade ljudi velikega pomena. Z zaključkom izobraževanja vstopijo na trg dela. V novo, nepoznano okolje, v katerem se morajo znajti in se seznaniti z možnostmi, ki so jim na voljo. Ker imajo kopico svobodnjaških lastnosti in navad, jih je potrebno spodbujati in jim omogočiti delovne pogoje, kjer bodo najboljše razvijali svoje sposobnosti in hkrati lažje sproščali svojo ustvarjalnost. Hkrati pa ne bodo trn v peti pripadnikom drugih generacij.

Demografski profil današnje delovne sile je raznolik, sestavljajo ga namreč štiri generacije: veterani, otroci blaginje, generacija X in generacija Y (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Njihovi pripadniki delajo skupaj, kljub različnim lastnostim in odnosom do dela. Medtem ko so se generacije iz prejšnjih let le nekoliko razlikovale, je nova generacija Y popolnoma drugačna in specifična. Aktivno vstopajo na trg delovne sile, in hoteli ali ne, soočeni smo z njihovo drugačnostjo. To je tudi glavni problem, s katerim se ukvarjam v magistrskem delu.

Temeljni teoretski koncept, iz katerega izhajam, je generacija Y. Odraščali so v novi državi, po novih pravilih, zato so nekoliko bolj poenoteni kot prejšnje generacije (Novak, 2007, str. 33–34). Nobena generacija ni bila bolj izpostavljena tehnologiji kot generacija Y, praktično odrasli so z njo, kar se odraža v njihovem hitrem tempu življenja. Moderna tehnologija jim poenostavlja življenje, predstavlja neskončen vir informacij in jih povezuje skupaj (Šubic, 2006, str. 48–51). Prav zaradi nenehne izpostavljenosti informacijam in dražljajem, imajo izostren občutek za iskrenost in nimajo dlake na jeziku (Brečko, 2005, str. 49). To, da so se navadili živeti v takšnem okolju, prinaša tudi slabosti: neobčutljivost, nepotrpežljivost, nenehno potrebo po dogajanju in zabavi, zdolgočasnost, apatičnost (Novak, 2007). Zaradi širine, ki jim jo je dala sodobna tehnologija, so v miselnosti marsikdaj fleksibilnejši od starejših generacij, ki so se kalile v bolj urejenih razmerah; v najboljših primerih jih zato označuje ustvarjalnost, učinkovitost, sposobnost početi več stvari naenkrat, prilagodljivost, radovednost, učljivost in odprtost do drugačnih (Novak, 2005).

Več jim pomeni življenjski slog kakor kariera. Kariere zato ne postavljajo na prvo mesto, ampak jo prilagajajo svoji družini in osebemu življenju. Na enem delovnem mestu se ne vidijo dolgo. Službe menjavajo kot po tekočem traku, na poti do le-te pa poslušajo iPod. Svoje sposobnosti prodajajo najboljšemu ponudniku na trgu ali pa si vzamejo leto dni dopusta za, recimo, pisanje romana (Kužet, 2005).

Lastnosti, po katerih se mladi razlikujejo od starejših generacij delovne sile, se lahko opišejo kot konkurenčne prednosti ali pa slabosti mladih na trgu delovne sile. Gre za lastnosti, ki so lahko resnične, objektivno določljive (na primer novo znanje, pomanjkanje delovnih izkušenj ipd.), lahko pa so le pripisane (kot splošne predstave, ki se vežejo na mlade oziroma predstave, ki jih imajo o mladih delodajalci). Tako je mladim že tradicionalno pripisana manjša odgovornost, manjša pripadnost, nestalnost, neresnost, nezrelost, nagnjenost k

spremembam utečenih praks in podobne lastnosti, zaradi katerih naj bi za delodajalce predstavljali tvegano delovno silo (Kramberger & Pavlin, 2007).

Pri zaposlovanju in vodenju generacije Y so potrebne spremembe in novi pristopi. Potrebno je veliko razumevanja glede njihovih želja in ciljev, saj življenje živijo na svoj, specifičen način. Prav zaradi njihovih velikih pričakovanj, ne najbolj razvitih delovnih navad in pomanjkanja delovnih izkušenj, so v očeh delodajalcev manj zaželeni. Uvajanje pripadnikov generacije Y v delovni proces zahteva tudi veliko energije in prilagajanja. Maja Murko, direktorica področja iskanja in selekcije kadrov pri podjetju Adecco, d. o. o. v Ljubljani, pravi, da imajo s pripadniki generacije Y veliko stikov. Povedala je, da, ko se zanimajo za zaposlitev, so njihova pričakovanja zelo velika. Želijo dobiti vse informacije, zato je treba z njimi zelo veliko komunicirati. Večina želi tudi zelo hitro napredovati in na napredovanje niso pripravljeni čakati tako dolgo, kot na primer prejšnje generacije. Imajo dostop do vseh informacij in informacije povsod tudi pričakujejo (Kužet, 2005).

Trend na slovenskem trgu dela je, da delodajalci raje zaposlijo diplomante z višjo ali visokošolsko izobrazbo in s konkretnimi delovnimi izkušnjami, kot pa mlade diplomante z magisterijem ali doktoratom, vendar brez izkušenj. Za delodajalce je zmožnost prenosa uporabe znanj v prakso bistveno pomembnejša od znanja samega. Ni jim več toliko pomembno, kaj in koliko nekdo zna, pač pa, kako hitro in v kolikšni meri je to svoje znanje zmožen operacionalizirati. Procesi in vsebine so danes, v pogojih tržnega gospodarstva, povsem podrejeni učinku oziroma dodani vrednosti proizvodov in storitev. V preteklosti se je status nekega podjetja meril tudi po tem, koliko magistrstov in doktorjev znanosti imajo zaposlenih. Danes to velja le za podjetja, ki so intenzivno razvojno orientirana (farmacija, nanotehnologija, kibernetika ipd.) (Žaler, 2007).

Namen magistrskega dela je prikazati preobrat v vrednotenju dela pri generaciji Y, opredeliti mesto, ki ga delo zaseda v njihovem življenju in oblikovati priporočila, kako naj delodajalci ravnajo z zaposlenimi generacije Y.

Cilji magistrskega dela so:

- spoznati in preučiti generacijo Y,
- preučiti, kako generacija Y dojema in spreminja način dela ter kaj od njega pričakuje,
- ugotoviti, kako se soočati z generacijo Y in z njo lažje sodelovati,
- raziskati, kateri so glavni dejavniki, ki motivirajo mlade nadobudneže pri zavzetosti za delo, boljših odnosih, spodbujanju produktivnosti in kreativnosti,
- raziskati, kako ustvariti delovno mesto po meri.

Osnovno raziskovalno vprašanje je ugotoviti, v čem se generacija Y na splošno, in v povezavi z delom, razlikuje od ostalih generacij. Skušam ugotoviti, kdo so in kakšne navade imajo ter zakaj je z njimi včasih težko najti skupno besedo. Odgovore na vprašanja sem dobila s

pomočjo različnih metod. V teoretičnem delu je uporabljena opisna metoda. Preučevala sem obstoječo literaturo domačih in tujih avtorjev, strokovne članke in elektronske vire. V empiričnem delu sem se odločila za kvalitativno pridobivanje podatkov. Raziskavo sem opravila s pomočjo fokusne skupine, netografije in polstrukturiranega globinskega intervjuja. Raziskovalna vprašanja so v povezavi z izhodiščno teorijo in vključujejo različna področja, ki se nanašajo na delo.

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na več poglavij, ki se med seboj smiselno dopolnjujejo. V prvem poglavju je predstavljen pojem generacije in opis vseh štirih generacij na trgu dela. Drugo poglavje opisuje značilnosti generacije Y v povezavi z delom. Na začetku vsakega podpoglavja so najprej razloženi osnovni pojmi, ki se v nadaljevanju navezujejo na generacijo Y. Teoretičnemu delu sledi empirični del. Pri slednjem je najprej opisan načrt raziskave, torej namen in cilj raziskave, in opis vseh uporabljenih raziskovalnih metod. Sledijo rezultati raziskave po posameznih področjih in priporočila za ravnanje z generacijo Y pri delu, ki vključujejo zbirni pregled v tabelah. Slednje služijo kot pomoč delodajalcem pri ravnanju z generacijo Y. Na koncu magistrskega dela je podan sklep, ki povzema ključne ugotovitve, seznam uporabljene literature in virov ter priloge, v katerih so zajeta vsa raziskovalna vprašanja in komentarji iz raziskave.

1 OPREDELITEV POJMA GENERACIJA IN OPIS GENERACIJ

V posamezno generacijo ljudi običajno uvrščamo ljudi, ki so rojeni v določenem časovnem obdobju. V nadaljevanju so zato opredeljeni časovni okviri generacij v slovenskem in tujem prostoru. Različni avtorji namreč različno opredeljujejo začetek in konec posamezne generacije. Podana je tudi svetovna in slovenska populacija po generacijah ter prikaz mnenj generacij o drugih generacijah.

1.1 Opredelitev pojma generacija

Generacijo lahko opredelimo kot prepoznavno skupino ljudi, ki si delijo rojstno obdobje, starost in pomembne dogodke v življenju, tekom različnih razvojnih faz (Kupperschmidt, 2000, str. 66). Koncept generacije je bil prvič predstavljen v petdesetih letih dvajsetega stoletja. Generacijo sestavlja skupina ljudi, ki sta jim skupni kultura in tradicija. Generacijska teorija trdi, da bodo izvirne skupine posameznikov, rojene v določeno politično in družbeno obdobje, razvile edinstvene osebnostne značilnosti, vrednote in sisteme verovanja (Arsenault, 2004). Koncept generacij se množično uporablja v družboslovju (demografiji, kulturnih študijah, politični in družbeni zgodovini, sociologiji, političnih znanostih itd.) (Cavalli, 2004).

Opredelitev generacije s točno določenim časovnim okvirom ni mogoča, čeprav se to zaradi lažjega raziskovanja in primerjanja poskuša. Časovni interval generacije ne temelji samo na biološkem ciklusu človeške reprodukcije (rojstvo – smrt), temveč tudi na osnovi družbenih sprememb (Bonnin, 2006). O novi generaciji začnemo govoriti, ko se vzorci vedenja in načini

delovanja krepko spremenijo (Špiler, 2010). Posamezna generacija se lahko identificira tudi s prejšnjo. To se po navadi zgodi s posamezniki oziroma skupinami ljudi, ki so rojeni na začetku ali koncu časovnega intervala, ki loči generacije med seboj. Ta pojav imenujemo efekt križanja dveh generacij. To pomeni, da se posamezniki, rojeni leta 1980, deloma opredelijo kot X ali pa kot Y generacija, odvisno od tega, s katero generacijo se bolj identificirajo (Arsenault, 2004).

Erjavšek (2005) je slovenske generacije opredelil na sledeč način:

- Generacija veteranov je rojena v letih 1922 do 1942 in sedaj šteje 345.000 prebivalcev. Ker so rojeni pred ali med II. svetovno vojno, so njihovi prvi spomini vezani na krize, zaostrovanja in vojne strahote.
- Generacija bumerjev je rojena v letih 1943 do 1960 in šteje 472.000 prebivalcev. Ker so prišli na svet proti koncu II. svetovne vojne ali po njej, so bili vzgojeni v času izjemnega optimizma, priložnosti in napredka.
- Generacija X je rojena v letih 1961 do 1980 in šteje 604.000 prebivalcev. Značilnost te generacije je padec iluzij, odraščanje v senci bumerjev in rojstvo azijskih tigrov.
- Generacija Y pa je rojena v letih 1981 do 2000 in šteje 536.000 prebivalcev. To so otroci bumerjev in zgodnjih x-erjev, njihova značilnost pa je svet visoke tehnologije in novega optimizma.

Slednji bo s časom sledila generacija Z. To so ljudje, rojeni po letu 2000, ki bodo šele vstopili v delovne procese. Gre za, še ne dovolj raziskano generacijo, jasno pa je, da bo povsem drugačna od generacij X in Y ter da bomo potrebovali veliko znanja in razumevanja pri vključevanju najmlajše generacije v obstoječe organizirane sisteme (Žagar, 2009).

Meje med naštetimi generacijami niso jasno začrtane. Različni avtorji različno klasificirajo ljudi v generacije glede na letnico rojstva. Tako ameriški avtorji (Brečko, 2005) v generacijo veteranov uvrščajo ljudi, rojene med 1900 in 1945, v generacijo otrok blaginje ljudi, rojene med 1946 in 1964, v generacijo X ljudi, rojene med 1965 in 1980, in v generacijo Y ljudi, rojene v letih od 1981 do 1999.

Razvrščanje ljudi v različne generacije izhaja iz opazovanja delovanja različnih struktur ljudi, posebej v delovnem okolju. Sociologi, psihologi in drugi strokovnjaki pospešeno analizirajo in na podlagi ugotovitev svetujejo, kako bolje razumeti in na podlagi tega ravnati z različnimi generacijami, ki skupaj sodelujejo v delovnih procesih. Vse to pa počnejo z namenom doseganja optimalnih rezultatov individualnega in skupinskega dela. Tovrstne raziskave in analize so najprej začeli izvajati in objavljati v Združenih državah Amerike, potem tudi drugod, predvsem v državah zahodne Evrope. Sociološka in psihološka opažanja, ki so posledično prinesla nove poglede na različne generacije (tudi poimenovanje različnih generacij je posledica teh raziskav), so bila narejena predvsem v zahodni družbi, ki jo opredeljujejo hiter tehnološki napredek, razvoj informacijskih sistemov in spremenjen način

komunikacije oziroma izmenjave informacij. Nove tehnologije so skozi čas posledično pripeljale do spremenjenega vedenja posameznikov in celotne družbe, kar se kaže v spremembah vrednot, načinu komunikacije ipd. Tehnološki razvoj je, poleg krize vrednot, bistveno vplival tudi na posameznike – na njihovo počutje, interese, način delovanja v organiziranih sistemih idr. Zato to pojmovanje in značilnosti teh generacij velja za večino populacije, ki deli isti način življenja in uporabe tehnologije, kar je seveda veliko bolj prisotno v zahodnem svetu relativne materialne blaginje, kot v tehnološko manj razvitih delih sveta (Žagar, 2009).

Največji delež svetovne populacije predstavlja generacija Y. Podatki o številu posameznih generacij so zbrani v Tabeli 1.

Tabela 1: Svetovna populacija po generacijah, leta 2009

Generacije	Populacija	Svetovna populacija v %
Generacija Y 15–29 let	1,723,911,077.00	25,47
Generacija X 30–44 let	1,442,951,791.00	21,32
Generacija otrok blaginje 45–64 let	1,233,836.00	18,56
Generacija veteranov 65–74 let	316,330,067.00	4,67

Vir: Johnson Controls, Generation Y at the Workplace, 2010, str. 23.

Dejstvo je, da je tovrstna segmentacija trga za poslovne namene pregraba in preširoka, in da se danes poznajo razlike med ljudmi, rojenimi v različnih letih, kar še posebej velja za današnjo mlado populacijo, ki je odraščala in živi v okolju nenehnih sprememb, tako socialnih, gospodarskih, kot tehnoloških. Imena teh generacij nas ne smejo zavesti in privedi do podcenjevanja raznolikosti v samih generacijah (Marconi, 2000, str. 61). Težko se je izogniti posplošitvam. Te pogosto vodijo k stereotipom in predsodkom. Ključen pri razumevanju starostne razlike je namen. Od njega je odvisno, kako bomo uporabili pridobljeno znanje: ali zato, da bomo ob pomoči novih podatkov in vpogledov bolje opazovali in poglobljali razumevanje vse generacije kot konkretnega posameznika, s katerim imamo opravka, ali pa si bomo zapomnili le tiste podatke, ki potrjujejo naš (marsikdaj vzvišen in negativno nastrojen) pogled na vse, ki mislijo drugače kot mi (Novak, 2007).

Generacije se med seboj razlikujejo po vrsti značilnosti, ki se odražajo v vsakdanjem življenju. Da bi se izognili konfliktom, je potrebno veliko razumevanja. Zavedati se moramo, da so lastnosti, ki jih pripisujemo določeni generaciji, le okvir, saj je precej odvisno od posameznika. V Tabeli 2 na naslednji strani so predstavljena mnenja posameznih generacij o drugih generacijah.

Tabela 2: Mnenje generacij o drugih generacijah

	Generacija veteranov	Generacija otrok blaginje	Generacija X	Generacija Y
Mnenje o generaciji veteranov		Odgovoren odnos do dela in sodelavcev. Niso v koraku s tehnologijo. Izkušeni, potrpežljivi. Dobri mentorji.	Imajo veliko izkušenj. Pomanjkanje znanja o tehnologij. Nimajo prave motivacije za delo.	Imajo veliko znanja in izkušenj. Delo opravljajo kvalitetno, ampak počasneje.
Mnenje o generaciji otrok blaginje	Marljivi in vestni izvajalci nalog. Delovno uspešni. Predani svojemu poklicu. Nepripravljeni na hitre preobrate.		Izkušeni, ambiciozni. Iznajdljivi. Informacijska tehnologija jim dela težave. Odpor do IT. Ležerni. Močan ego.	Izkušeni. Veliko znanja. Delo opravljajo kvalitetno in hitro. Imajo veliko poznanstev. Na vrhuncu kariere. Potrebujejo pomoč pri IT.
Mnenje o generaciji X	Lojalni do sodelavcev in delovnih nalog. Radi se osebno razvijajo, izobražujejo. Želijo napredovati v svojem poklicu. Ambiciozni, vendar brez vztrajnosti.	Na višku moči, sposobni, stremuški in delno nezaupljivi. Delovni, marljivi, občutljivi. Bistri, toda razvajeni. Previsoko cenijo svoje sposobnosti.		Ravno prav delovni. Družinski ljudje. Karieristi. Sposobni.
Mnenje o generaciji Y	Obvladovanje informacijskih tehnologij. Stremijo k intelektualnemu delu. Veliko denarja in užitkov za malo truda. Brezkompromisni do drugih.	Informacijsko tehnologijo imajo v genih. Veliko energije, novih idej. Ambiciozni. Samozavestni. Vzgojeni v tekmovalnem in egoističnem duhu.	Obvladovanje IT. Ambiciozni. Razvojno usmerjeni. Neučakani. Slabše osebno komuniciranje. Prevladuje materializem. Egoistični.	

Vir: Povzeto po D. Brečko, *Generacijske razlike na delovnem mestu*, 2005, str. 48–55.

Razlike zaznavamo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije. Mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski (Novak 2007, str. 30).

Zaradi generacijskih razlik lahko v organizaciji nastanejo naslednje težave (Weiss, 2006):

- težave pri komuniciranju med mlajšimi in starejšimi,
- nespoštovanje in nestrpnost med generacijami (zaradi različnega dela ter življenjskih ciljev),
- prenašanje odgovornosti z ene generacije na drugo,
- nasprotje med strukturirano in svobodnjaško mentaliteto,
- težave v odnosu med mlajšimi vodji in starejšimi podrejenimi.

Podjetje lahko deluje bolje, če se s temi razlikami ukvarja načrtno. To pomeni, da je potrebno zaposlene motivirati za temeljito preobrazbo v mišljenju ter jim ponuditi konkretna orodja za boljše medgeneracijsko razumevanje, komuniciranje in sodelovanje (Novak, 2007, str. 30). Učiti se je treba drug od drugega, spoštovati drugačnost. Sčasoma se vsi po malem spreminjamo in tako razlike med nami postajajo manjše, manj opazne. Konec koncev ima generacija Y veliko empatije do drugih, do problematike, kot so revščina, pravica do izobrazbe za vse, varstvo našega planeta ipd. Spopadli se bodo z marsikaterim izzivom in verjeti moramo v njihov ustvarjalni potencial (Špiler, 2010).

Čeprav ne zveni ravno spodbudno, ni vse črno. Ne smemo pozabiti, da je prav vsaka generacija do zdaj imela svoje značilnosti, in da ne moremo pričakovati svojih klonov. Mladi, ki prihajajo na trg dela, bodo prinesli svežino v podjetja, prinesli bodo veliko novih zamisli in razvoj, ki ga mogoče niti nismo načrtovali. Potrebovali bodo mentorje, ki jih bodo vodili in zapolnili medgeneracijsko vrzel (Sikirič, 2007).

1.2 Opis generacij

Tako zasebno kot na delovnem mestu se srečujemo z različnimi generacijami. Med seboj se razlikujejo po vrsti značilnosti, zato soočanje z generacijskimi razlikami lahko predstavlja težave in povzroča številne konflikte. Za lažje razumevanje posamezne generacije so v nadaljevanju, v Tabeli 3 na naslednji strani, najprej predstavljene vrednote vseh štirih generacij, ki so trenutno prisotne na trgu dela, in njihov podrobnejši opis.

Tabela 3: Vrednote posameznih generacij

VETERANI	BUMERJI	XERJI	YARJI
Predanost/žrtvovanje	Optimizem	Raznovrstnost	Optimizem
Trdo delo (garaštvo)	Skupinska orientacija	Globalno mišljenje	Državljska dolžnost
Konformizem	Spoštovanje osebnosti	Ravnovesje	Zaupanje
Zakonitost in red	Zdravje in počutje	Obvladanje tehnologij	Dosežek
Spoštovanje avtoritete	Osebna rast	Zabava	Družabnost
Potrpljenje	Mladost	Neformalnost	Moralnost
Nagrada kasneje	Delavnost	Samozaupanje	Raznovrstnost
Obveze pred užitkom	Vpletenost	Pragmatizem	Osebno izražanje
Pristajanje na pravila			
Čast			

Vir: B. Erjavšek, Generacije pri delu – Vodenje Veteranov, Bumarjev, Xerjev in Yarjev, 2005, str. 1.

1.2.1 Generacija veteranov

Vzgojeni so bili v disciplini in strogosti. Razvajenosti niso poznali. Spoštovanje jim je bilo z avtoritativno vzgojo položeno v zibelko in se je le preneslo najprej na učitelje in nato na nadrejene (Novak, 2007). Odraščali so v težkih ekonomskih časih in v družbi, ki je zelo cenila moralo, družbene norme, tradicijo in trdo delo; vse naštetu se je smatralo kot dolžnost vsakega posameznika (Kupperschmidt, 2000). Doživeli in preživeli so II. svetovno vojno ter po njej ponovno postavili vse na noge, kar je močno vplivalo na oblikovanje njihovih vrednot (Brečko, 2005, str. 48). Odraščali so torej v obdobju intenzivne gradnje domovine, opravili so veliko prostovoljnega dela in mnogo delovnih akcij (Marconi, 2000, str. 109).

To je generacija radia in osebnih stikov – z njo je povezan tudi princip VIP: veze in poznanstva. Solidarnost je bila pogoj za preživetje, prav tako je prevladovalo timsko delo (Novak, 2007, str. 30). Pripadniki te generacije si želijo biti vključeni v družbeno dogajanje in na tekočem z vsem, kar se dogaja okrog njih (Marconi, 2001, str. 109).

Praviloma so to ljudje, ki so zelo privrženi delu in pripravljene čakati na nagrado za opravljeno delo. Če okoliščine to zahtevajo, so delovne obveznosti pripravljene brez pomislekov postaviti pred osebne užitke. Označuje jih tudi predanost, žrtvovanje, podrejenost, zakon in red, spoštovanje avtoritete, privrženost pravilom in potrpežljivost (Zemke et al., 2000).

Mlajše generacije veterane po navadi vidijo kot zastarele, okorne, neprilagodljive in preveč konservativne (Zemke et al., 2000). Vendar imajo veterani ogromno znanja in izkušenj, zaradi česar so lahko odlični mentorji in svetovalci. Ko se soočajo z novimi izzivi, iščejo rešitve na podlagi izkušenj iz preteklosti (Weston, 2001). Čutijo potrebo po prenašanju svojega znanja

na mlajše generacije, ki bi s tem lahko veliko pridobile, še posebej, če tako pridobljeno znanje kombinirajo s svojimi, naprednejšimi delovnimi navadami in motivi (Brečko, 2005).

1.2.2 Otroci blaginje

Odraščali so v obdobju sorazmerne ekonomske stabilnosti in razvoja. Življenjski standard se je zvišal in krediti so bili vsakomur dosegljivi. Vzgoja je bila takrat še vedno avtoritativna, čeprav iz desetletja v desetletje manj. Življenje je bilo zelo mirno in vse je bilo pod nadzorom, lahko bi rekli, da je socializem dajal vseskozi vtis nesmrtnosti (Novak, 2007, str. 31).

To je danes največja delovno aktivna generacija. Globalno gledano so se otroci »povojne generacije« dvajset let rojevali skoraj vsako minuto. Takšno generacijsko obilje lahko pripišemo tudi razvoju medicine, saj je le-ta poskrbela za manjšo umrljivost otrok pri porodu. To je tudi prva generacija, kjer je bila vzgoja otrok kot hobi in užitek in ne le kot biološka neizbežnost in bodoča delovna sila za potrebe gospodarstva (Zemke et al., 2000).

Tehnologija, ki je najbolj zaznamovala to generacijo, je bila televizija. To je bilo tudi obdobje, ko so se začele pojavljati dramatične spremembe, ki so imele velik vpliv na tradicionalne vloge spolov. Bili so priča spolni revoluciji, kontracepciji, feminističnemu gibanju, legalizaciji splava in večjim možnostim za ženske na področju izobraževanja in zaposlovanja. Vse to pa je imelo za posledico liberalen odnos do vlog spolov (Harriss & Firestone, 1998). Kot odrasli so otroci blaginje preoblikovali pojem družine. Povečana prisotnost žensk na trgu delovne sile je ustvarila družino z dvema karierama. Istočasno pa so se že začele pojavljati ločitve, enostarševske družine in družine, kjer so bili starši na novo poročeni (Kupperschmidt, 2000).

Pripadniki te generacije so načeloma sledili točno določenemu vzorcu osebnega razvoja. Najprej so poskrbeli za izobrazbo, potem za kariero in družino ter napredovanje na delovnem mestu. Samoizpolnitev torej dosegajo postopoma (Yu & Miller 2005). Na delovnem mestu cenijo zahtevno in izzivno delo, osebnostni razvoj, potrpežljivost in vztrajnost, urejenost, red in jasna pravila dela, raznolikost dela in zdravo delovno okolje. So optimistični in socialno zavedni (Brečko, 2005, str. 50). Generacija, ki kot glavni vir blaginje ceni predvsem redno zaposlenost, je motivirana predvsem s finančnimi spodbudami. Potrebuje veliko izobraževanja, da lahko sledi vsem spremembam pri delu in uživa v tinskem delu (Brečko, 2005). Slabosti te generacije so predvsem v njihovi nekapitalistični naravnosti, težje se spopadajo s konflikti, sam proces dela jim je pomembnejši od rezultata, sodijo ljudi, ki stvari počnejo drugače od njih in so naravnani sami vase (Zemke et al., 2000).

1.2.3 Generacija X

Pri tej generaciji je očiten padec tradicionalnih vrednot. Želijo si živeti v prijaznem okolju, imeti čas za družino in hobije ter imeti zahtevno in izzivno delo (Brečko, 2005, str. 48). Odraščali so v senci povojne generacije in so prva generacija, ki je odraščala ob zaposlenih

starših. To je bilo obdobje velike ekonomske negotovosti, gospodarske recesije v zgodnjih osemdesetih ter visoke inflacije v devetdesetih. Otroštvo so preživeli v socializmu, odraslost pa v kapitalizmu, zato jih lahko imenujemo tranzicijska generacija (Jorgensen, 2003). Vse več je ločitev in tradicionalni družinski vzorci so začeli razpadati. Propadati so začela tudi velika socialistična podjetja in zaposlitev nenadoma ni bila več zagotovljena. To je zahtevalo odzivnost in delovanje po novih, kapitalističnih pravilih (Novak, 2007, str. 32–33).

Spremembe so se dogajale vsepovsod, najhitreje v tehnologiji, kar je temeljito spremenilo način dela v organizacijah (Jorgensen, 2003). Osebni računalnik je za vedno spremenil naravo dela in internet je že kazal znamenja globalnega vpliva (Novak, 2007, str. 32–33). Z informacijskimi tehnologijami so se vsaj minimalno srečali na fakultetah, vendar so si sedanja znanja večinoma pridobili ob delu. Zato so večinoma dokaj večji uporabe standardnih IT orodij in storitev, večina njih ni »prvih uporabnikov«, temveč spadajo v skupino tistih, ki tehnologijo sprejmejo, ko se že uveljavi in pokaže svoje dobre lastnosti (Mavrič, 2008, str. 38).

To je generacija, ki je prva resno zagrizla v problem ravnotežja med delom in družino. Za marsikoga so lahko družini prijazni ukrepi ter delo na domu pomembni dejavniki pripadnosti podjetju. Tranzicijske razmere so to generacijo naučile, da lojalnost podjetju ne prinaša potrebne varnosti. Varnost si vsak ustvari sam, s strokovnim in osebnim razvojem, zato se pripadniki te generacije ozirajo po drugih službah z boljšimi možnostmi, zlasti za strokovni in karierni razvoj in tudi več finančnih ugodnosti – pomemben postaja materialni vidik življenja. Na delovnem mestu postaja izjemno pomembna tudi kakovost medsebojnih odnosov: več svobode prinaša več opcij in manj občutka žrtve (Novak, 2007).

Raje zapustijo delovno mesto in si poiščejo zahtevnejše, z višjo plačo oziroma možnostjo povečanega dobička, kot da vztrajajo na delovnem mestu, ki jim ne predstavlja izziva (Hays, 1999). Njihove vrednote so: raznolikost, globalno razmišljanje, uravnoveženost, tehnološka izobraženost, zabava, neformalnost, zanašanje nase in pragmatizem (Zemke et al., 2000).

1.2.4 Generacija Y

Ta generacija so t.i. otroci blaginje in so nova prihajajoča moč. Njeno ime ima več pomenov. Tako se imenujejo, ker sledijo generaciji X. Hkrati je za to starostno skupino značilno večno vprašanje: »Zakaj?« Izvor glasu »y« je angleška vprašalnica »why«, kar pomeni zakaj. Y je tudi prva črka angleškega izraza za mlade (angl. *young*). Nekateri avtorji pa Y razlagajo z angleškim izrazom »yet to come«, kar v prevodu pomeni: naslednji, ki pridejo. Vsekakor je ta generacija prihodnost in podjetja si ne smejo privoščiti, da jih spregledajo (Novak, 2005, str. 36).

Marsikateri so se že zbuvali z računalnikom in satelitsko televizijo ob otroški posteljici in odraščali v družbi s tehnologijo, kot so internet, Skype, MSN, MTV ter mobilni telefoni, ki že

prevzemajo vlogo računalnika. Vse to v praksi omogoča nenehno povezanost z vrstniki – ne le doma, temveč tudi v globalnem okolju (Novak, 2007, str. 33–34). To je tudi prva generacija, ki lahko druge generacije poučuje o nečem resnično pomembnem – tehnologiji (Herbison, & Boseman, 2009). Imajo širino, ki jo starejše generacije nimajo, saj so pripadniki generacije Y odraščali v precej burnih razmerah, tako družbenih kot družinskih. Kljub temu, da so najstarejši pripadniki že v drugi polovici dvajsetih, so še vedno radovedni. Pridobivanje novih znanj in izpopolnjevanje sta veliki vrednoti, pri tem pa so zelo samoiniciativni (Sikirič, 2007).

Najmlajša generacija je v marsičem drugačna, kar niti ni čudno, saj v primerjavi s prejšnjimi generacijami živi drugačno življenje (Sikirič, 2007). Imajo izostren občutek za iskrenost in nimajo dlake na jeziku (Brečko, 2005, str. 49). Nikoli prej se tudi za nobeno generacijo ni tako zelo skrbelo (Sikirič, 2007). Vzgoja je veliko bolj permissivna in velikokrat so vključeni v pomembne družinske odločitve (Novak, 2007, str. 33–34). Mladi so postali pragmatični, kar pomeni, da so politično prisotni le pri stvareh, ki so zanje pomembne. Mobilnost je na vrhu vrednostnega sistema za mlade. Za generacijo Y je nekaj povsem običajnega potovati. Tudi samo življenje razumejo kot potovanje. Potovanja jim nudijo možnost nabiranja novih izkušenj. Kljub temu se radi vračajo domov. Vračajo se h koreninam, saj v domu in družini vidijo vir moči. Doma se počutijo varne in ni jim potrebno prevzeti odgovornosti in odrasti (Šubic, 2006, str. 48–51).

Mnogi pripadniki generacije Y zelo dolgo ostanejo pri starših. Je bolj udobno in tudi odgovornosti nimajo ravno veliko, saj še vedno za vse poskrbijo starši. Ravno to pa je tema, ki je kočljiva, saj tega nikoli ne priznajo. Deležni so bili veliko pohval in spodbud. Starši so občudovali prav vse, kar so naredili in izrekli. Kritika ni bila zaželena. Vlili so jim zaupanje, da resnično lahko dosežejo in naredijo prav vse. Tudi želje in njihove potrebe so bile potešene, še preden so bile izrečene (Špiler, 2010). Njihovi starši so prevzeli velik del odgovornosti, z njimi so se učili in delali naloge ter jim pri tem pozabili vcepiti vsaj kanček odgovornosti in potrpljenja (Sikirič, 2007).

Poleg rednega izobraževanja je ta generacija vključena v številne obšolske dejavnosti, saj njeni predstavniki obiskujejo razne jezikovne tečaje, plesne šole, glasbene šole, športne krožke itd. Ravno zaradi zelo razgibanega načina življenja, poplave informacij, vtisov iz vsakdanjega sveta, komuniciranja preko svetovnega spleta in osebnega srečevanja s posamezniki iz drugih etičnih in rasnih skupin, je ta generacija bolj strpna kot katerakoli generacija prej (Tulgan & Martin, 2001). Imajo odprt odnos do sveta in vsekakor imajo bolj pozitiven odnos (kot druge generacije) do sprememb, ki so stalnica (Vavpotič, 2010). Nagnjeni so k užitku in individualnosti. Od malega imajo vse narejeno »po meri«. Pomislimo samo na CD-je, MP3-je, iPod-e. Glasbo si sami izbirajo in pripravijo za poslušanje. Ni več poslušanja celotnih albumov samo zaradi ene pesmi. Zabava je za generacijo Y izjemnega pomena. Pravzaprav se ji nočejo odreči za nobeno ceno. Internet jim je še bolj stvaren kot svet, v katerem živijo. Lahko rečemo, da živijo v paralelnih svetovih (Sikirič, 2007).

Generacija Y hitro spreminja življenjski slog. Tako kot prejšnje generacije, je tudi generacija Y večinoma nezadovoljna s svojim videzom. Edina razlika je v tem, da se zavedajo, da lahko glede tega nekaj storijo. Vendar jim je bolj kot videz pomembno to, v kaj verjamejo in kako živijo (Šubic, 2006, str. 48–51).

2 GENERACIJA Y IN DELO

Leta 2000 je bila v Sloveniji opravljena obsežna raziskava o vrednotah mladine. V vzorec je bilo zajetih 1800 mladih v starosti od 16 do dopolnjenih 29 let. Značilno za vse sodobne študije mladine je poviševanje zgornje meje mladosti (Ule, 2004, str. 353). To je posledica podaljševanja mladosti, kjer se postopoma diferencira mladost od klasične mladosti (15–19 let), prek podaljšane mladosti ali postadolescence (20–24 let), v novo kategorijo mladi/odrasli (25–29 let). V raziskavi Mladina 2000 nenadoma na čelo vrednot stopijo zdravje, resnično prijateljstvo, družinsko življenje (Ule, 2004, str. 353). Tudi primerjave med sorodnimi raziskavami v Evropi kažejo povsem enake trende v oblikovanju vrednostnega prostora med mladimi, z eno razliko – nikjer v Evropi ni tako nizko cenjena vrednota voditeljstva, avtoritete, moči med mladimi, kot v Sloveniji. Slovenska mladina v devetdesetih je bila obremenjena predvsem z osnovnimi eksistenčnimi problemi. Pojavil se je problem brezposelnosti, ki je pri mladih še posebej izrazit, kljub višji izobraženosti. Mladih ne zanimata politika in idealizem, temveč visoko vrednotijo zasebnost in niso pripravljeni prevzemati tveganj. Pomembni so jim materialna in socialna varnost, kakovost vsakdanjega življenja, poklicno uveljavljanje, samorealizacija, mir in osebna svoboda. Te težnje kažejo na to, da velik delež mladih svet doživlja kot grožnjo, pred katero se umikajo, ne pa kot izziv, ki ga morajo sprejeti in nanj produktivno odgovoriti s svojimi inovacijami, življenjskim stilom ipd. Vezani so na vrednote, ki niso ideološke, temveč so vezane na zasebnost (to ni značilnost samo slovenske mladine, temveč se pojavlja tudi v drugih razvitih državah) (Ule v Gillis, 1999).

Predstavniki te generacije na svojem delovnem mestu nastopajo zelo samozavestno, prepričljivo in usmerjeno k dosežkom. Za njih avtoriteta nadrejenih ni samoumevna. Najraje imajo samo-vodenje. Delo mora biti smiselno in imeti mora logičen zaključek. Tehnologija je samoumevni del njihovega poslovnega in privatnega življenja (AARP, 2007). Na delovnem mestu so veliko bolj neformalni in sproščeni kot ostale generacije. Cenijo osebno obravnavo, torej, da se jim posebej posvetimo in jim damo vedeti, kako zadovoljni smo z njihovim delom. Radi imajo izzive, z neuspehi se ne obremenjujejo in jih jemljejo kot dobro izkušnjo. Cenijo tudi prijetno delovno vzdušje in ustvarjalno delovno okolje (Brečko, 2008a).

2.1 Način in odnos do dela generacije Y

Delo je aktivnost, s katero se posameznik vključuje v okolje, ustvarja nove odnose in vezi, uporablja svoje talente, se uči in raste, razvija svojo identiteto in občutek pripadnosti. Delo

mora biti tudi smiselno, saj z doseganjem smiselnih rezultatov pri delu doživlja osebni uspeh, se razvija in izkorišča svoj potencial (Morin, 2004).

Pripadniki generacije Y radi delajo, toda nočejo, da delo postane njihovo življenje. Ta generacija na službo gleda kot na vir dohodka za udobno življenje in preživljanje prostega časa z družino in prijatelji. Hočejo prožne službe in ne prenesejo »štempljanja«. V obdobju odrasčanja so bili soočeni s številnimi vojnami, terorističnimi napadi ter naravnimi katastrofami, in ob teh so spoznali, da je življenje nepredvidljivo in zato lahko tudi zelo kratko (Špiler, 2010). Generacija Y se srečuje z brezposelnostjo, zaostrenimi ekološkimi problemi in informacijsko revolucijo. Vse te pojave spremljajo neugodne izkušnje, ki s seboj prinašajo stiske in frustracije, ki so neznane prejšnjim generacijam (povečana konkurenčnost na vseh področjih življenja, tveganja hitrih izgub in socialnih padcev). Mladi svojih izkušenj in stisk skoraj ne morejo navezati na izkušnje svojih predhodnikov, kar se kaže v povečani občutljivosti in labilnosti (Ule v Gillis, 1999).

Generaciji, ki je dobila vse, kar si je želela, se delo zdi postranskega pomena. Pripadniki generacije Y veliko bolj cenijo prosti čas kot starejši delavci in imajo raje delovna mesta, kjer delo ni prezahtevno in jim pripada veliko dopusta. Prav tako naj jim ne bi dišalo opravljanje nadur. Mlajša generacija želi imeti visoke plače, vendar kljub temu ohraniti zdravo razmerje med službo in zasebnim življenjem. Največja sprememba v vrednotah je pri generaciji Y opazna predvsem v želji po ležernem življenju. Kombinacija nenaklonjenosti delu in potrebi po velikem zaslužku ter statusu razkriva, da pripadniki generacije Y menijo, da jim marsikaj pripada (Dnevnik.si, 2010).

Pričakujejo, da jih bodo jemali resno že pri prvi zaposlitvi. Njihovo delo mora biti smiselno, pomembno in vključeni morajo biti v odločitve. Prav tako od svojih nadrejenih pričakujejo natančna in jasna navodila, takojšna pohvalo ali korekcijo, nove izzive, priložnosti, hiter dostop do človeških in drugih virov ter ne nazadnje tudi hitro premikanje po hierarhični in plačni lestvici (Novak, 2007). Večinoma se potegujejo za horizontalno in ne vertikalno napredovanje, saj jim tako ostaja več časa za zabavo in osebno svobodo. Pomeni tudi manj odgovornosti oziroma je ta porazdeljena. Želijo svobodo pri izbiri, kdaj in kako bodo prišli do cilja. Ne pričakujejo, da bodo v isti službi ostali za vedno niti ne v istem poklicu. Skozi svoje aktivno življenje bodo zamenjali od dva do tri poklice, saj jim karierne spremembe niso tuje (Špiler, 2010).

Generaciji Y je všeč (Novak, 2005):

- jasna informacija o organizaciji, njenem poslanstvu, viziji in vrednotah – ter zakaj je pomemben prispevek mladega sodelavca v njej,
- jasno opredeljene pristojnosti in odgovornosti v pisni obliki,
- čim več odprtega dialoga z nadrejenimi,
- postavljanje ciljev v sodelovanju vodje in podrejenega,

- zanimivo delo – čim več nerutinskih in neobičajnih nalog,
- pravočasna, korektna povratna informacija o dogajanju in osebni uspešnosti – pozitivna in negativna,
- čim več priznanj in pohval, tudi pisnih,
- dodelitev dodatnih pristojnosti kot nagrada za uspešnost,
- vključitev v procese odločanja,
- neformalni odnosi in humor na delovnem mestu,
- gibljivost delovnega časa,
- ravnanje z njimi kot z enakovrednimi sodelavci,
- možnosti za nenehno izpopolnjevanje in učenje,
- lojalnost je mogoče pridobiti le z lastnim dobrim zgledom.

Glavni razlogi za spremembo odnosa mladih do dela so v vse daljši vpetosti mladih v izobraževanje, razširjeni brezposelnosti in neugodnih zaposlitvenih aranžmajih za mlade, ki vplivajo na to, da se mladi odmikajo od družbenih idealov meznega dela. Privzgojitev tradicionalnih delovnih vrednot bo zato čedalje manj verjetna (Ule, Renner, Mencin-Čeplak & Tivadar, 2000). Trg delovne sile danes ni več isti. Doživljenjskih zaposlitev praktično ni več. Zaposlitev je postala negotova povsod v zahodnem svetu, skoraj vsak pa se je že srečal z nezaposlenostjo (vsaj za kratek čas). Možnosti na trgu delovne sile so omejene. Počasi se izgubljajo do sedaj veljavne norme skupinskega vedenja, izginjajo stare predstave o kolektivnih dolžnostih in lojalnosti. Raste individualizem. Mladi so izgubili zaupanje v sposobnost velikih organizacij, da bi zagotovile varnost, izgubili so tudi zaupanje v moč sindikatov, da bi zaščitili njihove interese. Spreminja se delovna morala in nosilci teh sprememb so prav mladi. Zasebnost se po pomembnosti postavlja pred delo. Mezdno delo se tako počasi umika s položaja tistega, ki določa smisel (odraslega) življenja. Kot konkurenčna motiva se pojavljata samorazvoj in zasebnost (Ule & Mihelj, 1995).

V slovenskih podjetjih imajo različne izkušnje z generacijo Y (Sikirič, 2007). V Microsoftu Slovenija, d. o. o. na splošno pravijo, da opažajo pri generaciji Y ambicioznost in željo po velikih izzivih. Želijo si odgovornih funkcij in so pripravljeni na izzive. Včasih se ne zadovoljijo z nižjimi položaji in operativnimi deli, želijo status in odgovornost. V Krki, d. d. zaposlujejo največ univerzitetnih in visokostrokovnih diplomantov. Mlade privlači imidž Krke, d. d., želijo delati v uspešnem podjetju. So pogumni in ambiciozni, polni znanja, včasih tudi neučakani. Radi so opaženi. Za svoje delo si znajo postaviti ceno. Če ambicij ne uresničijo, iščejo nove priložnosti. Nimajo predsodkov ob menjavi zaposlitve. Nimajo težav s sodobnimi tehnologijami, saj so z njimi rasli. Kljub temu pa bi bil zanimiv pogled v prihodnost in tehnologijo prihodnosti in ali bo takrat tudi za njih veljal pregovor »čas jih je povozil«, kot včasih sami radi rečejo za starejše. V Istrabenz turizmu, d. d., se z generacijo Y še srečujejo. Pri mlajših opažajo povečano fluktuacijo in včasih tudi pomanjkanje lojalnosti. V družbi Droga Kolinska, d. d., imajo to generacijo zaenkrat zaposleno le v proizvodnji. Ker so v strokovnih službah zaposleni delavci z visoko izobrazbo, so le redki, ki študij zaključijo pred 27. letom. V primerjavi s predhodno generacijo X so manj pripadni podjetju, denar jim je

pomemben, vendar za to ne želijo delati več. Vrednote »imeti zaposlitev« ne postavljajo na vrh svoje lestvice.

2.2 Motivacijski dejavniki generacije Y

Motivacija je zbujanje hotenj in motivov, nastalih v človekovi notranjosti in v njegovem okolju, na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan, 2000, str. 11).

Brez motivacije človek ne more biti ne aktiven in ne dejaven in s tem ne more zadovoljiti raznovrstnih potreb, ki jih vsak posameznik ima. Zato je motivacija za delo še posebej pomembna, saj omogoča posamezniku zadovoljiti svoje potrebe in hkrati tudi cilje organizacije (Lipičnik, 1998, str. 184). Nemogoče je povedati enotno formulo, ki bi veljala za vse ljudi na enak način in z enako močjo. Zato se je potrebno pri motiviranju poglobiti v ljudi, saj bodo le-ti delali z veseljem in dobro le, če se bodo dobro počutili (Grubiša, 2001, str. 127).

Motiviranost zaposlenih je ključni dejavnik, ki mora biti prisoten v podjetju, da bi le-to dosegalo uspehe. Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Zato je potrebno razumeti potrebe posameznikov in ustvarjati priložnosti, v katerih si bodo sami želeli dobro delati. Če v podjetju delajo motivirani zaposleni, so pridobitve naslednje (Keenan, 1996, str. 62–63):

- delo bo opravljeno kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih,
- zaposleni bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne,
- zaposleni bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo,
- izvedbo bodo spremljali zanjo zadolženi posamezniki in je ne bo treba toliko nadzorovati,
- zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično delovno ozračje.

Zaposleni naj imajo odgovornost za rezultate svojega dela. Tako postanejo na opravljeno delo bolj ponosni. Z nalaganjem odgovornosti vodilni lahko spodbudijo precejšnjo motiviranost. Zaposleni bodo namreč dobili občutek lastne odgovornosti za svojo usodo in zato se bodo počutili bolj angažirane, pripravljeni se bodo bolj truditi (Keenan, 1995, str. 26–27).

Če je delo videti pomembno in zanimivo, se bodo zaposleni počutili motivirane. Da bi videli smisel svojega početja, morajo opravljati delo, ki zahteva visoko kakovost. To pomeni (Keenan, 1995, str. 24):

- Opravljanje raznolikega dela: zaposlene opravljanje vedno enega in istega dela duševno uničuje. Ljudje v svojem delu vidijo koristnost, če opravljajo različne naloge, ob katerih tudi razvijajo svoje sposobnosti.
- Izpolnitev celotne naloge: zaposleni naj svoje zadolžitve opravijo od začetka do konca, da lahko predvidijo potek in na koncu vidijo rezultat svojega dela. Gre za t.i. identifikacijo s

proizvodom, ki zaposlenega navda z zadovoljstvom in na koncu lahko reče: »To je moje delo.«

- Proizvesti ali narediti morajo nekaj, kar ima vrednost: zaposleni se počutijo koristne, kadar počnejo nekaj, kar je drugim v pomoč, oziroma, kadar počnejo kaj koristnega.

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije z namenom, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije same oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike. Sistem nagrajevanja vsebuje tudi dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191).

Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. Denar vsekakor motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Popolnoma jasno je, da z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je dohodek dovolj velik. Poleg tega lahko rečemo, da denar ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo toliko različnih ciljev. Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih (Lipičnik, 1998, str. 199). Generacija Y ima do denarja precej tradicionalen odnos. Denar vidijo kot sredstvo, s katerim si lahko kupijo »izkušnje«. Njihov cilj ni obogateti, čeprav imajo želje po visokem standardu. Za njih je bolj pomembno živeti zanimivo (Šubic, 2006, str. 48–49).

Sistem plač lahko dopolnjujejo tudi nematerialne nagrade in priznanja, za katere je potrebno paziti, da ne postanejo samo po sebi umeven kliše. Nekateri od načinov nematerialnega nagrajevanja in priznanj so (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 68):

- znaki pozornosti: manjša darila, čestitka ob rojstnem dnevu, karte za kulturno ali športno prireditve,
- zagotovila: stalnost zaposlitve, pomoč pri strokovnih vprašanjih,
- podpora v socialnih stikih: povabila k prostočasnim dejavnostim, predstavitve v pomembnejših družabnih krogih,
- javno priznanje: promocija dosežkov,
- možnost osebnega razvoja: izobraževanje, ogled sejmov, poslovna potovanja.

Novak (2005) meni, da je ena največjih napak vodij mišljenje, da iste vrednote in motivacijski dejavniki, ki poganjajo njih, poganjajo tudi najmlajše sodelavce. Mladi so navajeni na individualizirane storitve, na primer posebno zvonjenje mobilnika, zato pričakujejo, da bodo tako obravnavani tudi v delovnem okolju. Namesto, da bi ugibali, kako bi jim kot vodja lahko prišli nasproti, jih o tem, na primer naravnost vprašajte. Veseli bodo vaše pozornosti in interesa, vi pa boste pridobili najjasnejšo sliko. Nekaterim je morda pomemben gibljiv delovni čas ali več dopusta, pridobljenega z nadurami, drugemu osvajanje novih spretnosti in

področij. Vsakdo je enkrat in hkrati vir pomembnih informacij za izbiro pravih motivacijskih prijemov.

Generacijo Y boste ustrezno motivirali, če se boste zavedali, da je za njih izjemno pomembna svoboda. Občutek, da imajo življenje v svojih rokah in da počnejo, kar želijo, je zelo izrazit. Pomembno jim je razmerje med delom in prostim časom. Ravno zato jih najbolj privlačijo službe z gibljivim delovnim časom, neformalnimi druženji, možnostjo horizontalnega napredovanja ipd. (Sikirič, 2007). Motiviramo jih tudi tako, da jim damo možnost, da se izkažejo in jim omogočimo izobraževanje (Novak, 2005). Tako bodo samostojno razvijali svoje spretnosti in znanja in si zviševali vrednost in zaželenost na trgu dela (Sušnik, 2002).

Erjavšek (2005) je mnenja, da generacijo Y motivirate s tem, da:

- jih sprašujete po njihovem mnenju in jim poveste svojega,
- govorite resnico in stojite za svojimi besedami,
- se počutijo kot del skupnosti,
- jim nakažete pot do uspeha,
- omogočate sproščeno oblačenje, saj so v šoli nosili »vse mogoče« in jim ni jasno, zakaj ne bi moglo biti tako tudi pri delu.

Prva raziskava o generacijskih razlikah v Sloveniji je potekala od 1. do 23. septembra 2005. V njej je sodelovalo 356 zaposlenih oseb, med njimi je bilo 8 % pripadnikov generacije veteranov, 37 % generacije otrok blaginje, 43 % pripadnikov generacije X in 12 % pripadnikov generacije Y (Brečko, 2005). Raziskava je pokazala, da so dejavniki motivacije in delovne vrednote generacije Y drugačne kot pri ostalih generacijah. Najbolj jih motivira samostojno delo in odločanje, možnost izobraževanja in izzivnost vsebine dela. Podrobnejše ugotovitve so predstavljene v Tabeli 4 na naslednji strani.

Tabela 4: Izsledki raziskave o generacijskih razlikah v Sloveniji

	Veterani	Otroci blaginje	Generacija X	Generacija Y
Delovne vrednote (po tem vrstnem redu)	Zahtevno in izzivno delo. Potrpežljivost in vztrajnost pri delu. Čast in ugled na delovnem mestu. Osebnostni razvoj na delovnem mestu. Nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu. Raznolikost dela ter pripadnost in varnost podjetju.	Zahtevno in izzivno delo. Osebnostni razvoj na delovnem mestu. Potrpežljivost in vztrajnost. Urejenost, red in jasna pravila dela. Raznolikost dela. Delo, pri katerem se lahko tudi zabavam.	Zahtevno in izzivno delo. Pripadnost in lojalnost podjetju. Potrpežljivost in vztrajnost pri delu. Delo pred zabavo. Uravnoveženost poklicnega in družinskega življenja. Vključenost v odločanje in oblikovanje delovnega mesta.	Nagrada naj sledi dobro opravljenemu delu. Urejenost, red in jasna pravila dela. Lojalnost in pripadnost podjetju. Zahtevno in izzivno delo. Osebnostni razvoj na delovnem mestu. Varnost zaposlitve oziroma delovnega mesta.
Dejavniki motivacije (po tem vrstnem redu)	Izzivnost vsebine dela. Dobro delovno okolje. Možnost izobraževanja.	Samostojno delo in odločanje. Izzivnost vsebine dela. Možnost izobraževanja.	Samostojno delo in odločanje. Pohvala nadrejenih za dobro opravljeno delo. Izzivnost vsebine dela.	Samostojno delo in odločanje. Možnost izobraževanja. Izzivnost vsebine dela.
Timsko ali samostojno delo	Timsko: 100 %. Individualno: 0 %.	Timsko: 14,1 %. Individualno: 85,9 %.	Timsko: 18,6 %. Individualno: 81,4 %.	Timsko: 24,5 %. Individualno: 76,5 %.
Katero obliko plače si želijo	Fiksni sistem plač: 33 %. Variabilni sistem plače: 66 %.	Fiksni sistem plač: 12 %. Variabilni sistem plače: 88 %.	Fiksni sistem plač: 17 %. Variabilni sistem plače: 83 %.	Fiksni sistem plač: 0 %. Variabilni sistem plače: 100 %.

Vir: D. Brečko, *Generacijske razlike na delovnem mestu*, 2005, str. 48–55.

2.3 Vodenje generacije Y

Vodenje je vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja. Skupaj z drugimi funkcijami vodilnega delavca, vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote in njegovih delov. Organizacija podjetja na eni strani podpira vodenje, na drugi pa ga določa.

Vodenje je tako lahko (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 201):

- medosebno, kjer se vprašamo, kako lahko posamezni vodja vpliva na sodelavce, ali pa

- organizacijsko, kjer se vprašamo, s katerimi ukrepi in rešitvami v celotnem podjetju lahko podpremo vodenje za lažje usmerjanje sodelavcev k zastavljenim ciljem.

Zagotoviti je potrebno ustrezen način predavanja delovnih nalog nižjim hierarhičnim nivojem. Nujno je torej najti ustrezen stil vodenja. Vodja mora spodbujati ljudi, da izražajo svoje mnenje in sami odločajo o stvareh, da ustvarjajo in sprožajo inovacije (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 19).

Današnje poslovno okolje se hitro spreminja in je vse bolj nepredvidljivo. Temu ritmu poskuša slediti tudi vodenje. Včasih je bilo v večini primerov dovolj, da je bil vodja pri svojem delu skrben, pazljiv, prizadeven in analitičen. Tudi danes so vse od naštetih lastnosti nujne, a hkrati ne zadostne za uspešno vodenje. Dandanes se mora vodja mnogokrat postaviti v vlogo nekakšnega čarodeja in bojvnika, kar mu pomaga doumeti pomen ovir, s katerimi se dnevno sooča v organizaciji. Načelni bojvnik je vodja, ki oblikuje dolgotrajno ureditev in je zavezan cilju organizacije. Prepozna bistvo spora, vendar se bolj osredotoča na doseganje ciljev kot uničevanje nasprotnika. Organizacija brez takšnega vodje je po navadi neproduktivna, saj zaposleni delujejo bolj sami zase, kot pa dobro povezan kolektiv. Samo pristen, pošten in zanesljiv vodja, prinaša organizaciji blaginjo (Bolman & Deal, 2006, str. 3–6).

Herbison in Boseman (2009) pravita, da se vodje vseh panogah na vso moč trudijo z izzivi, ki jih prinaša nova generacija. Bolj kot katerakoli druga generacija ne prizanašajo slabemu vodenju. So najbolj izobražena generacija na trgu delovne sile, tehnološko podkovani in produktivni. Vendar potrebujejo smernice. Tisti, ki so se naučili ravnati z njimi, poznajo njihovo hitrost dela, zmožnost pridobivanja informacij, opravljanje več stvari hkrati in osredotočenost na rezultate.

V večini podjetij so vodilni starejši in ne morejo razumeti želje mladih, da se celo pri delu morajo zabavati. Služba nikakor ne sme biti dolgočasna ali od njih zahtevati žrtev, na katere niso pripravljeni. Vedno pa so pripravljeni na nove izzive, ki ne zahtevajo rutine. Kar mnoge vodje jezi, je to, da generacija Y ne da veliko na avtoritete. Tudi z nadrejenim želijo imeti neformalne odnose in predvsem odprt dialog. Želijo biti informirani o podjetju, vizijah, poslanstvu in sprotih stvareh. Če kaj lahko rečemo, je to, da pripadniki generacije Y nikakor nočejo biti številka. Želijo biti sproti obveščeni o osebni uspešnosti in vključeni v procese odločanja (Sikirič, 2007).

Generacija Y je zelo naklonjena delu z mentorjem, od katerega se lahko veliko naučijo in jim hkrati omogoča sproščeno, zabavno in fleksibilno delovno mesto. Znotraj podjetja je sistem mentorstva najbolje formalizirati, saj se s tem izognemo opazkam o neenakopravnem ravnanju. Mentor pa lahko svojemu varovancu mimogrede razloži še vsa nepisana pravila igre – od zakulisnih bojev za premoč do ustreznih oblik komuniciranja s težavnimi posamezniki. Ne pozabite – mladi sodelavec vseh teh medčloveških izkušenj, pomembnih za preživetje v

kolektivu, še nima. Če želimo, da mentorski sistem deluje, moramo mentorje najprej ustrezno usposobiti. To je investicija, ki se na dolgi rok izplača, saj obogati delovne izkušnje obojih, hkrati pa okrepi občutek skupnosti na delovnem mestu (Novak, 2005).

Stil vodenja, ki je prilagojen kriznim situacijam, ni primeren. Mladi si želijo več odprtosti in sodelovanja, ne pa ukazovanja in kontrole. Takšen stil vodenja sproža nezadovoljstvo in dodaten pritisk, poleg tega pa recesija prinaša tudi manjši dohodek ter tako tudi več frustracije med mladimi (The Economist, 2008).

Da se bomo naučili voditi najmlajšo generacijo na trgu dela, bo potrebno še kakšno desetletje, pa vendar so smernice že nakazane. Vodilni naj bi veliko časa posvetili prav načrtovanju kariere posameznika in njegovi usmerjenosti v podjetju. Vodja naj bi spoznal osebne cilje vsakega mladega posameznika in te cilje povezal s cilji podjetja. Pri delu z mladimi je potrebno opustiti vse predsodke o razlikah med spoloma, saj je izmenjava moških in ženskih opravil zanje nekaj povsem običajnega. Pri oblikovanju tima, kamor je vključen tudi predstavnik generacije Y, naj bi imeli na čelu tima močnega vodjo, saj je znano, da so predstavniki te generacije bolj lojalni posamezniku kot organizaciji (AARP, 2007).

2.4 Zaposlovanje generacije Y

V sodobnih podjetjih naj bi bil danes temeljnega pomena človek s svojim velikim razvojnim potencialom. Vodje se premalo zavedajo, da uspešnost podjetja ni odvisna le od uresničitve storilnostnih ciljev (produktivnosti, tržne prodornosti, dobička, zmanjševanja stroškov), ampak vsaj v enaki meri tudi od t.i. socialno-emocionalnih ciljev zaposlenih, kar se kaže v kvaliteti socialnih odnosov in klime podjetja. Sem spada tudi odnos do dela. Ta se v enaindvajsetem stoletju drastično spreminja, tudi zaradi vstopa predstavnikov mlajših generacij. Na spremenjene zahteve pri kadrovanju novih ljudi vplivajo naslednji faktorji (Boštjančič, 2005):

- sprememba organizacijske strukture (sploščene organizacijske strukture, ki botrujejo tehnološkemu napredku in so kompetitivne na globalnem trgu),
- sprememba definicije dela (ni le skupek delovnih nalog, pač pa vse bolj prilagajanje spremembam v delovnem okolju ter spreminjanju vlog v delovnem procesu),
- sprememba narave dela (odgovornost se prenaša na vedno nižje ravni zaposlenih z namenom povečati pripadnost, organizacijsko fleksibilnost in spremembe v delovnih nalogah),
- sprememba zahtev dela (od zaposlenih se pričakuje, da se znajo vživeti v različne vloge ter hitreje sprejmejo nove in različne odgovornosti ter naloge, so bolj povezani z organizacijo in manj s samim delom, ki ga opravljajo – zahtevane so organizacijske lastnosti in ne več toliko zahteve delovnega mesta),
- sprememba delovnega mesta (na primer virtualne pisarne, delo od doma itd.).

Zaradi različnosti generacij – to je različnih vrednot, načina delovanja in sodelovanja ter predvsem pričakovanj na področju primerne stila vodenja ljudi – lahko prihaja do velikih nasprotovanj in težav v odnosih med vodji in sodelavci, ki prihajajo iz različnih generacij. Gonilo izboljšav pri sistemih vodenja ljudi bi zato morali biti kadrovske strokovnjaki, ki bi oblikovali in uvajali sodobne kadrovske politike ter usposabljali vodje za takšne veščine vodenja, ki upoštevajo omenjene razlike ter gradijo medsebojne odnose na premagovanju teh razlik. Kadrovske strokovnjake morajo dober spoznati, razumeti in upoštevati značilnosti posameznih generacij in posameznikov, če želijo upravičiti svojo vlogo v poslovnem procesu katerekoli organizacije. Zagotoviti morajo pravega človeka na pravem mestu in v pravem času ter s primernimi kadrovskimi politikami spodbuditi njegovo uspešnost. Upoštevanje značilnosti različnih generacij mora kadrovnik izkazati pri vseh kadrovskih procesih – pri iskanju kadra, selekciji, oblikovanju delovnih timov, motiviranju in nagrajevanju ter vpeljevanju inovativnih kadrovskih praks. Vse to je potrebno prilagoditi potrebam in interesom posamezne generacije. Na primer pri iskanju kadrov, ki prihajajo iz generacije Y, se bo verjetno veliko bolj obneslo iskanje po internetu in različnih spletnih straneh, kot pa klasične objave v časopisju (Žagar, 2009).

Generacijo Y lahko privabimo (Sikirič, 2007):

- z internetnim kadrovanjem,
- z opisom bonitet v oglasih (napredovanje, gibljiv delovni čas, nagrade ipd.),
- z vizualno dovršenostjo oglasov,
- s predstavitvijo kot privlačen delodajalec, ki sledi času,
- z ne dajanjem praznih obljub.

Novak (2005) je mnenja, da je vzgoja mladih, neizkušenih in marsikdaj razvjenih sodelavcev, naporna časovno in energijsko. Zato je dobro klasične oblike iskanja novih sodelavcev nadgraditi z novimi – iskati tam, kjer se zbirajo mladi z več socialnimi izkušnjami in bolj izdelanimi osebnostmi, denimo v športnih klubih, pri tabornikih, v knjižnicah, prostovoljnih organizacijah ipd. Najboljše nasvete, kje in kako iskati, boste dobili prav od motiviranih pripadnikov generacije Y.

Ko govorimo o razvoju kadrov, bo generacija Y izjemno pozitivno sprejemala možnost strokovnega in osebnega razvoja ter mentorstvo. V celotnem sistemu motivacije in nagrajevanja bo veliko bolj cenila gibljiv delovni čas in prijetno delovno vzdušje. Zelo pozorni in občutljivi bodo na dobro delovno vzdušje in ustvarjalno delovno okolje, čeprav so naklonjeni tudi ideji dela od doma. Kadrovnik mora pri nagrajevanju upoštevati to, da bo »hitrost« nagrajevanja generaciji Y pomenila celo več od same višine nagrade. Zavedati se je potrebno tudi, da je pričakovati lojalnost zaposlenih iz generacije Y, brez obojestranske zavezanosti, torej tudi lojalnosti podjetja do zaposlenih, nerealno. Za kadrovske strokovnjake je posebej pomembno upoštevanje razlik med generacijami pri uveljavljanju vodstvenih veščin – v sedanjem času je vodstveni kader sestavljen predvsem iz generacije X (in

starejših), kar pomeni, da so predstavniki generacije Y v hierarhično podrejenem položaju (Žagar, 2009).

Imeti zaposlitev za nedoločen čas, kakršno ima predvsem starejša generacija, je danes prava redkost, saj večina delodajalcev zaposluje (če sploh) le še za določen čas. Mladi se srečujejo s povsem drugačnimi vrednotami, kot so veljale desetletja. Kar se kadrovanja tiče, bi lahko rekli, da je generacija Y tista, ki bo pokazala točno tiste hibe podjetij, ki bi jih bilo treba odpraviti; če ne bodo motivirani, ne bodo delali, če ne bodo imeli možnosti za izobraževanje, ne bodo delali, če ne bodo imeli letnih razgovorov, ne bodo delali, če ne bodo imeli bonitet, ugodnosti, fleksibilnega delovnika, ne bodo delali ipd. (Rath, 2010).

Naša generacija Y se razlikuje v tem, da jim je varna, stalna zaposlitev, velika vrednota, medtem ko sta na zahodu opazna trend hitrih menjav službe in ne ravno vzorna lojalnost. Položaj v Sloveniji je, kot rečeno, drugačen. Kot ostanek socializma in hudih pretresov v tranziciji so mnogi pripadniki generacije Y vzgojeni tako, da si želijo le stalno službo. Urbana mladina je seveda bolj nagnjena k spremembam kot mladi s podeželja, toda pri večini so še vedno vidne te vrednote (Sikirič, 2007).

Magda Šturman iz podjetja Istrabenz, d. d. je povedala, da aktivno spremljajo generacijo Y z omogočanjem opravljanja sezonskega dela, strokovne prakse, pripravništva in tudi vpisov v kadrovske baze za morebitne nadaljnje kadrovske potrebe. Pri razgovorih s predstavniki te generacije opažajo njihovo visoko projektno usmerjenost, zahteve po izrazito individualnem pristopu in kakovostnih medosebnih odnosih, predvsem pa željo po fleksibilnem delovnem času in veliko svobode pri delu (Sikirič, 2007).

Laura Smrekar iz podjetja Adecca pravi, da to, da ima danes posameznik službo v določeni organizaciji, in da ji je predan, še ne pomeni, da bo tako tudi čez pet ali deset let, in nikjer ne piše, da bo čez leta zagotovo napredoval oziroma dobil boljše plačilo (Rath, 2010). Pri iskanju službe jim, v primerjavi z drugimi generacijami, ni pomembno le delo samo, ampak celotno delovno okolje, s katerim stremijo po vzpostavitvi t.i. emocionalne vezi. Generacija Y na zaposlitvenih razgovorih postavlja nova poglobljena vprašanja, ki se dotikajo delovne klime, vrednot in kulture podjetja, možnosti fleksibilnega dela, prilagojenega urnika, konkretnih odgovornosti in pristojnosti na delovnem mestu, dodatnega usposabljanja in izobraževanja in možnosti osebnega razvoja. To so mladi z visokimi pričakovanji in z zelo jasnimi cilji.

Alojz Šket, direktor podjetja Atama, je prepričan, da se v kadrovanju, zaradi značilnosti generacije Y, ne bo nič bistveno spremenilo (Rath, 2010). Meni, da bo upoštevana drugačnost generacije Y, vendar ne bo spektakularnih sprememb. Po njegovem se ta generacija ne bo v ničemer drugače zaposlovala od prejšnjih generacij. Ravno tako se bo morala truditi za zaposlitev in opraviti delo, za katero bo podpisala pogodbo. Tudi za to generacijo bo veljala delitev na garače in tiste, ki delajo zato, da bi lepo živeli. Upa samo, da se bo delež slednjih povečal. Šket še dodaja, da mladi iz te generacije znajo bistveno bolj izrabiti razmere, v

dobrem in slabem smislu. Do drugega so zahtevnejši, do sebe manj strogi. So samovšečni, do sebe nekritični, do ostalih zahtevni, včasih delujejo razvajeno. Slabo se zavedajo odgovornosti, ki jih čakajo. Mislijo, da je njihov način obnašanja, govorjenja, razmišljanja, odzivanja na okolico, najboljši in edini pravi. Zato bo v kadrovskih postopkih treba dvigniti profesionalnost, je prepričan Šket, popraviti komunikacijo, dati večjo veljavo načelu odgovornost za odgovornost. Trg dela oziroma prehod na ta trg in v prve zaposlitve bo tudi generacijo Y postavil na realna tla.

Herbison in Boseman (2009) sta mnenja, da zaposliti pripadnika generacije Y pomeni vstopiti v svet tehnologije. Uspeli bodo le tisti, ki se bodo od njih učili in sprejeli njihove unikatne sposobnosti.

2.5 Komuniciranje z generacijo Y

Pojem »komuniciranje« izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo tako informacije kot tudi znanje in izkušnje (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 20).

Poslovno komuniciranje zajema (Možina et al., 2004, str. 16–17):

- Informiranje: posredovanje informacij vseh vrst; s pomočjo govorjenja oziroma pisane besede, z risbami in kretnjami sporočamo, kaj smo izvedeli, kaj predlagamo, kaj mislimo. Svojim nadrejenim sporočamo, kaj smo naredili. Sodelavcem naročamo, kaj naj delajo. Kupcem ponujamo svoje izdelke. Pogajamo se s poslovnimi partnerji ali konkurenti. Obveščamo javnost o svojih dosežkih in načrtih.
- Posvetovanje: skupaj z drugimi poskušamo najti nove poti in rešitve.
- Usklajevanje: urejanje zadev, usklajevanje stališč, pogajanja.
- Vplivanje: delovanje na druge, kar se kaže v njihovem delovanju, ravnanju in mišljenju.

Komunikacija so naši osebni odnosi, ki izhajajo iz nas in so namenjeni drugim. Da bolje spoznamo sebe, lahko opazujemo, kako komuniciramo z različnimi ljudmi in v različnih situacijah. V osnovi je za dobro komunikacijo pomembna empatija – vživeti se v situacijo drugega. Za dobro komunikacijo na delovnem mestu je pomembno, da priznavamo drugim njihovo drugačnost. Vsi ljudje smo drugačni. Naše sedanje mišljenje oblikujejo naše pretekle izkušnje in znanje, zato smo si v dojemanju različni. Zavedati se moramo, da s tem, ko brezargumentno negiramo ali kritiziramo mišljenje nekoga drugega, zmanjšujemo vrednost njegovemu znanju in izkušnjam. Slednje so posamezniku izjemno pomembne, saj so njegove lastne, in to oseba lahko pogosto jemlje kot osebno žalitev ali osebno diskreditacijo. Če želimo izboljšati komunikacijo na delovnem mestu, moramo najprej začutiti posameznika v njegovih hotenjih, željah in pričakovanjih. Skozi te ga bomo lažje razumeli in ga usmerjali tako, da bo bolj zadovoljen. Vemo namreč, da ima vsak zadovoljni posameznik večjo

produktivnost na delovnem mestu, hkrati se poveča tudi kreativno razmišljanje in zmanjšujejo se stresni dejavniki (Kosec, 2011).

Komunikacija, ki je ugodna za delovno klimo v organizaciji, se lahko razvije sama, lahko pa se jo posamezniki tudi priučijo, tako da spoznavajo in sprejemajo sebe, kot tudi svoje sodelavce. Dejstvo je, da je, v času večje obremenitve na delovnem mestu, ljudem potrebno posvečati pozornost, tako s komunikacijo kot tudi na druge načine, saj so v takšnih trenutkih še posebej občutljivi in ranljivi. Stres na delovnem mestu je eden izmed osnovnih sprožilcev konfliktov med posamezniki. Ti so navadno posledica slabe komunikacije (Kosec, 2011).

Komunikacija na delovnem mestu je uspešna, če vpliva na zaposlene v organizaciji. Posameznik v prvi vrsti vstopi v organizacijo z namenom, da bi dosegel svoje cilje in šele po določenem času tudi cilje organizacije. Pri povezovanju ciljev posameznika in ciljev organizacije je potrebno nenehno spodbujanje, saj večini zaposlenih povezovanje med lastnimi cilji in cilji organizacije ne uspeva najbolje. Pomembno je, da vodje poznajo interese in potrebe zaposlenih ter tako pri komunikaciji uporabljajo najprimernejšo vrsto pristopov in moči, kot so: spodbujanje udeležencev s pomočjo nagrad, kazni, znanja, fizične in interesne moči (Možina et al., 2004).

Za uspešne odnose velja načelo vzajemnosti, ki nas uči, da je pomembno tako dajati kot sprejemati, torej, da znamo poslušati izpovedi drugih, in da tudi mi z drugimi delimo svoje izkušnje, da pomagamo sodelavcem in znamo poprositi za pomoč, ko jo potrebujemo itd. Vsak ima že po ustavi pravico do svobodnega izražanja svojih mnenj, vendar s tem nima pravice, da svoje vrednote, misli in ideje vsiljuje drugim. Prav je, da posluša tudi protiargumente, in da le-te sprejme (če so argumenti razumni). Za dobro komunikacijo naj bi vsak bil sposoben sprejemati možnost, da ima lahko tudi sodelavec v določeni debati prav, če je to sposoben z argumenti tudi podkrepiti (Kosec, 2011).

Brečko (2008a, str. 6–10) je mnenja, da če se ne zavedamo razlik med generacijami, se lahko pojavijo težave in nasprotovanja v odnosih in komuniciranju med sodelavci ter med vodji in sodelavci. Izredno samozavestno obnašanje mlajše generacije je lahko včasih celo napačno razumljeno. Imajo občutek za pravičnost, avtonomno in samostojno opravljanje nalog ter spoštovanje ustreznega ravnovesja med družinskim in poslovnim življenjem. Vsem tem značilnostim je treba prilagajati naše načine komuniciranja.

Generacijo Y je potrebno naučiti temeljnih komunikacijskih veščin prezentacije lastnega mnenja, kultiviranega soočenja različnih pogledov in konstruktivnega reševanja konfliktov (Novak, 2005). Zelo so občutljivi za pretok informacij: da vedo, kaj se v podjetju dogaja in kaj se dogaja z njimi. Pri tem pričakujejo celotno sliko, ne pa denimo samo pozitivnih plati. In seveda morajo vnaprej vedeti, zakaj je njihovo delo oziroma določena naloga pomembna. Željni so povratnih informacij o svojem delu – ker se rutine šele učijo, pa tudi zato, ker želijo, da se jih spoštuje in upošteva. Najboljši pristop je samoocenjevanje: sodelavec najprej sam

oceni svojo uspešnost pri neki nalogi in s tem krepiti lastne sposobnosti opažanja, ocenjevanja in samorefleksije. Marsikdaj bo celo veliko bolj kritičen od nadrejenega. Po drugi strani pa so, podobno kot otroci, zelo dovzetni za pohvalo in priznanje, ki ju nikoli ne more biti preveč. Velja staro pravilo: kritiko izražamo na štiri oči, pohvalo pa pred čim večjo publiko. Dialog mora biti dvosmeren: mladi pričakujejo jasno, a spoštljivo kritiko oziroma pohvalo o svojem delu, hkrati pa želijo imeti možnost izražanja lastnih pogledov in vsaj minimalni vpliv na dogajanje (Novak, 2005). Ton komunikacije mora biti pozitiven. Ko želimo prenesti sporočilo na to generacijo, je pomembno, da je to vezano na njihove osebne cilje in na cilje tima, v katerem delajo. Pri komunikaciji se izogibamo cinizmu in sarkazmu (AARP, 2007).

Od 1. marca do 4. aprila 2008 je potekala raziskava, v kateri je sodelovalo 344 oseb, od tega 18 % veteranov, 31 % otrok blaginje, 35 % generacije X in 16 % generacije Y (javni sektor 42 %, zasebni sektor 58 %). Raziskava je bila opravljena preko interneta (Brečko, 2008b). Pokazala je, da generacija Y komunicira kratko, jedrnato in na ravni argumentov. Pri sogovorniku jim je pomembno, da govori jasno in nedvoumno, uporablja pozitiven in pester besednjak, brez nikalnic. Ne marajo povzdignjenega glasu in neiskrenosti. Za komuniciranje najpogosteje uporabljajo e-pošto, kratka SMS sporočila, mobilni telefon, messenger, Skype, bloge ipd.

Ena izmed lastnosti generacije Y je torej tekstovna komunikacija, ki precej spreminja delovanje organizacij. Za določene aktivnosti so prejšnje generacije potrebovale organiziranje dolgotrajnih sestankov, pripadnik generacije Y pa za isto stvar pošlje SMS ali dva in stvar je urejena. Sestankovanje je zanje izguba časa. Vsa sodobna tehnologija, ki je bila pravzaprav narejena po njihovi meri, jim omogoča, da so vseskozi v stiku s komerkoli. Informacije in znanje so samo klik stran. Zato ni čudno, da pričakujejo takojšnjo povratno informacijo o svojem delu. Razumeti je potrebno, da ne bodo čakali leto dni na redni letni pogovor, kjer jim boste povedali, kako ste zadovoljni z njihovim delom (Špiler, 2010).

Slika 1 na naslednji strani prikazuje spletna socialna omrežja, ki so generaciji Y zelo dobro poznana. Preko njih komunicirajo, se »družijo«, zabavajo in pišejo o svojem razmišljanju in doživetjih.

Slika 1: Socialna omrežja



Vir: V.S., Družabna omrežja prispevajo četrtno ogledov spletnih oglasov, 2009.

Generacija Y velik del svojega časa preživlja v svetu socialnih omrežij. Televizija, radio in tiskani mediji, so zanjo zastareli kanali komuniciranja. Enostavno jo ne pritegnejo in ne zanimajo več. Preko interneta kupuje, raziskuje, bloga, komentira, sprašuje, gleda filme in posluša glasbo, zbira informacije o storitvah in produktih ter išče delo. Preko interneta se mnogi pripadniki generacije Y tudi zaljubijo, ustvarijo vezi ali celo poročijo (Smrekar, 2010).

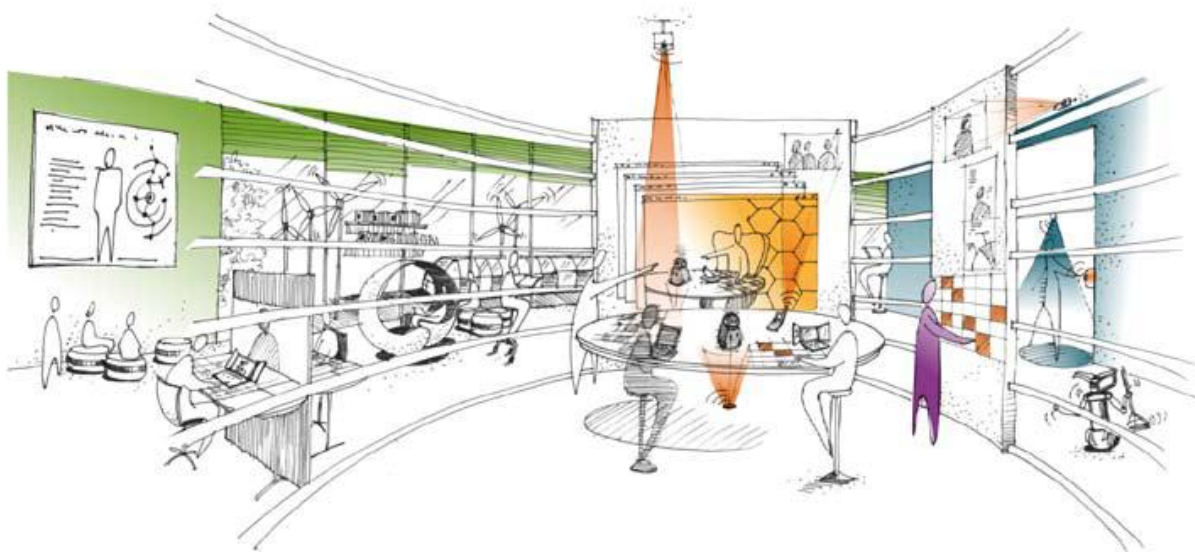
2.6 Fizično delovno mesto za generacijo Y

Delovno okolje oziroma pisarna je prostor, v katerem se izvajajo določena opravila in naloge, povezane s funkcijami upravljanja in ravnanja, ter tudi drugi administrativni opravki in postopki (Jereb, 2006, str. 10).

Po besedah arhitektk, Mattee Panterr in Lenke Kavčičo (Supernova arhitekti), mora delovno okolje najprej ustrezati specifikam delovnih procesov in nalog, ki se tam izvajajo. Delovno okolje mora zagotavljati zadovoljitev osnovnih psihofizičnih potreb zaposlenih in jim hkrati ponuditi možnost dinamične komunikacije in umirjene koncentracije. Pravilno načrtovanje delovnega prostora v izhodišču je pomembna strateška odločitev (Zorko, 2005, str. 26).

Slika 2 na naslednji strani prikazuje primer dobro urejenega delovnega mesta. Prostor je dovolj velik, barvit in dobro organiziran. Prostor je zasnovan tako, da spodbuja ljudi k sodelovanju in ustvarjalnosti.

Slika 2: Pametno delovno mesto



Vir: Johnson Controls, Generation Y at the Workplace, 2010, str. 92.

Z globalizacijo in tehnološkim napredkom se je spremenil tudi pomen dela, kar pogojuje tudi spremembe v oblikovanju in urejanju sodobnih delovnih prostorov. V preteklosti je hierarhična organizacijska struktura pogojevala tradicionalna delovna mesta, ki so bila toga. Danes mora biti delovno mesto oblikovano tako, da omogoča ustvarjalnost, spontanost in komunikacijo med vsemi zaposlenimi, ki je bistvenega pomena za porajanje novih idej in posledično za uspešno poslovanje sodobnih podjetij. Poslovanje mora biti prilagojeno novim zasnovam in proizvodom telekomunikacijske in informacijske tehnologije. Sodobna tehnologija omogoča fleksibilnost, mobilnost in sledenje hitrim spremembam trgov in posledično poslovnim ciljem. Ustrezno delovno okolje vpliva na kakovost in učinkovitost dela. Dejstvo je, da več kot dve tretjini časa preživimo v delovnem okolju, zato je oblikovanje delovnega prostora, ki omogoča dobro počutje zaposlenih in pozitivno vzdušje, zelo pomembno. Prijetno okolje, skladnost barv, oblik in izbire svetlobe, udobnost pisarniškega pohištva, stimulatивно vpliva na delo in počutje zaposlenih in dviguje raven ustvarjalnosti. Zato moramo pri načrtovanju pisarniških prostorov poleg praktičnosti, funkcionalnosti in upoštevanja sodobnih elementov ergonomije, upoštevati tudi ljudi ter njihove želje in potrebe. Pri oblikovanju sodobnega delovnega okolja ne pozabimo še na načrtno in dobro organiziran potek delovnih postopkov, varnost in optimalno izrabo prostorskih površin (Slonep.net).

Izkušnje kažejo, da se vse več podjetij zaveda pomena urejenega delovnega okolja. Urejenost namreč ni le del ekologije, je tudi del poslovne psihologije. V urejenem okolju se zaposleni počutijo boljše, kar posledično vpliva na produktivnost, med drugim pa kaže poslovnim partnerjem na solidnost poslovanja in vzbuja zaupanje. Hkrati pa urejeno delovno okolje

pomeni tudi dobro in funkcionalno organizirano proizvodnjo, varnost pri delu in skrb za zaposlene (Dekleva, 2003, str. 68).

Načrtovanje pisarniških prostorov je načeloma dolgotrajen in zapleten postopek, zato pri spremembi zahteva upoštevanje nekaterih načel (Jereb, 2006, str. 12):

- delo naj poteka čim bolj tekoče,
- oddelki in posamezniki s podobnimi nalogami naj bodo prostorsko povezani,
- upoštevati je potrebno standarde za pohištvo, opremo in mikroklimatske pogoje,
- oddelki, ki imajo veliko obiskov, naj bodo bližje vhodu ali naj imajo celo svoj vhod,
- ob načrtovanju prostorov je pomembno, da v le-to vključimo tudi mnenje zaposlenih.

Tudi pri zahtevah za delovno mesto generacija Y ni nič manj posebna. So izredno ekstravagantni in imajo visoka merila. V sklopu tega področja je bila opravljena raziskava (Johnson Controls, 2010), v kateri je sodelovalo 5.375 anketirancev, od tega 3.011 starih od 18 do 25 let, 1.298 starih od 26 do 35 let in 396 starih od 36 do 45 let. Generacija Y predstavlja 57,3 % celotnega vzorca. Od tega je 50,3 % moških in 49,7 % žensk, 55,6 % jih študira. Prihajajo iz Združenih držav Amerike, Indije, Kitajske, Velike Britanije in Nemčije. Raziskava je pokazala, da želijo odprto in svetlo delovno mesto. Svetloba mora biti čim bolj naravna. Kar 59 % jih želi imeti moderen stil, nežne, pomirjajoče barve in mehke materiale. Samo 9 % je všeč klasičen stil. Tudi umetnost ima posebno mesto v organizacijah (če si jo v podjetju lahko privoščijo, navadno to označuje dober finančni položaj), čeprav si je kar 59 % anketiranih na svojem delovnem mestu ne želi. Kar zadeva velikost prostora, si 70 % želi velik prostor in svojo delovno mizo, kar je sicer bolj izrazito pri ženskah. Zgolj 18 % si je pripravljeno deliti svoj delovni prostor z drugimi posamezniki – razen v primeru timskega dela, kjer mora delovno mesto omogočati vzajemno delovanje in možnost učenja. V tem primeru potrebujejo še več prostora. Samo 25 % si jih želi formalnega mesta za sestanke. Veliko bolj jih privlačijo neprisiljene, nestrukturirane oblike sestankovanja. Še več, želijo si dela na prostem, na primer v poslovnem parku ipd. Na delovnem mestu mora biti vključena tehnologija, ki jim omogoča maksimalno produktivnost. Lahko bi rekli, da jih bolj zanima, kaj se dogaja na spletu, kot pa oseba, ki sedi poleg njih. Ker stremijo k uravnoveženemu življenjskemu stilu in fleksibilnemu delu, si želijo, da bi bilo poskrbljeno še za nekatere dodatne ugodnosti, kot so telovadnice, lokali, banke, frizerji ipd. Skratka, delovno mesto generacije Y mora odražati njihovo identiteto, zato je pomembno, da si ga krajijo sami (Johnson Controls, 2010).

2.7 Pričakovanja in karijerne možnosti generacije Y

Mladi danes stopajo v prehod k odraslosti z jasno in široko perspektivo. Vsa pomembna področja življenja mladih, ki med seboj tekmujejo, to je področje dela, študija, prostega časa, odnosov in osebnega razvoja, morajo biti prilagodljiva. Za večino je bistveno doseganje ravnovesja med temi področji (Wyn, 2004).

Pripadniki generacije Y danes od dela ne pričakujejo le zaslužka, ampak zahtevajo več, in sicer dobre medosebne odnose, dobro komuniciranje z nadrejenimi, samouresničenje, dopolnilno izobraževanje itd. V primeru, da tega ne dobijo, občutijo delo kot obremenitev, kot nekaj neprijetnega in se tako distancirajo od odtujenega dela, vendar ne od dela sploh (Strikker & Olk v Ule, Renner, Miheljak, Kurdija & Mencin-Čeplak, 1996).

Pričakovanja generacije Y (in njihovih staršev) so tako prej visoka kot nizka. Starši današnje mladine pripadajo povojnim generacijam, ki so odraščale v obdobju nenehnega zviševanja življenjske ravni in izobraževalnih možnosti. Glede na to je normalno, da starši svoje otroke usmerjajo, naj nadaljujejo s tem pozitivnim razvojnimi trendom. Tu pa naletimo na protislovje, in sicer nevarnost brezposelnosti. Generacije staršev niso poznale brezposelnosti, nejasnosti glede življenjskih perspektiv, mladi pa se s tem srečujejo kot s povsem realno možnostjo (Ule & Miheljak, 1995). Njihove izkušnje, ko skušajo najti ustrezno zaposlitev, povzročijo nezaupanje v družbo in njih same. Sledi razočaranje. Pojavi se dvom v njihovo dotedanje izobraževanje. Mladi se v teh razmerah morajo zadovoljiti tudi s sistemom podzaposlitve in zaposlitvijo, ki ne ustreza njihovi izobrazbi (Ule v Ule & Miheljak, 1995).

Dosedanje generacije so razumele koncept dela tako, da delaš, ležeš po lestvici navzgor in si temu primerno nagradjen. Pri generaciji Y pa je sistem nekoliko drugačen. Že na začetku pričakujejo veliko. Radi sodelujejo pri več projektih hkrati, se radi dokazujejo, žanjejo javno pohvalo in imajo zelo visoke zahteve glede plačila za svoje delo (Sikirič, 2007). Nagrado za vloženo delo želijo takoj. Življenje hočejo živeti tu in zdaj, prav nič odlaganja zadovoljitve (Špiler, 2010). Pomembno se je zavedati, da delo pri mladih s tem ni izgubilo na pomembnosti, spremenil se je le koncept dela, koncept, ki so ga poznale starejše generacije (Strikker v Ule et al., 1996).

Pričakovanja generacije Y na delovnem mestu so sledeča (Tulgan & Martin, 2001):

- izzivno delo, polno kreativnosti in samostojnega angažiranja,
- dodatne pristojnosti kot nagrada za uspešnost,
- možnost za nenehno izpopolnjevanje in učenje ter mentorstvo na delovnem mestu,
- sproščeno delovno okolje ter gibljiv delovni čas,
- vodja, ki je del tima in hkrati vodja,
- povratna informacija o dogajanju v organizaciji in osebni uspešnosti,
- čim več priznanj, pohval,
- spoštljiv odnos do njih in ravnanje z njimi kot z enakovrednimi sodelavci.

Zavedajo se, da so sami krojači svoje usode, in da je kariera odvisna od njih samih. Zato je zelo pomembno, da se jim ponudi individualiziran razvoj kariere (Sikirič, 2007). V primeru zaposlitvene negotovosti, mladi menijo, da so bolj varni, če lahko dosežejo »horizontalno mobilnost« oziroma da so sposobni menjavanja služb (da se lahko premikajo od službe do službe), odvisno od njihovih potreb in zahtev ter potreb trga. Ta sposobnost se ceni višje

oziroma bolj od starejših poudarkov na vertikalni mobilnosti znotraj enega poklica (Wyn, 2004).

Znanstveno-raziskovalni inštitut pri GEA Collegeu je leta 2008 začel dolgoročen raziskovalni projekt, v katerem proučuje odnos do podjetništva med slovenskimi srednješolci. Anketirali so dobrih 3000 dijakov četrtil letnikov na različnih šolah. Raziskava je pokazala, da velika večina dijakov zadnjih letnikov namerava nadaljevati šolanje, po končanem šolanju pa si največ maturantov želi postati direktor (63 %) ali podjetnik (61 %). Po privlačnosti je na tretjem mestu poklic odvetnika (39 %), na četrtem mestu pa državnega uradnika (28 %). Najmanj srednješolcev si kariero želi graditi v politiki in kmetijstvu. Vrstni red pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na izbiro poklica, je, glede na raziskavo Gea Collegea, naslednji (Turk, 2009):

- zanimivo delo,
- dobri odnosi s sodelavci,
- možnost napredovanja,
- visoka plača,
- uresničitev lastnih idej,
- varnost zaposlitve,
- jasno določene naloge,
- samostojnost,
- svoboden delovni čas,
- ugled v družbi.

2.8 Kritika generacije Y

Kljub vse širši dostopnosti interneta, številne uradne raziskave že vrsto let dokazujejo, da znanje in splošna razgledanost med mladimi upadata. Mark Bauerlein je profesor angleškega jezika na Emory University v zvezni državi Georgia in nekdanji vodja sektorja za raziskave ter analize pri inštitutu National Endowment for the Arts, kjer je vodil družbene raziskave. Njegova knjiga z naslovom Najbolj neumna generacija: Kako digitalna doba poneumlja mlade Američane in ogroža našo prihodnost (angl. *The Dumbest Generation: How the Digital Age Stupefies Young Americans and Jeopardizes Our Future*) je postala nacionalna uspešnica, posvečena pa je zadnji generaciji Američanov, t.i. generaciji Y. V knjigi avtor poda ostre kritike zoper ameriško mladino, ki se vedno bolj zateka v virtualni svet družabnih omrežij in zaradi tega vse bolj izgublja stik s stvarnostjo, pri čemer trpi prav njihova splošna razgledanost. Avtor je mnenja, da, ko je govora o tehnologiji in popularni kulturi, torej televiziji, filmih, glasbi, modi ipd., ima ta generacija zelo obsežno znanje. Toda, če beseda nanese na razumevanje državljanskih pravic ter delovanje vlade, geografijo, zgodovino, umetnost in literaturo, ne vedo nič. Mobilni telefon, prenosni računalnik, iPhone – ta orodja so razširila njihovo družbeno življenje na vsako minuto dneva ter noči. In ker so v nenehnem stiku z drugimi najstniki, nimajo bistvenega stika z realnostjo odraslih. Gre za novo družbeno

realnost, ki prej ni obstajala. V vsakem trenutku so pozorni na to, kaj se dogaja okoli njih v njihovem neposrednem okolju. Dejstvo je, da več časa, ko ga namenjajo za pošiljanje sporočil, manj ga potem preživijo za knjigami, saj so dolgočasne, ker traja dolgo časa in terja veliko pozornosti, da jih prebereš do konca. Mladi ljudje nimajo več tega ritma ali potrpljenja, poleg tega ves čas prihajajo SMS-sporočila, e-pošta, to pa so motnje, ki prekinajo delo. Vse manj tudi vadijo inštrumente ali tuje jezike. Živijo v kulturi, ki se vrti okrog mladosti same, to pa določata potrošništvo in industrija imidžev, ki temelji na digitalni tehnologiji. Tako smo prišli do tega, da imajo mladi ljudje svoje blagovne znamke, svoje trgovine, svojo glasbo, svoje filme in starejši svoje, in prav ta razkol je privedel do tega, da imajo najstniki svoj svet. In ta je zdaj globalen bolj kot kdaj prej. Veliko je govora o novih pravilih v komuniciranju, kot so SMS-sporočila in e-pošta. Ljudje, ki so navdušeni nad tem, poudarjajo, da gre tu za revolucijo v jeziku. Nekateri gredo celo tako daleč, da to novo komuniciranje preko digitalnih orodij primerjajo z iznajdbo pisave. S tem ustvarjajo vtis svetovnega fenomena, ki bo vse spremenil. Veliko ljudi se ne zaveda, da je to komuniciranje, kar zadeva slovnice in drugih znanj, pogostokrat zelo siromašno. Predvsem gre za to, da se jezik umika drugim vizualnim oblikam. Spletne strani, ki jih ustvarjajo mladi ali pa so njim namenjene, praviloma ne vsebujejo dolgih stavkov, kaj šele dolgih odstavkov in ne vsebujejo visokega besednjaka. Okolje, v katerem so spletne strani, je zelo tekmovalno, preživijo lahko le, če ujamejo tvoj pogled in ga zadržijo. Če hočejo povečati svojo publiko, ne bodo uporabljale velikih besed ali zapletenih sintaks, raje bodo znižale svoje standarde, da pritegnejo čim več mladih. Na tem področju lahko pričakujemo, da bodo šle stvari prej navzdol kot navzgor. Mladi ljudje prihajajo v službe s pomanjkljivim znanjem in vse manjšimi sposobnostmi za reševanje operacijskih problemov. Prav tisti, ki potrebujejo mlade ljudi z visoko razvitimi umskimi sposobnostmi na vseh področjih, sporočajo, da izgubljajo denar, ker morajo najemati inštruktorje, da novozaposlene učijo to, kar bi že sami morali znati (Valenčič, 2009).

Generacija Y je drugačna od generacije X in tistih pred njo. Ali te spravijo v smeh ali pa ti poberejo še tisto malo potrpljenja, ki ti ostane po napornem dnevu. So strašansko izmuzljiva in atipična generacija, ki se ne odziva na ustaljene oblike vodenja (Špiler, 2010). Kot vodja boste morali pri številnih novih mladih sodelavcih do konca opraviti delo, ki bi ga v idealnih okoliščinah morali starši in šola: podobno kot ljubeči, a odgovorni starši novozaposlene učiti odgovorno delovati v organizacijskem okolju – s postavljanjem jasnih okvirov in pravil igre ter z vsemi posledicami, ki jih njihovo (ne)upoštevanje prinaša. Pokazati jim boste morali tudi, kako samostojno reševati težave. Dejstvo je, da so mladi na to nepripravljeni: izšli so iz »starega« šolskega sistema, s poudarkom na poslušnosti in učenju na pamet, sedanje ostre tržne razmere pa zahtevajo vedno večjo samostojnost in prodornost (Novak, 2005).

Rolih (2010, str. 22–26) pravi, da starejše generacije berejo knjigo od začetka proti koncu ter jejo solato pred posladkom. Zakaj? Ker razmišljajo analogno, linearno, od leve proti desni, od zgoraj navzdol. Poznajo zaporedja, kot so: nauči se, trdo delaj, zasluži, varčuj in porabi. Vse gre po naravnem zaporedju, po katerem najprej sadiš, nato neguješ in na koncu požanješ. Za generacijo Y je stvar drugačna. Oni ne poznajo vzročno-posledične zveze. Zakaj bi moral

čakati dve leti na napredovanje? Zakaj bi moral čakati mesece in mesece na povišanje plače? Zakaj bi moral trdo delati, da nekaj dosežem? Zakaj bi moral nekaj narediti, če je stranka nezadovoljna? Zakaj? Odgovorov na to ne poznajo, ker so zrasli v specifičnem okolju in so nanje vplivali specifični mediji. Zanje življenje ponuja neomejene možnosti in malo pravil. Zanje vzročno-posledična zveza ne obstaja. Žal so prevečkrat videli, da ne pripelje vedno do negativnih posledic, če narediš nekaj slabega (poglejte le naše medije in se vprašajte, koliko kriminalcev je ušlo roki pravice). Starši predstavnikov generacije Y so zelo veliko delali, precej so bili zdoma. Svoje občutke krivde, ker so bili toliko odsotni od otrok, pa so kompenzirali z materialnimi dobrinami. Ta generacija ni nikoli poznala pomanjkanja. Vse, kar so hoteli, so dobili. Na televiziji in na spletu so videli, da je vsakdo lahko zvezda. Poleg tega za to, da si zvezda, ni treba trdo delati, ampak je dovolj, če govoriš neumnosti in veliko preklinjaš. Vprašajte se, kdo je tisti, ki v resničnostnem šovu požanje največ uspeha. Je to tisti, ki je prijazen in trdo dela, da bi mu uspelo? Ne, to je tisti, ki je najbolj nesramen, ki nima dlake na jeziku in je brez spoštovanja do drugih. Zaradi resničnostnih šovov in interneta ima generacija Y občutek, da je njeno mnenje najpomembnejše. Vedno jim je bilo rečeno, da morajo povedati, kaj si mislijo, naj se oglasijo, naj dajo pripombo, če jo imajo. S tega vidika vam bodo vselej povedali svoje mnenje, če vam je prav ali pa ne. Če njihov nadrejeni, podrejeni ali sodelavec, naredi kakšno stvar, ki jim ne ustreza, bo pripadnik generacije Y ustvaril javni konflikt. Pri njih pogovor na štiri oči ne obstaja. Vse je javno. V računalniških igrah in na internetu je vsakdo lahko junak ali ključni akter. V igricah tudi ni treba osvojiti vsake stopnje, da prideš do konca. Greš na internet, vpišeš kodo in že si preskočil stopnjo. Zakaj bi drugače ravnal pri pisanju seminarske naloge? Zakaj bi se moral truditi, če imaš lahko vse na dosegu roke? Marsikateri manager se danes le še čudi in drži za glavo pri delu z mladimi kadri. Mnogi nimajo običajnih delovnih navad, nenehno sprašujejo »zakaj«, stranke obravnavajo kot svoje kolege, ne spoštujejo avtoritete in še in še bi lahko naštevali. Skratka, mladi kadri povzročajo marsikateremu vodji stres in preprosto ne dosegajo standardov, ki se zahtevajo od njih (Rolih, 2010, str. 22–26).

Poglavitno vprašanje je, ali je generacija Y tista, ki bo rešila svet, ali gre za najneumnejšo generacijo? Mag. Vera Aljančič Falež, članica uprave družbe Mercator za kadre, organizacijo, pravne in splošne zadeve, je povedala, da imajo nekateri predstavniki generacije Y v podjetju potencial, da prevzamejo ključna delovna mesta, vendar še niso dovolj samostojni in pogosto dvomijo v svoje odločitve. Velikokrat potrebujejo povratne informacije. Niso pripravljeni čakati na ugodnosti in koristi. Svoje cilje želijo uresničiti tukaj in zdaj. So kritični do podjetja in nadrejenih. Čeprav hitro zaznavajo problem, predlagajo malo konkretnih rešitev. Velik pomen pripisujejo prostemu času. Opazna je tudi preobčutljivost, manjša čustvena stabilnost in preosebno dojemanje kritik (Vavpotič, 2010).

Poljski sociolog Zygmunt Bauman v Guardianu piše, da so mladi v Evropi do zdaj živeli v prepričanju, da jih čaka boljše življenje kot njihove starše, zdaj pa so postavljeni na stranski tir in jim grozi, da bodo izgubljena generacija (Kocbek, 2012). Po več desetletjih, ko so mladim pričakovanja rasla, so ta za sedanjo generacijo v padcu, ne v postopnem padcu,

ampak strmem, ki onemogoča kakršno koli upanje za mehek in varen pristanek. Kljub izobrazbi in pričakovanjem mladim danes grozijo dolgotrajna brezposelnost in »slaba delovna mesta«, današnji mladi so prva povojna generacija, ki jim grozi slabše življenje kot njihovim staršem. Mladim, ki zdaj vstopajo na trg dela, so obljubljeni in zagotavljali, da je njihov življenjski cilj preseči uspehe, ki so jih dosegli njihovi starši, in da dejansko lahko sežejo više. Nihče jih ni pripravil na zniževanje vrednosti zasluženega, na negotovost zaposlitev, brezposelnost, nasploh na negotovosti in težke razmere. Višje, kot so gledali, bolj prevarani se bodo počutili in bolj razočarani bodo. V zadnjih dveh desetletjih so se občutno povečale možnosti za študij, ljudem z visokošolsko diplomno so bila obljubljena dobra delovna mesta, svetla prihodnost in slava. Tej skušnjavi se tako rekoč ni bilo mogoče upreti. Zdaj se vedno več zapeljanih zbira v skupini razočaranih. Diploma na priznani univerzi je bila mnogo let najboljša investicija, ki so jo ljubeči starši lahko naredili za prihodnost svojih otrok. Vsaj verjeli so, da je tako. To upanje se je zdaj razblinilo. Trg dela za imetnike takšnih diplom se zmanjšuje hitreje kot trg dela za tiste, ki nimajo univerzitetne izobrazbe. Prav tako ima spodbujanje mladih, naj si poiščejo službo v tujini, tudi slabo plat, ki se imenuje beg možganov, kajti izobraženi mladi, ki odidejo v tujino, se večinoma ne vračajo. Če bi mlade vprašali, ali naj odidejo v tujino, kjer lahko najdejo zaposlitev ali bi raje čakali na priložnost enkrat v prihodnosti doma, bi se verjetno večina odločila, da hoče službo zdaj.

Torej, kot povsod drugod, se tudi v delovnih okoljih pojavlja medgeneracijska vrzel, ki jo je treba reševati. Seveda ni celotna generacija takšna in na podlagi določenih povprečnih generacijskih značilnosti ne moremo ocenjevati vseh posameznikov v podjetjih, ki so se rodili po letu 1980 in jih označiti za tipične predstavnike generacije Y, ne da bi jih prej spoznali (Rath, 2010). Mladi so odraz družbe in pogosto ogledalo svojih staršev. Mladostna drznost in modrost starejših morata iti z roko v roki (Vavpotič, 2010).

3 NAČRT RAZISKAVE O GENERACIJI Y NA DELOVNEM MESTU

V zadnjem delu magistrskega dela je predstavljena raziskava, ki sem jo izvajala od aprila 2012 do avgusta 2012. Najprej je podan namen in cilj raziskave. V nadaljevanju so podrobneje opisane metode, ki sem jih uporabila pri raziskovanju. Sledijo rezultati raziskave in priporočila za ravnanje z generacijo Y. Vsa raziskovalna vprašanja in komentarji, pridobljeni z raziskavo, so zbrani v prilogah.

3.1 Namen in cilj raziskave

Osnovna domneva je, da se generacija Y bistveno razlikuje od ostalih generacij. Zato je z njihovimi pripadniki potrebno ravnati drugače. Namen raziskave je oblikovati priporočila za ravnanje z generacijo Y na delovnem mestu. Ta bodo služila za pomoč pri ravnanju in razumevanje te specifične generacije.

Cilj raziskave je spoznati različna mnenja in stališča o novem konceptu dela in s pomočjo sinergističnega učinka in interakcij doseči večjo produktivnost pri naboru idej, predlogov, mnenj, kritik ipd., v povezavi z obravnavano problematiko.

3.2 Metodologija

V raziskovalnem delu so uporabljene tri raziskovalne metode. Primarni podatki so zbrani s pomočjo kvalitativne metode in sicer s pomočjo fokusne skupine. Izvedba fokusnih skupin je pomemben vir informacij, saj odkrivajo različna mnenja in stališča, kar omogoča boljše spoznati problem. Prav tako pripomore k iskanju primernih rešitev obravnavanega problema. Uporabljena je tudi vse bolj uveljavljena metoda raziskovanja – netografija. To je kvalitativna – interpretativna raziskovalna metoda, ki je k tradicionalni metodi fokusnih skupin prinesla veliko novosti. Gre za metodo opazovanja ali sodelovanja na internetu. Omogoča bogat in kontinuiran vpogled v življenja posameznih skupin oziroma posameznikov. Uporaba netografije je še posebej primerna za pridobivanje informacij iz izbranega področja. Generacija Y je namreč odraščala v družbi računalnikov in danes so njeni pripadniki zelo aktivni na spletu, kjer pogosto in neprisiljeno izražajo svoja mnenja. Tretja uporabljena metoda je globinski polstrukturiran intervju, ki prav tako prinaša bogate informacije o obravnavani tematiki.

3.2.1 Fokusne skupine

Metoda je dobila ime po izrazu »focus group«, ki se uporablja v angleščini. V slovenščini nimamo uveljavljenega domačega izraza, zato se najpogosteje uporablja kar poslovenjeni angleški izraz, to je »fokusna skupina«. Pogovor v fokusni skupini bi lahko pogojno imenovali tudi skupinski pogovor. Gre za pogovor skupine ljudi, ki pa se od drugih tovrstnih pogovorov razlikuje po tem, da je osredotočen na vnaprej znano temo in poteka po določenem načrtu. Metoda fokusnih skupin je ena od kvalitativnih metod za zbiranje, analizo in interpretacijo podatkov. Sodi torej med metode, pri katerih se uporabljajo nestandardizirane tehnike anketiranja ali opazovanja, ki niso zelo strukturirane, na primer skupinske diskusije ali poglobljeni individualni intervjuji. Izsledki tega tipa raziskovanja niso merljivi. Raziskovalci iščejo kvalitativne podatke za oblikovanje vtisa, in ne za številčno ali merljivo definiranje trga ali določene skupine. Kvalitativne raziskave nam dajo odgovor kaj, kako in zakaj, ne pa koliko (Klemenčič & Hlebec, 2007).

Namen fokusnih skupin je zbrati čim več informacij v kratkem času. Vir informacij je interakcija, pogovor v skupini. Fokusne skupine naj bi odkrivale nove teme in poglobljeno presojale (raziskovale, analizirale), odkrivale okoliščine nekaterih pojavov, stališč ter interpretirale pojave, stališča ipd. (Klemenčič & Hlebec, 2007).

V fokusnih skupinah se primerno zbirajo informacije, ko (Klemenčič & Hlebec, 2007):

- opazimo razlike med ljudmi (na primer razlike med načrtovalci sprememb in tistimi, ki bi morali spremembe tudi vpeljati),
- raziskujemo kompleksna vprašanja motivacije ali vedenja,
- želimo razumeti raznolikost,
- potrebujemo prijazno in spoštljivo raziskovalno metodo.

Primerna velikost fokusne skupine je odvisna od več dejavnikov: števila vprašanj, ki jih želimo obravnavati, stopnje vključenosti, emocionalne zavezanosti in zavzetosti udeležencev za obravnavano temo, ali so izvedenci za določeno temo, ali je tema kontroverzna ali kompleksna ipd. Primerna velikost skupine je od 6 do 10 udeležencev, primerno število vprašanj od 8 do 12 in čas trajanja fokusne skupine od 60 do 120 minut (Klemenčič & Hlebec, 2007).

Fokusne skupine imajo veliko prednosti, ki jih ločijo od ostalih kvalitativnih metod zbiranja podatkov. So zelo učinkovita tehnika zbiranja podatkov kvalitativne metode. Podatke od skupine ljudi zagotavljajo veliko hitreje in ceneje, kot na primer poglobljeni intervjuji, ki jih izvajamo posamezno. Lahko se izvedejo v zelo kratkem času od objave potrebe po raziskavi, kar je težje izvedljivo pri bolj sistematičnih in večjih raziskavah. Fokusne skupine so zelo fleksibilne, saj se lahko uporabijo za raziskovanje širokega spektra tem, z raznolikimi udeleženci in v raznovrstnih okoliščinah. Odprta oblika odgovorov pri fokusnih skupinah omogoča možnost pridobivanja velike in bogate količine podatkov, ki jih udeleženci izrazijo s svojimi besedami. Raziskovalec lahko doseže globlje pomene, zazna pomembne povezave ter identificira subtilne nianse v izražanju in pomenu. Rezultati fokusnih skupin so lahko razumljivi, saj tako raziskovalci, kot tudi ostali, brez težav razumejo verbalne odgovore udeležencev. Fokusne skupine so eden izmed redkih načinov pridobivanja podatkov od otrok ali posameznikov, ki niso posebno izobraženi (Stewart & Shamdasani, 1990, str. 16).

Fokusne skupine so dragoceno raziskovalno orodje, vendar kljub temu niso rešitev za vse raziskovalne potrebe. Imajo tudi nekaj omejitev oziroma slabosti. Ena izmed njih je majhno število udeležencev, tudi če izvedemo več fokusnih skupin (Stewart & Shamdasani, 1990, str. 17). Težko jih je organizirati, saj zahtevajo od ljudi, da si vzamejo čas, in da pridejo na določeno lokacijo ob določenem času. Diskusija se mora izvesti v temu primernem prostoru, kar pogosto predstavlja logistično težavo (Krueger, 1994, str. 37). Priročnost večine pridobljenih udeležencev bistveno zmanjša posploševanje na širšo populacijo. Dejstvo je, da so udeleženci, ki so se pripravljani pripeljati na določeno lokacijo in se udeležiti fokusne skupine, lahko v vsaj eni dimenziji precej drugačni od ciljne populacije. Interakcija med udeleženci samimi in z moderatorjem ima lahko dva nezaželena učinka: odgovori udeležencev niso neodvisni eden od drugega, kar omejuje posploševanje, in na rezultate, pridobljene v fokusnih skupinah, vplivajo zelo dominantni udeleženci oziroma »mnenjski voditelji« skupine. V takem primeru bolj zadržani udeleženci fokusne skupine oklevajo pri

odgovarjanju (Stewart & Shamdasani, 1990, str. 17). Odprta vprašanja, uporaba različnih tehnik, kot so premori in preverjanje, ter znanje, kdaj preiti na novo področje teme, zahtevajo določeno stopnjo znanja, ki ga neizučeni moderatorji ne posedujejo. Fokusne skupine omogočajo udeležencem, da vplivajo in so v interakciji eden z drugim, kar lahko privede do tega, da udeleženci lahko vplivajo na tok diskusije. To lahko vodi do tega, da se skupina oddalji od raziskovane teme in se ukvarja z nepomembnimi temami, ki niso povezane z raziskavo. Pridobljene podatke je težje analizirati, saj so podatki pridobljeni v okolju, ki ga ustvari skupina, in zato morajo biti komentarji udeležencev interpretirani znotraj tega konteksta. Potrebno se je izogniti jemanju komentarjev iz konteksta in postavljanju prezgodnjih zaključkov (Krueger, 1994, str. 36).

3.2.2 Netografija

Izvorni termin za netografijo Kozinetsa v angleščini je »netnography«. Ta skovanka korenu besede –nography, iz termina etnografija »ethnography«, dodaja predpono net– (splet). V slovenščino iz dveh razlogov uvajamo izraz netografija, namesto netnografija. Prvi razlog je, da je Kozinets, med prenašanjem korena besede »ethnography« pri nadaljnjih skovankah, nekonsistenten. Pri terminu »netblogography« je iz besede ethnography prenesel zgolj koren –graphy, kateremu doda predponi net– in blog–. Drugi razlog uvajanja termina netografija in ne netnografija v slovenščino pa je lažja izgovorljivost prvega (Perčič, 2009). Netografijo imenujemo tudi online etnografija in virtualna etnografija.

Začetek netografije sega v leto 1990 (Beckmann, 2005). To je kvalitativno – interpretativna metoda, ki prilagaja klasične etnografske tehnike antropologije študiji spletnih kultur in skupnosti (Perčič, 2011). Viri, iz katerih običajno pridobivamo informacije, so naraščajoča spletna družabna omrežja, forumi, klepetalnice, blogi, portali in spletne strani.

Netografija je etnografija na spletu. Je analiza spletnih vsebin, a ne mehansko, ampak kontekstualno kodiranje. Omogoča spremljanje akcij in reakcij. Lahko je zgolj opazovalna ali sodelovalna. Nastala je z namenom študije spletnih skupnosti, a postala okno v analogni svet uporabnikov spleta (Perčič, 2009).

Netografijo izberemo, ko (Perčič, 2011):

- želimo zares razumeti in govoriti jezik opazovane skupine ljudi,
- želimo izvedeti tudi tisto, kar sicer ostane zamolčano,
- želimo opazovano skupino ljudi vključiti v proces inoviranja, ustvarjanja ipd.,
- v fazi raziskovanja problema ne želimo vplivati na opazovano skupino ljudi,
- iščemo svežino, nove trende ipd.,
- želimo zares razumeti, preden začnemo meriti.

Koraki netografije so (Perčič, 2009):

- priprava raziskovalnega načrta,
- nabor vsebin s forumov in blogov in drugih spletnih virov,
- kontekstualno kodiranje,
- identifikacija ključnih idej (zakonitosti),
- oblikovanje akcijske teorije,
- priporočila za delovanje.

Na spletu komuniciramo z namenom, da bi razumeli stališča, zaznave in čustva ljudi. Prednost tovrstnega raziskovanja se kaže v poštenosti in zanesljivosti odgovorov, zlasti, ko gre za pogovor o občutljivih temah, saj bi s tradicionalnimi raziskavami prišli do nekoliko olepšanih, družbeno zaželenih odgovorov (Beckmann, 2005). Je torej bolj naravna in ne toliko vsiljiva kot druge metode. S to metodo lahko pridobimo veliko informacij v kratkem času, na bolj enostaven način in ceneje.

Omejitev netografske metode je zadostna količina vsebin za analizo. Ker je netografija kvalitativna metoda, se kvantitativna terminologija (kot na primer vzorčenje) ne uporablja in tudi iz te raziskave se ne dobiva nekih statističnih izsledkov. Gre za branje med vrsticami in oblikovanje praktičnih scenarijev nadaljnjega delovanja (Perčič, 2009). Paziti je potrebno na etiko, saj pri netografiji del raziskovanja ostane zaradi narave dela prikrit (Beckmann, 2005). Težko je tudi oblikovati demografski profil sodelujočih, saj je prisotna določena stopnja anonimnosti. Da ne pride do napačne interpretacije, se mora raziskovalec popolnoma poglobiti v proučevan problem.

3.2.3 Globinski polstrukturiran intervju

Globinski intervju je v svoji osnovi nestrukturirani, direktni, osebni intervju, v katerem posameznika izpraša izkušeni spraševalec, da bi odkril motivacijo, prepričanja, odnos in občutke subjekta do določene teme. Globinski intervju lahko traja od 30 minut do več kot 1 ure in se lahko izvede v enkratnem obisku ali pa skozi serijo snidenj med izpraševalcem in intervjuvancem. Izpraševalec se skozi celotni intervju drži osnovnih in poglavitnih tem, medtem ko se v samih vprašanjih in odgovorih na njih skriva celotna serija nepredvidljivih področij raziskave. Preiskovanje ozadij posameznih odgovorov je ena od glavnih kvalitiet in zelo pomembnih vzvodov globinskega intervjuja. Preiskovanje oziroma raziskovanje ozadja odgovora posameznika je lahko izvedeno z enostavnim vprašanjem: »Zakaj ste odgovorili tako? Kaj naj bi to pomenilo?«, lahko pa to naredimo tudi z daljšimi vprašanji, ki so bolj specifična (Malhotra & Birks, 2003, str. 179–180).

Značilno za polstrukturirani globinski intervju je, da je namen raziskave jasen, odgovori na vprašanja pa odprti in prosto tekoči. Že začetno vprašanje je jasno, z njim poskuša izpraševalec spodbuditi prosto govorjenje o predmetu. Udeleženec odgovarja na vprašanja, ki

jih postavlja raziskovalec, obenem pa njegovi odgovori določajo smer intervjuja. Vrstni red in oblikovanje vprašanj se spreminja od intervjuja do intervjuja, kar pomeni, da se pri posameznih intervjujih razlikuje tudi njihova specifična vsebina (Churchill & Iacobucci, 2005, str. 285).

3.3 Izbira vzorca in izvedba raziskave

Metodo fokusnih skupin sem opravila 23. aprila 2012 ob 17:00 uri v Mestni knjižnici Kranj. Sodelovalo je osem pripadnikov generacije Y, starih od 24 do 30 let; od tega štiri dekleta in štiri fantje. Dva med njimi sta redno zaposlena, ostali so študentje. Izbrala sem osebe, ki imajo veliko delovnih izkušenj. Oblikovala sem sedem glavnih tem, ki se pokrivajo z izhodiščno teorijo. Vsaka tema vsebuje nekaj podvprašanj. Potek fokusne skupine je trajal dve uri, s petnajst minutnim odmorom. Delo moderatorja sem opravila sama. Da sem lahko zbrala vse odgovore, sem si pomagala s snemanjem pogovora.

Metodo netografije sem uporabila predvsem zato, ker sem med iskanjem in preučevanjem različnih elektronskih virov zasledila različne komentarje in razvite debate o generaciji Y in mladih nasploh. Poleg komentarjev pod članki sem pregledala še nekaj forumov, na katerih se zadržujejo mladi oziroma je govora o njih. S preučevanjem le-teh me je raziskovanje pripeljalo do posameznikovih blogov in dodatnih komentarjev. Skupaj sem zbrala komentarje, ki se dejansko nanašajo na generacijo Y in njihovo povezavo z delom. Zbrala sem komentarje 41 oseb iz 14 različnih virov. Netografija je potekala zgolj z opazovanjem, saj sem se želela izogniti družbeno zaželenim odgovorom. Pozorna sem bila na začetek in konec razprave, s čimer sem se izognila morebitnim napačnim zaključkom. Izogibala sem se tudi selektivnemu izboru komentarjev, saj bi ti lahko privedli do pristranskih rezultatov.

Globinski polstrukturiran intervju sem opravila z mag. Mojco Brezavšček, zaposleno v kadrovskem oddelku v podjetju Telekom Slovenije, d. d. Njena glavna naloga je selekcioniranje novih kandidatov za zaposlitev in vse, kar je povezano s psihološkim področjem. Intervju je potekal 9. julija 2012 ob 8.30 uri na Vilharjevi cesti 25 v Ljubljani in je trajal 46 minut. Najprej sem sogovornici predstavila temo magistrske naloge in glavne točke. Vprašanja so se v večini navezovala na opravljeno raziskavo. Tako sem lahko preverila moja predlagana priporočila za ravnanje z generacijo Y. Intervju sem snemala in nato naredila zvočni prepis, ki je v prilogi.

4 REZULTATI RAZISKAVE O GENERACIJI Y NA DELOVNEM MESTU

Metoda fokusnih skupin se je izkazala za zelo dobro. Zaradi skupinske dinamike sem dobila poglobljene odgovore in različne poglede na predstavljeno tematiko. Udeleženci zaradi aktualne teme niso bili zadržani. Netografija in globinski polstrukturiran intervju sta nabor mnenj in koristnih informacij le še povečala. Rezultati raziskave so dokaj skladni z

ugotovitvami avtorjev v teoretičnem delu. Na podlagi uporabljenih metod lahko podam naslednje zaključke, ki so oblikovani po posameznih področjih.

4.1 Splošne značilnosti generacije Y

Zaradi prisotnosti različnih generacij na delovnem mestu nastajajo konflikti. Raziskava je potrdila, da je prav, da se tej tematiki posveča več pozornosti, saj poznavanje značilnosti posameznih generacij prinaša manj medgeneracijskih trenj.

»nekatero navade, ki se pripisujejo le generaciji Y vplivajo tudi na nas malo starejšo generacijo. Odvisno je od posameznika in okolja v katerem dela, živi ... Danes dobre organizacije investirajo veliko znanja in veščin v svoje zaposlene. Vendar je to absolutno premalo, če se tudi sam ne izpopolnjuješ in sam ne iščeš izzivov, priložnost, ne preizkušaš svojih metod. Skratka če dnevno ne produciraš idej in sam ne preizkušaš v praksi zelo hitro postaneš delovni invalid. V svojem delovnem in osebnem okolju vidim veliko nazainteresiranih prijateljev, sodelavcev, ki živijo in delajo po liniji najmanjše odpornosti. Zato je prav da se piše o skupnih značilnostih ali lastnostih generacij. Podjetja bi morala še več pozornosti namenjati tej tematiki na vseh nivojih, da bi bilo čim manj medgeneracijskih trenj. Zaradi slabe poučenosti in ne razumevanja mlajših ljudi ali tudi starejših, ki funkcionarjo s časom, se velikrat zavira kreativnost posameznika in to vodi do frustracij. Če se delovno okolje pravočasno ne zaznava trenj in se ne odziva je to lahko pogubno za podjetje. To medgeneracijsko trenje bi lahko primerjali z medkulturnim nerazumevanjem, ki lahko pripelje celo do vojne.« (Ž_22, september 10)

Mladi so bili v večini res deležni permisivne vzgoje. Starši so jim nudili ogromno podpore in spodbujali so jih na vsakem koraku. Prepričali so jih, da bodo z izobrazbo lepše živeli in manj delali.

»Kriva je slaba vzgoja staršev, oziroma potuha, ki jo dajejo mulariji.« (M_1, maj 07)

»Za tako stanje v šolah obstaja več razlogov:

- pretirano permisivna vzgoja,
- crklanje in nerazumna velika zaščita in ambicije staršev,
- t.i. imenovani sindrom svobodne izbire,
- izpostavljanje otrokovih pravic, ne pa tudi njihovih dolžnosti (še posebno je to razvidno v šolah, kjer si učitelji ne upajo nič ozirom zelo malo, ker takoj pridejo kričati starši),
- navajenost javnosti na take ali drugačne izpade mladostnikov, ne da bi jih tudi sankcionirali ipd.« (Ž_2, maj 07)

»Potrebno pa je tudi spremeniti miselnost, ki so nam jo vztrajno vcepali v glavo naši starši in sicer, da naj se učimo, da nam ne bo treba delati.« (M_35, september 11)

Generacija Y je tehnološko osveščena in pismena. Prav prisotnost in razvoj tehnologije najbolj zaznamuje njihovo življenje. Ta značilnost se je v celoti potrdila z raziskavo. Res je tudi, da dolgo ostanejo doma pri starših, saj imajo tako manj odgovornosti. Čeprav je bilo v splošnem opisu omenjeno, da tega ne priznajo, so v fokusni skupini nakazali, da se tega zavedajo.

4 študent (24 let): »Res je. Razlike so najbolj vidne pri uporabi tehnologije – računalniki in mobilne naprave, internet – pri načinih komuniciranja – socialna omrežja, e-pošta in v prioritetah – družina šele po študiju oziroma karieri, odhod od doma je kasnejši, kot pri prejšnjih generacijah.«

6 študent (26 let): »Smo generacija, ki je doživela velik tehnološki razcvet. Razvoj tehnologije, ravno v prehodu, nas zaznamuje kot generacijo, ki je odraščala v čisto drugačnih okoliščinah kot generacija X. Posledično so tudi naša znanja drugačna kot pri generaciji X.«

»So stvari, za katere ne bi nikdar vedel, da obstajajo, pa tudi če bi vsak dan hodil v knjižnico. Pa naj bo to še tako neumna stvar kot to, da veš kaj nastane če daš skupaj diet coke in mentos, vseeno je znanje. Več ga imaš, več veljaš ali kako že. Več je gnoja, prej bo kaj pametnega zraslo.« (M_7, maj 08)

V primerjavi s prejšnjimi generacijami imajo bistveno bolj razvit pozitiven odnos do okolja in družbe. Znajo pokazati veliko empatije do drugih in do aktualnih problemov in velikokrat so tudi bolj prilagodljivi kot starejše generacije. V življenju iščejo nek globlji smisel. So izobraženi, dojemljivi in sposobni hitrega učenja. Potrdilo se je tudi, da so zelo nagnjeni k užitku in potovanjem.

1 študentka (24 let): »Pa tudi svoboda, samozavest, nenehno učenje, odprtost za spoznavanje novih ljudi, potovanja v tujino; imamo veliko idej, ki jih poskušamo realizirati. In po mojem mnenju smo veliko bolj samosvoji.«

2 študentka (25 let): »Mi smo eni poskusni zajčki. Se mi zdi, da se na nas kar precej eksperimentira, testira. Po mojem smo ravno tam nekje v nekem prelomu, kjer se stvari spreminjajo. Bolj se že zavedamo svojih pravic, nekega višjega pomena življenja, hočemo več.«

Imajo drugačen način razmišljanja. So bolj dovzetni za izzive in bolj naklonjeni tveganju, kar je v nasprotju z opisom značilnosti, podanih na začetku.

1 študentka (24 let): »Zdi se mi, da se od ostalih generacij razlikujemo predvsem po načinu razmišljanja, bolj si upamo tvegati, bolj smo iznajdljivi in bolj zaupamo sami sebi. Od življenja pričakujemo večje udobje, veliko si želimo privoščiti, vendar smo tudi zelo odgovorni in pripravljeni na trdo delo.«

Potrdilo se je, da zaradi svoje mladosti in neizkušenosti težko sprejemajo odgovornost in kritiko. Opazimo lahko tudi razvajenost in egocentrizem.

8 zaposlen (30 let): »Težimo predvsem k lahkotnemu načinu življenja in težko sprejemamo odgovornost.«

»Za razvajenčke je značilno, da nočejo delati, se nočejo učiti, po drugi strani pa zahtevajo, da so oni center vse pozornosti in da se jim izpolnijo vse želje. Če tega ni, so blazno agresivni. Kritiko jemljejo izredno negativno, osebno. Iz kritike se niso zmožni ničesar naučiti, ker so jo slišali premalokrat, pa še takrat so jo doživeli kot osebni napad, ne pa kot koristno korekcijo napačnega obnašanja.« (M_12, maj 10)

»ne glede na mnenje o ruglju, je že on ugotovil, da so to v bistvu prepotentni in naduvani mulci, ki si domišljajo da vse vedo v resnici pa so šele kandidati za REALNO življenje ... da bodo najprej morali

pozabiti na svoj EGOcentrizem in samega sebe in bodo začeli živeti in delati za nekoga in nekaj ... po domače, mal jim manjka ŽIVLJENJSKIH kilometrov ...« (M_26, september 10)

Res je, da razmišljajo drugače in da imajo dobro razvit sistem vrednot. Pomembne so jim predvsem vrednote, kot so: družina, prijateljstvo, zaupanje, poštenost ipd.

1 študentka (24 let): »Družina, ljubezen, iskrenost, zaupanje, prijateljstvo, sreča, spoštovanje, fair-play.«

2 študentka (25 let): »Pomembno mi je spoštovanje, zaupanje, iskrenost med ljudmi. Nepokvarjenost, občutek za sočloveka. Bodi dober in dobro se ti bo vrnilo. Menim, da če bi vsi vsaj malo tako delovali, bi bilo veliko lepše. V življenju si želim neko solidno službo, ki bi mi zagotovila stabilen finančni položaj, da bi si lahko brez slabe vesti privoščila stvari, ki me razveseljujejo in v katerih uživam. Še vedno pa sem te sorte, da mi je bolj pomembna družina in prijatelji in dobri odnosi znotraj teh dveh skupnosti. Želim si srečen zakon, zadovoljne otroke in pa službo, v katero ne bi hodila z odporom. Saj, kdo si pa tega ne želi? Čeprav, meni to res veliko pomeni.«

Čeprav se zavzemajo za iskrenost in naj bi bili brez dlake na jeziku, raziskava kaže, da naša generacija Y ni takšna.

»Drugi razlog vidim predvsem v širšem sociološkem smislu. Veljamo tudi za generacijo Why (not). Smo brez dlake na jeziku ... no temu v Sloveniji ni ravno tako. Skrivamo se pod lastno hlapčevsko anonimnostjo in pljuvamo na forumih, na twitterju in blogih pa ne pišemo, na Facebooku pa objavljamo linke, kakšno je vreme in igramo Farmville.« (M_23, september 10)

Težijo k lahkotnemu načinu življenja. Dovzetnejši so za spremembe, saj se zavedajo, da so te del vsakdanjega življenja.

4 študent (24 let): »V ospredju je uživanje in ležernost, iskanje načinov za hiter in lahek zaslužek, veliko prostega časa, uporaba masovnih medijev in sledenje najnovejšim trendom v modi, tehniki, in nasičenost z informacijami.«

Potrdilo se je, da veliko dajo na kakovost življenja in so za to pripravljene tudi marsikaj narediti. S tem se potrjuje tudi trditev, da so zelo ozaveščeni o zdravem načinu življenja.

1 študentka (24 let): »Kakovost življenja je zame bistvenega pomena. Seveda ima vsak svoje mejnike, kaj je ugodno življenje. Po drugi strani pa sem pripravljena za kakovostno življenje in uživanje sama marsikaj narediti.«

7 študentka (24 let): »Zelo velika. Če nimaš kakovostnega življenja, težko kaj narediš. Z mojega stališča: če se giblješ, ješ zdravo – imaš več energije in s tem boljše življenje. Če nisi zadovoljen sam s sabo, nisi z ničemer.«

8 zaposlen (30 let): »Mislim, da smo precej naravnani na miselnost – samo enkrat se živi. Potrebno je znati uživati, ne samo delati.«

4.2 Način in odnos dela do generacije Y

Mladi postajajo osrednja delovna sila. Potrdile so se trditve, da predstavniki generacije Y ne želijo ostro ločiti dela od zasebnega življenja. Delo jim mora predstavljati način življenja, zato jim mora biti tudi v užitek in zabavo. Na delovnem mestu želijo izzive, osebni in strokovni razvoj, dodatno izobraževanje in druge ugodnosti.

1 študentka (24 let): »Meni delo pomeni veselje, užitek, odgovornost, samopotrditev in samorazvoj, spoznavanje novih ljudi, vseživljenjsko učenje, bogate izkušnje. Delo nam da trdo kožo. Predvsem pa sem hvaležna za to, da imam delo, ki mi prinaša veselje.«

6 študent (26 let): »Delo v prvi meri predstavlja vir zaslužka, z drugega vidika pa predstavlja zabavo, sprostitvev, užitek, zadovoljstvo.«

Raziskava je pokazala, da morajo imeti veliko svobode, o čemer je bilo govora že v začetnem opisu generacije.

6 študent (26 let): »Meni je vseč delovno mesto, ki mi omogoča svobodo, delovno mesto, kjer lahko izražam svoja mnenja, predloge, želje, in delovno mesto, ki mi nudi možnost novih spoznanj, izobraževanj, spoznavanj.«

Čeprav naj generacija Y ne bi bila naklonjena delu, je raziskava pokazala, da to ne drži. Želijo delati, vendar imajo nekoliko višja pričakovanja.

»Ne bo držalo, da mlada generacija ni pripravljena trdo in veliko delati. Skoraj zagotovo pa drži, da niso pripravljene delati kot voli (oprostite izrazu) za drobiž. Sam ne morem reči, da sem rosno mlad, sem pripravljen veliko in dobro delati, mi pa pade mrak na oči vsakič, ko se grem pogovarjat za zaposlitev, pa mi moj delodajalec za moje dobro delo ponuja drobtinice. Mislim, da mladi niso niti naivni, še manj pa leni. Ob pravilni motivaciji, spoštovanju delodajalca in ustreznem delovnem okolju, so pripravljene delati več in bolje, kot marsikdo iz starejše generacije. Drži tudi, da bo fizičnega dela najbrž vse manj, saj ga lahko dobro in najbrž ceneje nadomestijo stroji, ki jih je ta mladina sposobna upravljati mnogo hitreje in bolje, kot marsikdo od starejših. Še vedno je problem slovenskih delodajalcev (ne vseh), da ljudem ne pustijo misliti s svojo glavo. Še vedno vse prevečkrat slišiš trditve: "Ti nisi zato tukaj, da bi mislil, ti si tukaj zato, da delaš!" Še vedno niso ugotovili, da je treba za to, da bi dobro delal, tudi misliti. Pa bo menda tudi to enkrat minilo, in bodo ljudje lahko končno v službi uporabljali svojo glavo.« (M_10, april 10)

Želijo fleksibilne službe in ne vsakodnevne enolične urnike.

1 študentka (24 let): »Na kožo mi je najbolj pisano fleksibilno, dinamično in nerutinsko delo. Delo, kjer lahko izražam samo sebe. Pomembno mi je, da ne gre za klasičen osem urni delovnik, ampak, da si delo organiziram sama. Rada sem sama svoj šef. Na lokacijo ne dam bistvenega pomena, saj sem za delo, ki mi je pri srcu, pripravljena narediti tudi kakšen kilometer več. Najbolj mi je pomembno to, da se zjutraj z veseljem odpravim na delo in zvečer z zadovoljstvom vrnem domov.«

3 študent (24 let): »Kombinacija dela v pisarni in na terenu s fleksibilnim delovnim časom. Predvsem pa tako delovno mesto, kjer si lahko sam razporejaš delovne obveznosti – kdaj jih boš naredil in kako

jih boš naredil. Nič ne bi bilo narobe, če bi bilo to delovno mesto v bližini mojega stalnega prebivališča. In pa seveda brez zateženega šefa, ki bi mi vedno gledal pod prste.«

7 študentka (24 let): »Najbolj mi je pomembna fleksibilnost in da je delo neodgovorno.«

Pomembni so jim odnosi na delovnem mestu in korektno sodelovanje. S sodelavci morajo biti odnosi bolj prijateljski, medtem ko z vodilnimi malo bolj formalni.

3 študent (24 let): »S sodelavci sproščen in pošten odnos z veliko smisla za humor. Z nadrejenimi pa korekten in učinkovit odnos. V obeh primerih pa mora biti odnos tak, da se v pravem trenutku znaš zabavati in v pravem trenutku delati.«

Všeč jim je tudi projektno in timsko delo, čeprav so v osnovi večinoma individualisti.

1 študentka (24 let): »Jaz sem mogoče bolj individualen tip, vendar se mi zdi, da je danes usklajen tim izrednega pomena.«

4 študent (24 let): »Pomembno je prijateljsko, kolegialno vzdušje. Rad imam timsko delo, ker rad delim svoje znanje in tudi zato, ker me je treba včasih malo spodbuditi k delu. Odnos do nadrejenih je spoštljiv in obratno.«

8 zaposlen (30 let): »Tudi jaz se bolje znajdem, če sem sam. Ne maram, da mi drugi solijo pamet.«

V raziskavi so se najbolj potrdile trditve o tehnologiji. Brez te si skoraj ne predstavljajo življenja, saj jim predvsem olajšuje delo in pripomore k uspešnosti.

4 študent (24 let): »Tehnologija je del mojega življenja in brez nje si, tako kot večina, ne predstavljam kvalitetnega delovnega mesta. Omogoča predvsem hitro korespondenco med zaposlenimi in strankami, na primer internet, tiskanje in fotokopiranje dokumentov. Čisto odvisno od delovnega mesta. Tehnologija mi predstavlja predvsem hitrejši in lažji način do izpolnitve obveznosti, ki jih imam oziroma so mi bile zadane.«

8 zaposlen (30 let): »Predstavlja nepopisno pomoč. Pri delu jo veliko uporabljam in si je želim še več. Če ne bi bilo tehnologije, bi bil zagotovo za polovico manj uspešen.«

Mladi so pripravljeni na dodaten napor in izobraževanja, vendar le v primeru, da v tem vidijo nek smisel in bodo za to primerno nagrajeni.

2 študentka (25 let): »Odvisno. Če bom imela od tega kakšne koristi ali pa, če je nujno, kaj pa hočeš. Sigurno pa, na primer štepanja nadur v nedogled brez ustreznega poplačila – denarnega ali v primeru izobraževanja v obliki napredovanja, pohvale, verjetno ne bi dolgo tolerirala. Je pa treba za vsako stvar malo potrpeti, se čemu odreči, ker se vse nekoč obrestuje. V mejah normale, seveda.«

3 študent (24 let): »Seveda, vendar v mejah normale in v primeru plačila.«

8 zaposlen (30 let): »Sem pripravljen, če to ni prepogosto in se mi to finančno pozna, oziroma, da mi tak posel prinese druge ugodnosti – veze in poznanstva ali dober glas, kar posledično privede do novega posla.«

4.3 Motivacijski dejavniki generacije Y

Generacijo Y motivirajo tako finančni kot nefinančni dejavniki. Glede finančnih dejavnikov je v ospredju plača, pri nefinančnih dejavnikih pa raznoliko delo, možnosti izobraževanja in napredovanja ter manjša stopnja tveganja. Predvsem morajo v delu videti smisel in vedeti, kakšne bodo posledice opravljenega dela.

2 študentka (25 let): »Najbolj važno mi je, da vem, zakaj določeno stvar delam. To, da vidim nek cilj. K motivaciji pripomore tudi to, da se počutim enakovredno in ne kot nek podložnik, ki mu vsi ukazujejo.«

5 zaposlena (30 let): »Raznoliko delo, zaslužek.«

6 študent (26 let): »Dobro plačilo, možnost napredovanja, možnost izobraževanja.«

7 študentka (24 let): »Motivira pohvala, zadovoljstvo, in da prideš z veseljem na delo in ti ni težko.«

8 zaposlen (30 let): »Meni da motivacijo tudi manjša stopnja tveganj in da delo ni prenaporno in da si lahko vzamem dopust, ko to želim.«

Najpomembnejši dejavniki motivacije, ki pripomorejo k ustvarjalnosti in produktivnosti so pohvale, določena mera svobode, dobri odnosi in dobro počutje. Slednjemu generacija Y pripisuje velik pomen.

1 študentka (24 let): »Dobro počutje, samozadovoljstvo, bistré misli, ki mi prinašajo nove ideje, urejen delovni prostor.«

2 študentka (25 let): »Pohvale, da veš, čemu počneš določeno stvar, za kaj bo dobro in čemu bo koristilo, če nekaj opraviš.«

6 študent (26 let): »Pohvala, dobro plačilo, možnost napredovanja.«

8 zaposlen (30 let): »Svoboda, kar pomeni, da delam takrat, ko mi paše in imam navdih. Vse je odvisno od razpoloženja, nihče ne more nič izsiliti.«

Na privlačnost delovnega mesta pri generaciji Y vplivajo različni dejavniki. Raziskava je potrdila, da so veseli predvsem fleksibilnega delovnega časa, razumljivega vodstva in prijetnih sodelavcev. Pomembno vlogo ima tudi ambient delovnega mesta, urejenost, čistoča in k zdravju naklonjeno delovno mesto.

2 študentka (25 let): »Ljudje, ki tam delajo in fizično okolje. Mi je pomembno, da je lepo, urejeno, čisto, prenovljeno. Da je svetlo, svež zrak.«

6 študent (26 let): »Dobro plačilo, možnost napredovanja, možnost izobraževanja.«

7 študentka (24 let): »Varno in zdravo delovno mesto. Če se počutiš dobro, boš tudi dobro delal.«

8 zaposlen (30 let): »Razumljiv šef, odlični delavci, plača, možnost koriščenja nadur in fleksibilen delovni čas.«

Za svoje delo seveda pričakujejo nagrado. Sistem nagrajevanja mora biti vsem poznan in določen vnaprej. Velikost ali teža nagrade bo pripomogla k večji zavzetosti za delo in bo imela pozitivne učinke na nadaljnje delo. Prav tako je raziskava pokazala, da ima nagrajevanje pomembno vlogo pri opravljanju nadur.

1 študentka (24 let): »Podpiram nagrajevanje za trud, za rezultate in stimulaturna plačila. Predvsem pa podpiram tudi nematerialno nagrajevanje, ki temelji na pohvalah in napredovanju ter poslovnem, vzporedno tudi osebnem razvoju.«

4 študent (24 let): »Nagrade oziroma stimulacije že v osnovi podpiram. Pomembno je, da so nagrade, za na primer dobro opravljeno delo ali za delovno dobo ali za izkušnje in kompetence, ki jih nekdo ima, že vnaprej določene. Tako vsi dobijo enake možnosti za napredovanje ali nagrado, saj so o tem obveščeni od začetka.«

5 zaposlena (30 let): »Če so moji rezultati dela zadovoljivi oziroma preseženi, je zelo zaželena pohvala, da dobiš občutek, da nekdo ceni tvoje delo, najboljši odgovor na to pa je, seveda, denarna stimulacija, v daljšem časovnem obdobju tudi predlog za napredovanje.«

8 zaposlen (30 let): »Nagrajevanje je obvezno in pripomore k večji zavzetosti za delo, večji natančnosti, točnosti. Potrebujesh tudi manj prepričevanja za opravljanje nadur.«

4.4 Vodenje generacije Y

Generacija Y si želi predvsem demokratičnega stila vodenja. Potrdilo se je, da ne marajo ukazovanja in želijo biti tudi na delovnem mestu sproščeni. Od nadrejenih pričakujejo dostopnost in odprtost za pogovore ter izpolnjevanje obljub.

2 študentka (25 let): »Potrebno je pokazati neko avtoriteto, da stvari ne uidejo preveč iz vajeti – v mejah normale. Mora pa vladati na delovnem mestu sproščeno vzdušje, da so zaposleni zadovoljni in potem tudi boljše delajo. Vodja mora dati priložnost zaposlenim, da povejo svoje mnenje, podajo predloge, da se o tem diskutira.«

4 študent (24 let): »Vsekakor ne preveč ukazovanja, raje nasvete in pomoč pri delu.«

6 študent (26 let): »Tako je. Demokratičen stil vodenja, ki vsem omogoča možnost izražanja mnenj, idej, želja.«

8 zaposlen (30 let): »Vodje morajo imeti avtoriteto in hkrati poslušati za delavce. Šef mora biti razumevajoč, dostopen, odprt in izpolnjevati mora obljube.«

Pripadniki generacije Y imajo poseben odnos do avtoritete. Zavedajo se, da mora biti, vendar jo težko sprejemajo, oziroma jo priznavajo le v primeru, ko presodijo, da si jo nadrejeni zasluži. Enaka zgodba je s spoštovanjem.

3 študent (24 let): »S tem nimam težav toliko časa, dokler je avtoriteta pravilno izražena. V kolikor se avtoriteto izkorišča s strani višje postavljenih, višje rangiranih, vendar nesposobnih ljudi, pa zna nastati problem.«

4 študent (24 let): »Najbrž je odvisno od nadrejenega. Če je dober vodja, v smislu, da zna streči stvar in je večini za zgled, potem od takih ljudi z veseljem sprejemem nasvet ali naredim, kar mi je naročeno.«

8 zaposlen (30 let): »Priznam, da jo težko sprejemam, čeprav se zavedam, da je nujno potrebna.«

»Glavna stvar, ki manjka po našem mnenju (glede na to, da je podjetje razen vodilnih sestavljeno iz Y generacije) je poudarek na tem, da generacija Y ne spoštuje ljudi, samo zato ker so nadrejeni po funkciji ali nazivu. Spoštovanje generacije Y si prislužite s svojim delom, s tem koliko znanja jim predate, kaj jih naučite ... Strahospoštovanja do starejših ali profesorjev, direktorjev ni pri generaciji Y.« (M_29, junij 11)

Velik prispevek k znanju vidijo v mentorjih, še posebej na začetku delovne kariere. Raziskava je pokazala, da jim je pomembno, da je mentorstvo vpeljana v sistem načrtno in na dolgi rok.

3 študent (24 let): »Mentorji so zaželeni, v kolikor dajo vajencu neko dodano vrednost, strokovnost. Mentorstvo mora biti zastavljeno na dolgi rok in ne sme biti zastavljeno kot pomoč pri uvajanju na delo, saj nekatere kvazi naloge mentorjev lahko opravljajo tudi sodelavci toliko časa, da se delavec ne privadi. Če so mentorji sami sebi namen, potem ni pravega učinka mentorstva.«

6 študent (26 let): »Mentor je oseba, ki ti pomaga narediti prve korake. So pozitivna in zaželena stvar pri uvajanju.«

8 zaposlen (30 let): »Vsekakor so potrebni, saj je zelo malo samoukov. Mentor te vodi, usmerja in vpelje v delo.«

Potrdilo se je tudi, da si kasneje mladi želijo čim več samostojnosti pri opravljanju dela. Pričakujejo jasno, a spoštljivo kritiko oziroma pohvalo o svojem delu, vendar šele, ko zaključijo z delom. Nato so ga pripravljene, v skladu z navodili, popraviti.

2 študentka (25 let): »Veliko samostojnosti. To bi bila top služba zame. Da bi lahko samostojno delala, da bi sama vedela, kaj so moje dolžnosti, se sama organizirala, kdaj bom določene stvari naredila, da bi bile stvari odvisne predvsem od mene. Čakanje na odobritve, stalno prosjačenje drugih, to me dela nemirno.«

3 študent (24 let): »Delo želim opravljati v celoti samostojno, brez gledanja pod prste. Če ima moje delo napake, ga lahko vodja pregleda in poda komentarje in ga bom potem popravil, vendar do takrat pa želim popolnoma samostojne roke.«

8 zaposlen (30 let): »Popolno, ker sem tak tip človeka, da ne morem biti od nekoga odvisen. Najraje sem sam svoj šef, vendar sta kritika in drugo mnenje vedno dobrodošla.«

4.5 Zaposlovanje generacije Y

Mladi iz šolskega sistema pridejo z veliko teoretičnega znanja in žal s premalo praktičnega znanja. Raziskava je pokazala, da trenutna situacija na trgu dela v Sloveniji ni naklonjena mladim iskalcem prve zaposlitve. Delodajalci se raje odločajo za izkušene delavce, ki so se že uveljavili in pokazali svoje sposobnosti v praksi.

»Edino izkušnje štejejo pri delu. Šole so le osnova za pridobivanje delovnih izkušenj. Tu je kiks države, da podpira študije, katerih izobrazbe so nepotrebne na trgu.« (32, oktober 11)

»Mladi res nimamo neke perspektive ne glede kaj smo končali ... smo na zavodu iščemo sprašujemo za službe, zavod nas pošilja na različne delavnice razna usposabljanja in prakse da si mal nabiramo izkušnje ...« (M_33, oktober 11)

»problem je v odnosu, ki ga ima družba do mladih. Signal, ki ga družba pošilja mladim je: Ne rabimo vas družba stalno pošilja ta signal in to je po moje, kar ustvarja največ apatije. Služb je vedno manj, a vi boste itak prvi odpuščeni. pojdite študirati, čeprav vam izobrazba ne bo prav nič pomagala. Stanovanj ne boste dobili, prav tako ne pokojnine. A le pridno plačujte v sklad za srednjo generacijo. In tako naprej in naprej.« (34, oktober 11)

K odločitvam delodajalcev o izbiri primerne kandidata pripomorejo tudi previsoka pričakovanja mladih in njihova neutrujenost v delu, kar se kaže v nezadovoljstvu in izostanku z dela.

»Ugotovitev naše kadrovnice: Generacija Y je ogromno na bolniški v primerjavi z generacijo tik pred penzijo.« (25, september 10)

V bodoče bodo potrebne spremembe glede zaposlovanja, saj število mladih, ki ne dobijo zaposlitve, narašča.

»pa bi se moralo zaposlovat ... Odpustit pol tele kamenodobne, zaspane, nevljudne, zoprne bande po pisarnah in namesto njih zaposlit mlade kadre.« (M_36, september 11)

»In potem dobimo magistre, stare 30 let, ki kar zgroženo ugotovijo, da ti papir nič ne prinese, ampak moraš sam trdo delati. In da mamica (v veliki večini primerov) ne more urediti službe.« (M_37, september 11)

4.6 Komuniciranje z generacijo Y

Rojeni so v času informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki jih razumejo popolnoma drugače kot druge generacije. Če jih druge generacije zgolj uporabljajo, jih generacija Y soustvarja. Istočasno živijo v nekem virtualnem svetu, ki ga druge generacije le s težavo razumejo. Veliko časa porabijo na internetu za druženje. To je potrdila tudi raziskava. Komunicirajo predvsem preko spleta, mobilnikov, e-pošte, družabnih omrežij ipd. Televizija, radio in tiskani mediji, so zastareli kanali komuniciranja, ki jih enostavno ne pritegnejo in ne

zanimajo več. Ugotovila sem še, da s sodelavci komunicirajo prijateljsko, sproščeno, z nadrejenimi pa običajno bolj uradno, vendar samo v primeru, da presodijo, da si to zaslužijo.

3 študent (24 let): »Do sodelavcev vedno poskušam biti prijazen in nasmejan, zato z njimi komuniciram na sproščen način. Z nadrejenimi pa komuniciram odnosu primerno, vsekakor pa spoštljivo.«

6 študent (26 let): »Se strinjam. Za komuniciranje pa uporabljam telefonski klic, sms, e-mail, družabna omrežja.«

8 zaposlen (30 let): »S sodelavci imamo prijateljski odnos. Z nadrejenimi komuniciram spoštljivo, morda malo bolj formalno, vendar si morajo to zaslužiti.«

Komunikacija mora biti odprta in stalna. Z raziskavo se je potrdilo, da pričakujejo dober in jasno določen pretok informacij. Slednje morajo biti točne in ažurne. Posameznik tako spozna, kaj se v podjetju dogaja, kaj je njegova vloga in kaj je smisel njegovega dela.

4 študent (24 let): »Mora biti zagotovljen in dostopen vsem. Od raznih oglasnih desk, sestankov, zborov, srečanj ipd.«

5 zaposlena (30 let): »Pretok informacij mora potekati čim bolj nemoteno oziroma mora biti jasno določen pretok, kdo komu kaj sporoča, večkrat bi se moralo dotičnemu, ki mora opraviti neko nalogo, razložiti celotno, razširjeno situacijo, da vidi v tem nek smisel in se čuti bolj pomembnega.«

8 zaposlen (30 let): »Pretok informacij je nujno potreben za dobro delovno vzdušje. Informacije morajo biti ažurne in točne.«

Ne drži povsem, da generacija Y ne mara sestankov. Ti se jim zdijo koristni, vendar morajo biti pogosti, čim krajši in produktivni.

2 študentka (25 let): »Seveda morajo biti, da se malo pogovori o aktualnih zadevah, problemih, rešitvah. Je pa, po mojem mnenju, pomembno, da se stvari rešujejo sproti, potem tudi ni potrebno toliko sestankov in nepotrebne napolnjenosti.«

5 zaposlena (30 let): »Sestanki morajo biti, na vseh nivojih – podrejeni, nadrejeni, vendar konstruktivni in mogoče kar sistematsko določeni – odvisno od narave delovnega procesa, nikakor pa ne sestaneke na sestaneke.«

8 zaposlen (30 let): »Najbolje je, da so čim pogostejši in čim krajši, najbolje kar dnevni, da sproti rešujemo težave, nejasnosti, napake in vnaprej organiziramo delo.«

»Sem v tej generaciji ki jo omenja vendar bi jo znižal za 10 let, tam nekje do leta 1990. Vidi se miselni preskok od drugih generacij in dejansko ne maram dolgih sestankov, ker se stvari uredijo z enim ali dvema telefonskima klicema. Če zaposleni vedo kaj je njihova naloga in če jim ni težko UČITI SE, potem se stvari naredijo hitro in enostavno brez kompliciranja tam kjer ni potrebno. Večinoma se držim Paretovega pravila 80/20 in ne boste verjeli ... stvari so urejene veliko hitreje in bolj kakovostno. Zakaj bi sedel 2h na sestanku in se delal pametnega ... čas lahko zabijemo tudi na nešteto drugih načinov«
(M_16, maj 10)

Netografija je pokazala, da je njihov besedni zaklad bolj siromašen, kar je razvidno v njihovih napisanih komentarjih. Prav tako je opazno pomanjkanje znanja v slovnici (uporaba ločil, velikih začetnic ipd.).

4.7 Fizično delovno mesto za generacijo Y

Fizično delovno mesto je pomemben dejavnik, ki vpliva na produktivnost, kreativnost, splošno počutje in veselje do dela. Tako se je izkazalo tudi v raziskavi.

1 študentka (24 let): »Na delovnem mestu se moram počutiti zelo dobro, da lahko svoje delo opravim po najboljših močeh. Prostor mora imeti izredno dobro energijo, pomembni so mi detajli v prostoru, celoten ambient.«

4 študent (24 let): »To se mi zdi pomemben dejavnik, če ne celo najbolj pomemben. Žive barve, veliko prostora in dober zrak, zdravju prijazno okolje, vse to je osnova za dobro opravljeno delo in za dobro počutje na delovnem mestu.«

8 zaposlen (30 let): »Urejeno fizično delovno mesto mi je ena izmed najpomembnejših stvari. Prinaša mi predvsem osebno zadovoljstvo, boljše počutje, pripomore k produktivnosti in kreativnosti.«

Delovno mesto mora biti prilagojeno novim načinom poslovanja in mora vsebovati čim več informacijskih in telekomunikacijskih novosti. Mladi želijo velik, svetel in moderno urejen delovni prostor, z dovolj veliko delovno površino.

4 študent (24 let): »Pomembna je svetloba in urejenost, organiziranost. Veliko tehničnih igračk, kot so dlančniki, računalniki, faks, tiskalnik.«

5 zaposlena (30 let): »Bližina opremljenosti s pripomočki, ki jih potrebujem, praktično postavljeni, primerno osvetljen prostor, dovolj velika delovna miza, urejena dokumentacija, vse na svojem mestu.«

8 zaposlen (30 let): »Delovno mesto mora biti prostorno, z velikimi okni, lepim razgledom. Velika pisalna miza, čim več tehnologije, najnovejša moderna oprema, parkirno mesto tik pred pisarno, oddaljenost od avtoceste maksimalno pet minut.«

4.8 Pričakovanja in karijerne možnosti generacije Y

Pripadniki generacije Y delo dojemajo in razumejo drugače kot pripadniki starejših generacij, kar potrjuje tudi opravljena raziskava. Tako, kot od prostega časa, tudi od dela pričakujejo zabavo, raznolikost in izzivnost. Hkrati si prizadevajo za zaslužek, ki jim bo omogočal normalno življenje, večjo kreativnost in produktivnost, dodatno izobraževanje, dobre medosebne odnose ipd.

1 študentka (24 let): »Predvsem pričakujem veliko novih izkušenj, osebnega in poslovnega razvoja in uresničitev zastavljenih ciljev.«

3 študent (24 let): »Zadovoljstvo in užitek, ko pridem na delovno mesto.«

6 študent (26 let): »Od delovnega mesta pričakujem, da mi bo omogočal tako osebnostni kot izobraževalno-karierni razvoj, da mi bo omogočal zaslužek, s katerim bom lahko normalno živel.«

8 zaposlen (30 let): »Da ti služba ne vzame vse energije, da ti podjetje, poleg plače, nudi še druge ugodnosti – več dopusta, zabavo, in predvsem, da mi bo delo v veselje.«

Res je, da imajo visoka pričakovanja, predvsem, kar se tiče hitrosti napredovanja in plačila za opravljeno delo. Veliko pričakujejo od sebe in od delovnega mesta, ki mora biti predvsem raznoliko, zanimivo, sproščeno in usmerjeno v cilj.

1 študentka (24 let): »V prvi vrsti je to delo, ki mi je v veselje. Moje delo mora biti fleksibilno, svobodno, kreativno, dinamično. Visoka plača je relativnega pomena, sama si želim plače, ki mi omogoča kakovostno življenje in dovolj prostega časa.«

2 študentka (25 let): »Zanimivo delo, solidna plača, glede na delo in odgovornost. Razumevanje s sodelavci. Urejen delovni čas, če bi pa lahko še svobodno odločala, pa kot sem rekla, je pa to sanjska služba.«

3 študent (24 let): »Visoka plača, zanimivo delo, vsakodnevno izpopolnjevanje, učenje in usmerjen cilj.«

»Problem mladine danes je, da pričakujejo preveč. Končajo faks (po možnosti kak humanistični ala **FDV** ali kak drug javno upravni faks tipa "organizacija birokratizacija") ali pa sploh faksa nimajo, pa so falirani študenti ene od prej omenjenih visoko kvalitetnih šol. Potem pa pride v službo, takoj pričakuje 1500 eur plače, služben avto in položaj vsaj šefa razvojnega oddelka ali oddelka kreative ali pa kaj podobnega.« (M_31, oktober 11)

Mag. Mojca Brezavšček ugotavlja, da nekateri zelo silijo na vodstvene položaje, vendar se velikokrat pokaže, da za to še niso dovolj zreli in imajo premalo izkušenj.

»Ugotavljamo, da so mladi v zvezi s tem neučakani in tudi opažamo, da recimo, ko pride nekdo premlad na neko pozicijo, mislim premlad ne zgolj v smislu let, ampak premlad, da nima prave vsebine, da ni še dobil pravih izkušenj, da potem kot vodja ni v redu. Ampak to velikokrat sami ne zaznajo, ampak vidimo mi potem glede na način, glede na odzive, glede na to kakšna je klima recimo v tistem oddelku, da to še ni v redu.«

Mladi nenehno iščejo boljše možnosti za karierni razvoj. V primeru, da dobijo boljše priložnost za službo, jo bodo brez oklevanja sprejeli. Vendar trenutna situacija na trgu dela v Sloveniji temu ni naklonjena, zato se naša generacija Y razlikuje ravno v tem, da jim je varnost zaposlitve pomembna.

2 študentka (25 let): »Varnost zaposlitve je kar pomembna. Ne bi rada dan za dnem trepetala, ali bom še dobila podaljšano ali ne. O tem, koliko časa bom ostala ne enem delovnem mestu, še ne razmišljam, trenutno si želim samo, da bi službo sploh dobila. In če bom delo opravljala z veseljem, zakaj pa ne bi ostala na enem delovnem mestu dalj časa. Je pa res, da se ne vidim celo življenje v eni in isti službi. To bi bilo pa že preveč monotono in bila bi razočarana nad sabo.«

3 študent (24 let): »Čisto odvisno; če najdem dobro službo, se jo bom držal, če pa mi služba ne bo všeč, jo bom zamenjal.«

»Generacijo Y v Evropi in Sloveniji čaka mukotrpen prehod iz virtualnega v realno: imajo vzor življenja preko zmožnosti, ki ga v časih, ki prihajajo ne bodo mogli realizirati. Tako kot je nekdo zapisal, jim bodo konkurirali Y-čki iz Kitajske, Indije in drugod. Službe pa jasno, da bodo menjavali, ker nikjer ne bodo dobili toliko, kot mislijo, da bodo, sedaj slabo kaže še za dobro plačane državne službe.« (Ž_14, maj 10)

Podobno ugotavlja tudi mag. Mojca Brezavšček, ki pravi, da v njihovem podjetju nimajo težav z odhodom dobrih kadrov.

»Mi tega problema praktično nimamo. Zaradi tega, ker je fluktuacija pri nas zelo nizka, kar pa ne pomeni, da so vsi tisti, ki ostajajo zadovoljni. Še zmeraj verjamem, sploh glede na trg dela zdaj, ko se praktično nič ne zaposluje, da če imaš nekje službo zagwarantirano v nekem varnem podjetju, kar Telekom še vedno je, kjer imaš sigurno nadpovprečne možnosti v primerjavi s situacijo na trgu, da se nam nič kaj hudo ni treba truditi, da ljudje ostanejo. Bolj je problem v temu ali res, če ostanejo dajo vse to, kar bi lahko dali in ali so tako zadovoljni kot bi lahko bili. Tukaj se mi zdi, da je bolj problem. Drugače pa, naša firma je velika in potrebe so na različnih področjih. Imamo tudi zelo razdelan sistem internih razpisov, kar pomeni, da tudi, če si zaposlen tukaj v podjetju, lahko kandidiraš na nekem internem razpisu in se prijaviš na drugo delovno mesto. Seveda to ne pomeni, da vsak, ki je nesrečen in nezadovoljen to dobi, ampak možnost je.«

Potrdile so se tudi trditve v povezavi s kariero. Mladi si želijo uspešno kariero, vendar ne prenaporno. Prinašati jim mora finančno varnost, samorazvoj in zadovoljstvo. Večkrat se potegujejo za horizontalno in ne vertikalno napredovanje. To jim omogoča bolje spoznati ves delovni proces, dobijo več delovnih izkušenj, delo je raznoliko in prinaša tudi več svobode.

1 študentka (24 let): »Želim si kariero, ki mi bo omogočala samostojnost, sredstva za kakovostno življenje in poslovno zadovoljstvo. Sama dajem veliko večji poudarek na družino, kot na poslovno kariero. Vsekakor si želim zdravega ravnovesja med enim in drugim.«

6 študent (26 let): »Kariera je zadeva, ki jo je težko definirati. Če bi že moral opisati, kakšno si želim – tako, ki mi bo omogočala osebni razvoj, finančno varnost, ki mi bo prinašala srečo in zadovoljstvo.«

8 zaposlen (30 let): »Želim si biti uspešen v svojem poklicu. Želim se širiti toliko, da bo delo raznoliko in mi bo omogočalo osebni razvoj in samoizpopolnitev.«

»"Srednješolci bi najraje bili direktorji in podjetniki" Dolgčas! Opazil sem in prav čudim se, da danes nihče od mladih ne želi več opravljati zanimivega dela. Npr. kaj takega, česar ni še nihče do zdaj naredil. Raziskovalna žilica je med mladimi izumrla.« (M_8, januar 09)

4.9 Kritika generacije Y

Potrebno se je zavedati, da vedno obstajajo individualne razlike. Nekatere značilnosti, ki naj bi označevale najmlajšo generacijo na trgu dela, pripadajo tudi starejšim generacijam. Raziskava je potrdila, da posploševanje na celotno generacijo ni mogoče.

»Posploševanje vse počez, kot da so pripadniki neke generacije vsi enaki. Bo treba kar počasi, mukotrпно od posameznika do posameznika ocenjevati kompetence in osebne lastnosti, vrednote

itd. Tisto o pomembnosti pohvale in spodbude, vlivanju zaupanja vanje, pomembnosti feedbacka itd. so pa stare ideje, o katerih je na primer pisal že Dale Carnegie leta 1936 (How to Win Friends and Influence People). Ma kaj je pisal o generaciji Y?» (M_13, maj 10)

»Pozabili ste omenili, da imajo rjave oči, rjave gladke lase, visoki so 175 cm, imajo kombinacijo spolnih kromosomov XXYY in so hermafroditi.« (M_15, maj 10)

»Meni se ne zdijo tako drugačni. Čeprav nisem rojen po 1980 imam vse simptome :). Tako da genYji so tudi generacije prej. Odvisno od posameznika.« (M_20, maj 10)

Na izoblikovanje osebnosti pomembno vplivata tudi okolje in vzgoja.

»Mogoče ni pomembno le to, v katerem obdobju si se rodil, temveč tudi to, kdo te je vzgajal (starši določene generacije), okolje itak, kdaj si odraščal ...« (Ž_41, december 11)

Torej lastnosti, ki naj bi bile tipične za generacijo Y, ne moremo posplošiti na vse. Tak primer je pripisovanje izjemnega pomena računalniku in internetu v njihovem življenju. Iz raziskave je razvidno, da se še vedno najdejo posamezniki, ki niso odvisni od vseh teh sodobnih tehnologij.

»hm, svet se spreminja že ves čas, zdej se sam mal hitrej. pa ne nujno na bolj, tko da mi gre ta populizem glede teh generacij v bistvu mal na jetra kot pripadnica generacije Y lah rečem, da me spletna dogajanja sicer impresionirajo ampak do tiste mere, kjer sm še vedno zmožna za en teden odit v divjino in ne pogrešat tega, da ne morem prebrat mejlov (v katerih itak skos samo nekdo neki hoče od mene) al pa napisat posta o svojih doživetjih na blog :))« (Ž_5, maj 08)

Dileme se pojavljajo tudi pri mejnikih, ki naj bi ločevale generacije. Opazne so že razlike med tistimi, ki so stari trideset let, in tistimi, ki jih imajo okoli dvajset.

»Hm ... razmišljam, če si je generacija Y res tako enotna. Se mi zdi, da smo mi, rojeni v začetku osemdesetih, vseeno precej drugače rasli kot mlajši. Razumem, čemu ločnik tam pri 80, vendar sama težko vidim črto, ki razmejuje generaciji.« (Ž_40, december 11)

Raziskava je pokazala še, da so nekateri mnenja, da je ustvarjanje generacij tudi marketinška in kadrovska poteza.

»Nikakor ni generacija Y bebava, samo zato, ker je drugačna. Drugačnost še ne pomeni slabše. Kot pri vseh generacijah, se najdejo diamanti in se najde plevel. Poudariti je še treba, da je generacija Y (kot tudi vse ostale generacije) marketinški konstrukt, ki je bil izoblikovan zaradi lažjega targetiranja strank in posledično prodaje.« (M_29, junij 11)

»Tudi kadrovska politika je posel. Izumljanje generacij, jih strokovno obdelati in pripraviti ustrezní paket za njihovo obdelavo, je posel. Prodajati zdravo pamet? Lepo vsa prosim, kdo pa jo bo kupil?« (M_39, september 11)

Generaciji Y pripisujejo veliko kritik v povezavi s splošno razgledanostjo, njihovo vzvišenostjo in visokimi pričakovanji. S tem se strinjajo tudi nekateri, ki so bili vključeni v

raziskavo. Predvsem naj bi bila težava v prevelikem poudarku na virtualnem življenju in premalo posvečanja konkretni izobrazbi in aktualni tematiki.

»Trenutno je splet v kaosu in norme in vrednote ki jih ustvarja kvečjemu pomenijo propad družbe. Generacija Y če to sploh obstaja, je v povprečju tako neumna da verjame vsem bedarijam ki jih prebere/vidi na internetu, ali pa v njem išče zatočišče sebi isto mislečih, da lahko razvija svoje nestrpne, nemoralne in večkrat družbeno nesprejemljive poglede in prepričanja. To je tudi eden od razlogov zaradi katerega nisem preveč siguren v svetlo prihodnost popolnoma svobodnega bloganja. Razmerje bednih (fake, nestrpnih, neracionalnih ...) in dobrih blogov (super jih je komaj kaj), je že doseglo nivo, ko se ti ne splača več iskati dobrega bloga, saj imaš o isti temi dosti boljše, objektivne, članke v bolj dosegljivih in predvsem bolj verodostojnih virih. Da o debilni kulturi debilnih videov na youtube in podobnih community sitih sploh ne govorim. Ljudje pojdite raje malo ven, ali pa se posvetite čemu bolj koristnemu in v končni fazi tudi bolj zadovoljujočemu, kot pa iskanju zadovoljitve radovednosti in čudenja ob sedenju na kavču, klikanju ... p.s. strokovne bloge in nekatere druge izvirne bloge izključujem iz tega, ker imajo specifičen namen in niso zgolj pucanje vesti, sovraštva ... Izobrazba, izobrazba in še enkrat izobrazba je potrebna da bodo ljudje znali ločiti med bedarijami in resnico, manipulacijo in objektivnostjo, brez tega je internet grim reaper človeštva.« (M_6, maj 08)

Nivo znanja upada, tudi zaradi velikega števila fakultet, ki so, po besedah mag. Mojce Brezavšček, to le po imenu.

»Se mi zdi na sploh, da je to na fakultetah ali pa visokih šolah, ki so to bolj po imenu, in ko grejo skozi ta študijski proces tako ob delu, kar je sicer zelo zahtevno, nič ne rečem, ampak kvaliteta znanja je pa praviloma manjša. Moja osebna ocena je, da ta nivo znanja pada. Tudi, ko se pogovarjam s profesorji na univerzah pravijo, da nivo znanja in interesa pri študentih bistveno pada. Kar je velika škoda, ker se ta potencial sploh ne izkorišča.«

5 PRIPOROČILA ZA RAVNANJE Z GENERACIJO Y PRI DELU

Na podlagi raziskave so oblikovana priporočila za ravnanje z generacijo Y pri delu. Predstavljena so po posameznih področjih. Vključujejo tudi zbirni pregled v tabelah.

5.1 Splošna priporočila za ravnanje z generacijo Y

Da bi razumeli to specifično generacijo, je potrebno spoznati, kako so bili vzgojeni in kaj so v življenju že izkusili. Z njimi se bomo lažje soočili, če bomo spoštovati drugačnost in znali izkoristiti njihove prednosti v prid podjetja. Da bi lažje našli skupni jezik z generacijo Y, je potrebno učenje drug od drugega in spoznavanje potreb različnih generacij. Za podjetja bi bilo dobro, da bi za svoje zaposlene organizirala izobraževanja o generacijskih razlikah in tako posledično pripomogla k vzpostavitvi boljših odnosov med zaposlenimi. Nujno je tudi medgeneracijsko sodelovanje. Starejši imajo veliko znanja in izkušenj, mladi pa so predvsem večji pri uporabi tehnologije. Skupaj lahko dosežejo boljše rezultate in so bolj produktivni. Primer takšne prakse opisuje naslednji primer.

Marko Kostelec, direktor za razvoj in selekcijo kadrov v podjetju Halcom, d. d., pravi, da se zavedajo, da je medgeneracijsko sodelovanje ključno za uspeh družbe na kratek in na dolgi rok (Miklavec, 2011). Vsaka generacija s svojimi značilnostmi, znanjem in izkušnjami doprinese k skupnemu rezultatu po najboljših močeh samo v primeru, ko je medgeneracijsko sodelovanje dobro. Po povprečni starosti (manj kot 34 let) je Halcom, d. d. res mlado podjetje. Starostna struktura pa je piramidna, zaposlujejo sodelavce vseh generacij, tja do starosti 65 let. Prav kombinacija starejših z bogatimi izkušnjami, lahko bi rekli tudi modrostjo, in mladih z velikim zagonom, tehničnim znanjem, sposobnostjo hitrega prilagajanja in sprejemanja novega znanja, je tista, ki lahko vodi podjetje v dolgoročno uspešnost. Posebno pozornost posvečajo tudi negovanju medsebojnega spoštovanja in zaupanja, kar dosegajo enostavno s poudarjenimi transparentnimi odnosi in s stalnim odprtim, včasih tudi kar vročim dialogom, v katerem starost ne predstavlja nobene ovire, spoštovanje vsakega mnenja pa visoko vrednoti.

Ker generacija Y želi imeti kakovostno življenje, naj podjetje vključi skrb za zdravje, saj je zaradi njihove izobraženosti in načina življenja ta v ospredju. Zdravi ljudje so na splošno bolj zadovoljni in v boljši psihofizični zmogljivosti, kar posledično vpliva na njihovo storilnost. Podjetja naj jim omogočijo brezplačne zdravstvene preglede, programe ali delavnice, na primer o odvijanju kajenja, zmanjševanju stresa, zdravi prehrani ipd. Nudijo naj zdrave in redne obroke. Takšne ukrepe v tujini že izvajajo.

Angleška državna zdravstvena služba oziroma National Health Service (v nadaljevanju NHS) se je odločila za investicijo v promocijo zdravja na delovnem mestu in program podpore zaposlenim na podlagi pregleda zdravstvene problematike, visoke stopnje stresa med zaposlenimi in podatkov o bolniških izostankih. V NHS so spoznali, da bodo številne bolniške odsotnosti zdravstveno problematiko in s tem povezane visoke stroške, lahko razrešili z izvajanjem programov promocije zdravja in s skrbjo za dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu. V letu 2009 so se odločili, da uvedejo naslednje programe promocije zdravja in dobrega počutja zaposlenih: programe za odvijanje cigaret, programe za zmanjševanje odvisnosti od alkohola, programe za obvladovanje stresa in program zdrave prehrane. Po letu 2009 so se pokazali rezultati vlaganja v promocijo zdravja zaposlenih. Posamezne področne enote v NHS so uspešno znižale bolniško odsotnost iz 5,34 % na 4,69 %. Prav tako so opazili zmanjšanje primerov stresa na delovnem mestu za kar 40 % (Skupina IRI Ljubljana, 2009).

Podjetja lahko organizirajo tudi športne dogodke ali omogočijo cenejše športne aktivnosti. Takšen prakse so deležni zaposleni v Soški elektrarni, d. o. o. (v nadaljevanju podjetje Soške elektrarne) (Seng, d. o. o., 2012). Filozofija zdravega duha v zdravem telesu spremlja podjetje Soške elektrarne vse od samega začetka, saj je bil že v petdesetih letih ustanovljen športni aktiv. Pozneje je bilo na pobudo delavcev Elektro Gorice, d. o. o., Elektro Primorske, d. d. in podjetja Soških elektrarn ustanovljeno športno društvo Elektra. Leta 1997 so zaposleni v podjetju Soških elektrarnah ustanovili lastno Športno društvo Soške elektrarne, v okviru katerega so organizirane različne rekreacijske dejavnosti – od smučanja, tenisa, potapljanja in

ribištva do planinarjenja, kegljanja, streljanja in iger z žogo. Športni duh zaposleni v podjetju Soških elektrarnah vsako leto pokažejo na zimskih in poletnih športnih igrah elektrogospodarstva oziroma družb, povezanih v Holding Slovenskih elektrarn, d. o. o.

V času, ko generacija Y pridobiva vse pomembnejšo vlogo na delovnem mestu, bi lahko podjetja njihov pogled na naravo dela razumela kot priložnost, ki jo je potrebno izkoristiti. Ker je tehnologija izjemnega pomena za generacijo Y, ni dobro zanemariti vseh novosti, ki prihajajo na trg. Prej, ko jih bodo razumeli in začeli uporabljati, prej bodo želi koristiti, zato je prav, da jim jo v čim večji meri omogočijo. S tem bodo podjetju prinesli nova znanja, ki bodo poenostavila delo in povečala produktivnost. Prav tako bo večja možnost, da jo tudi starejši sodelavci sprejmejo in začnejo uporabljati.

Generacija Y ima nekaj lastnosti, ki jih, predvsem starejši, težko sprejemajo. Zaradi okolja in časa, v katerem so odraščali, so zahtevni in imajo visoka pričakovanja. Vendar je pomembno, da, ne glede na to, ne prezremo njihovega potenciala in jim damo možnost, da se izkažejo.

Dr. Boris Dular, direktor kadrovskega sektorja Krke, d. d., pravi, da je generacija Y zelo zahtevna (Petkovšek, 2009). Je ambiciozna v svojih zahtevah, je izobražena, propulzivna, ve, kaj hoče. Pričakuje delo, vendar so pomembni tudi plača, delovni pogoji, dopust, izobraževanje in prosti čas. Napredovanje in nagrajevanje z visoko plačo za dobro delo se ji zdita samoumevna. Pred dvema generacijama jih ne bi razumeli. Zato je zelo pomembno, da znamo oceniti, ali ji dajemo dovolj priložnosti in ne zatiramo njenih potencialov, ker se potem talent nikoli ne more razviti. Mladim je treba dati zadolžitve, jih voditi in spodbujati ter jim dajati priložnosti.

Tabela 5 prikazuje pregled splošnih priporočil za ravnanje z generacijo Y.

Tabela 5: Pregled splošnih priporočil za ravnanje z generacijo Y

Področje	Glavne ugotovitve	Priporočila
Splošno	<p>Medgeneracijski konflikti.</p> <p>Težnja h kakovostnemu življenju.</p> <p>Velik pomen tehnologije.</p> <p>Ambicioznost, samozavest, tveganje, izobraženost, iznajdljivost, odprtost za nove stvari in ljudi, strpnost itd.</p>	<p>Izobraževanja o generacijskih razlikah, medgeneracijsko sodelovanje.</p> <p>Promocija zdravja na delovnem mestu, plačani zdravstveni pregledi, programi ali delavnice, na primer o zdravi prehrani, zmanjšanju stresa, prenehanju kajenja ipd. Nudenje zdravih obrokov. Športne aktivnosti.</p> <p>Čim več tehnologije na delovnem mestu, izobraževanja o vseh tehnoloških novitetah.</p> <p>Izkoriščanje potenciala. Nudenje priložnosti za opravljanje dela, brez zatiranja in podcenjevanja.</p> <p>Vključevanje mladih v celoten delovni proces.</p>

5.2 Priporočila za delo z generacijo Y

Generacija Y želi delovno mesto, ki bo v ravnovesju z družinskim življenjem. Podjetje naj si prizadeva za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje, ki ga ima tudi Zavarovalnica Maribor, d. d. Drago Cotar, predsednik uprave, pravi, da skrb za pozitiven odnos do starševstva omogoča boljše odnose med zaposlenimi, večjo motiviranost, produktivnost, hkrati se zmanjšujeta absentizem in fluktuacija. Za lažje usklajevanje družinskega življenja z delovnimi obveznostmi so v podjetju uvedli drseči delovni čas, kar pozitivno vpliva na vse zaposlene (Dnevnik.si, 2012).

V Si.mobilu, d. d., kjer si še posebej prizadevajo za zadovoljstvo mladih zaposlenih, so sprejeli več ukrepov, s katerimi želijo v prihodnjih letih izboljšati organizacijo dela in zaposlenim olajšati usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Ti ukrepi so: otroški časovni bonusi, fleksibilni delovni odmori, ponovno vključevanje v delovni proces po porodniškem ali starševskem dopustu, informiranje zaposlenih o ukrepih za družini prijazno okolje, izobraževanje za vodstvene kadre o družini prijazni politiki zaposlovanja, ustanovitev strokovne skupine za usklajevanje interesov zaposlenih in podjetja, ki bdi nad izvajanjem vseh ukrepov in predlaga nove rešitve za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (Si.mobil, 2008).

Poskrbeti je potrebno, da bodo pripadniki generacije Y na delovnem mestu zadovoljni. Najprej morajo delo videti kot smiselno, imeti morajo določeno odgovornost za rezultate in na koncu morajo dobiti povratno informacijo ter primerno nagrado. Zaposlenim generacije Y naj podjetja ponudijo fleksibilno delo. Želijo delati, vendar se ne bodo odrekli prostemu času. To lahko storijo tako, da začetek in konec delavnika nista točno določena, oziroma zaposleni morajo opraviti 40 ur dela, vendar to lahko storijo v štirih dneh in so preostale tri dni prosti. Lahko si tudi delijo delovno mesto. Dva zaposlena opravljata isto delo, vendar vsak s polovičnim delovnim časom. Zaradi njihove dinamičnosti je dobro tudi, če delovno mesto to dopušča, kombinirati terensko delo, pisarniško delo in delo od doma. Da bi bila generacija Y čim bolj produktivna, se je potrebno izogniti časovnim pritiskom, slabi organizaciji dela, pomanjkljivim informacijam, pretiranim fizičnim obremenitvam, monotoniji in prostorski omejenosti. Izogniti se je potrebno tudi drugim pritiskom, kot so zahteve, da je delo potrebno opraviti brezhibno, natančno, v skladu z navodili in po standardnih postopkih. S tem se zatira njihova inovativnost, kar povzroča dodatno obremenitev in s tem stres.

Tabela 6 na naslednji strani prikazuje pregled priporočil za delo z generacijo Y.

Tabela 6: Pregled priporočil za delo z generacijo Y

Področje	Glavne ugotovitve	Priporočila
Način in odnos do dela	<p>Želijo ravnovesje med družinskim/zasebnim in poklicnim življenjem.</p> <p>Fleksibilno delo.</p> <p>Dinamično delo.</p> <p>Produktivni in ustvarjalni.</p>	<p>Podjetje naj si prizadeva za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje.</p> <p>Začetek in konec delavnika naj ne bosta fiksno določena. 40-urni delavnik lahko opravijo v štirih ali šestih dnevih. Delo od doma.</p> <p>Kombinacija pisarniškega dela, dela na terenu in dela od doma.</p> <p>Izogibanje standardnim postopkom, natančnim navodilom, prostorski omejenosti, pritiskom ipd. Spodbujanje prijavljanja predlogov in inovacij.</p>

5.3 Priporočila za motiviranje generacije Y

Prenoviti in osvežiti bi bilo potrebno sistem nagrajevanja, saj je generacija Y zelo dovzetna za nagrade. Predvsem mora biti sistem nagrajevanja določen vnaprej. Plačilo mora biti primerno zahtevnosti delovnega mesta. Smiselno je tudi projektno finančno nagrajevanje in razne finančne stimulacije za določeno obdobje. Podjetja lahko zaposlenim ponudijo tudi različne nefinančne privlačne nagrade, kot so službeni telefon in avto, različna zavarovanja, plačan dopust, možnost posojila za izobraževanje, plačani zdravstveni pregledi ipd. Smiselno bi bilo tudi pogostejše nagrajevanje produktivnosti in dobrih rezultatov in ne le števila let, ki jih je zaposleni preživel v podjetju. Zelo veseli bodo tudi javne pohvale za dobro opravljeno delo. Mag. Mojca Brezavšček meni, da so nematerialne nagrade za mlade celo bolj zanimive. Veliko jim pomeni na primer neka karta za koncert ali dodaten prost dan. Zato bi se tega morali posluževati več.

V podjetju Eti, d. d. svojim zaposlenim nudijo različne ugodnosti: dodatno pokojninsko zavarovanje – II. pokojninski steber, možnost koriščenja počitniških kapacitet, možnost rekreacije v prostem času, koriščenje občasnih, preventivnih zdravstvenih pregledov in možnost koriščenja osnovnega svetovanja o socialnih in zdravstvenih pravicah (Eti d.d, 2012).

Zaposlenim se ponudi tisto, kar dejansko potrebujejo, glede na to, v katerem življenjskem obdobju so. Generacijo Y poleg fleksibilnega in dinamičnega dela motiviramo tudi s tem, da imajo pri delu določeno mero svobode. Pomembno jim je, da si sami lahko ustvarijo načrt, kako bodo izpeljali zadane naloge. Tako bodo bolj ustvarjalni. Ne smemo pozabiti, da morajo nositi odgovornost za rezultate svojega dela. V tem primeru bodo bolj ponosni in angažirani za delo ter bodo vanj vlagali več truda. Delodajalci naj zagotovijo tudi stalno izobraževanje in

sledenje novostim. Pomembno je, da so izobraževanja kvalitetna, in da lahko po koncu tega prejmejo tudi potrdilo oziroma certifikat. Izobraževanja naj bodo zagotovljena za vsa delovna področja. Pomembno je, da posameznemu zaposlenemu v tistem trenutku tudi koristijo in prispevajo k boljšemu delu. Generacija Y mora predvsem videti smisel izobraževanja in kakšne posledice bodo imeli, če ga bodo uspešni zaključili.

Generacijo Y zelo motivirajo tudi dobri odnosi na delovnem mestu. Podjetja naj zato poskrbijo za sproščeno vzdušje, prijateljske odnose, neformalna srečanja in majhne pozornosti ob rojstnih dnevih, rojstvih otrok in drugih pomembnih dogodkih v življenju.

V Krki, d. d. medsebojne vezi krepijo na Krkinem športnem dnevu in pikniku, poimenovanem Krkin dan, Krkinem dnevu priznanj ob praznovanju jubilejev in najboljših sodelavcev in vodij, srečanju inovatorjev, srečanju z upokojenci, otvoritvah, obletnicah, dnevih odprtih vrat za zaposlene in njihove svojce ter drugih internih dogodkih. Vse to prispeva k uspešnim odnosom s sodelavci in tudi poslovnimi partnerji, saj so prepričani, da so zaposleni prvi ustvarjalci podobe o svojem podjetju v javnosti (Colarič, Ritonja, Bertonec, Petkovšek & Pibernik, 2010).

Tabela 7 prikazuje pregled priporočil za motiviranje generacije Y.

Tabela 7: Pregled priporočil za motiviranje generacije Y

Področje	Glavne ugotovitve	Priporočila
Motivacijski dejavniki	<p>Vzpostavljen sistem nagrajevanja.</p> <p>Finančni dejavniki: primerno plačilo.</p> <p>Nefinančni dejavniki: pohvale, dodatne ugodnosti, dobri odnosi, svoboda, smiselnost dela, izobraževanje, napredovanje, urejeno fizično delovno okolje, dobro počutje.</p>	<p>Nagrajevanje naj bo vnaprej določeno in naj bo posledica produktivnosti in rezultatov.</p> <p>Primerno plačilo glede na zahtevnost naloge ali delovnega mesta. Projektno finančno nagrajevanje, trimesečno finančno nagrajevanje.</p> <p>Plačan dopust, nudenje počitniških kapacitet, dodatno zavarovanje, služben telefon in avto,</p> <p>neformalna srečanja in druženja ter druge pozornosti ob pomembnih dogodkih (rojstni dnevi, rojstvo otroka ipd.), določeni cilji, svoboda pri opravljanju nalog, nudenje izobraževanja, opredelitev dejavnikov, potrebnih za napredovanje, nudenje primerne fizičnega delovnega prostora, dodatni prosti dnevi ipd.</p>

5.4 Priporočila za vodenje generacije Y

S prihodom generacije Y se je slog vodenja bistveno spremenil. Vodje bi se lahko izogibali predpostavki, da je generacija Y lena in da jim ni do dela. To povzroča negativno delovno klimo. Potrebno je ustvariti takšno delovno okolje, ki bo razvijalo prednosti posamezne generacije in hkrati zmanjšalo njene slabosti. Zato je koristno prepoznati in izkoristiti prednosti mlajše generacije, kot so ustvarjalnost, inovativnost in poznavanje tehnologije. Prav tako naj bo generacija Y vključena v oblikovanje delovnih nalog in jasno naj jim bodo posredovane informacije o podjetju, poslanstvu, viziji in dolgoročnih ciljih. Zavedati se morajo, kaj podjetje pričakuje od njih. Pri delu naj imajo veliko svobode. Kritike naj bodo deležni na koncu. Jasno jim razložimo, kaj niso naredili dobro in kakšni popravki se zahtevajo. K temu bo pripomoglo to, da so vodje vedno na voljo za osebni pogovor, ki mora temeljiti na dialogu. Vodje naj v vseh fazah dela upoštevajo ideje mlajših sodelavcev, saj slednji razmišljajo zelo praktično in v smeri, da bi si olajšali delo. Uvedejo lahko tudi sistem predlogov.

Elvira Medved, vodja službe za odnose z javnostmi v Krki d.d, pravi, da je interno komuniciranje pri njih res dialog med vodstvom in zaposlenimi (Colarič et al., 2010). Poteka dvosmerno, med različnimi hierarhičnimi ravni, kulturami in generacijami, vzpostavljeno je tako vertikalno kot horizontalno. Dobro se namreč zavedajo, da je komuniciranje pot do zadovoljevanja potreb in želja posameznika ter obenem pot za doseganje ciljev podjetja. Brez dialoga ni dobrega vodenja in uspešnega delovanja timov. Odprt pogovor o nalogah in obveznostih, težavah, s katerimi se srečujejo, pa tudi o željah in potrebah, je podlaga za dobro skupinsko delo in doseganje skupnih ciljev. Izpostavila je komunikacijo predsednika uprave, ki se, kljub velikemu številu zaposlenih, udeleži vseh zborov delavcev, vseh sestankov sveta delavcev in vseh Krkinih dogodkov. Zaposlenim na vprašanja, pobude, pritožbe in pohvale, odgovarja po e-pošti. Njegova vrata so za sodelavce odprta. Ker pa osebni stik zaradi velikosti podjetja ni vedno možen, ga nadomeščajo z drugimi formalnimi oblikami pretoka informacij, kot so mesečni interni časopis, tedenski bilten, informacijski zasloni in oglasne table, elektronsko obveščanje, interne spletne strani (intranet), predali za koristne predloge ipd.

Vodje bi jim lahko ponudili tudi večjo odgovornost za uspešno opravljeno nalogo in priložnost za profesionalno in osebnostno rast. Talentirani posamezniki bi lahko imeli možnost hitrejšega napredovanja in razvoja. Za mlade delavce je pomembno, da se ponudi možnost horizontalnega napredovanja. Na ta način si naberejo veliko več izkušenj in delo je raznoliko. Doseže se tudi boljše poznavanje delovanja podjetja in razvije se večja pripadnost podjetju.

V Si.mobilu, d. d. izvajajo letne razgovore s sodelavci; vsi sodelavci imajo vsaj dvakrat letno možnost poglobljenega razgovora s svojim nadrejenim. Letni razgovor je namenjen tudi postavljanju ciljev, predvsem pa osebnemu in kariernemu razvoju sodelavcev. Zaposleni imajo možnost rednega napredovanja vsaki dve leti za največ dva plačilna razreda. Poleg tega

ima vodja tudi možnost, da predlaga sodelavce za izredna napredovanja. Napredovanje je pri njih redni postopek, ki se izvaja enkrat letno (Si.mobil, 2008).

Generacija Y je naklonjena tudi sodelovanju z mentorji. S tem se zagotovi, da pride do prenosa ključnih veščin in znanja za opravljanje nekega dela. Novemu zaposlenemu pomaga premagati začetne težave, ki so povezane z uvajanjem. Podjetje lahko z mentorskimi programi pride do svežih idej, s programi doseže ugled, poskrbi za razvoj zaposlenih in večje zadovoljstvo. Mentorji so koristni predvsem zato, ker generacija Y nenehno nekaj sprašuje in želi takojšnjo povratno informacijo. Program mentorstva naj bo formaliziran in zastavljen na dolgi rok.

Mag. Marijana Jazbec, izvršna direktorica za strateške kadre in korporacijsko kulturo Skupine Mercator, d. d., pravi, da je mentorstvo najbolj naraven proces prenosa izkušenj in znanja od starejših na mlajše, od bolj izkušenih na manj izkušene, najboljši timi pa so sestavljeni iz različnih sodelavcev (Miklavec, 2011). Dober primer sta Mednarodna poslovna akademija Mercator za mlade obetavne kadre in program nasledstev ob upokojitvah in pri horizontalnem napredovanju. Sodelavci na ključnih delovnih mestih pred upokojitvijo ali pred odhodom na drugo delovno mesto v Skupini Mercator, d. d. pripravijo program prenosa znanja iz izkušenj na sodelavce, mlajšim pa oblikujejo karijerne načrte.

Tabela 8 prikazuje pregled priporočil za vodenje generacije Y.

Tabela 8: Pregled priporočil za vodenje generacije Y

Področje	Glavne ugotovitve	Priporočila
Vodenje generacije Y	Demokratični stil vodenja. Pogosti, osebni, sproščeni pogovori z vodjo. Mentorstvo.	Komunikacija med nadrejenim in podrejenim naj bo dialog. Čim manj ukazovanja. Vodje naj upoštevajo mnenja in predloge mlajših sodelavcev. Uvedba sistema predlogov. Vodje naj bodo na voljo za osebne pogovore. Skupno dogovarjanje o izvedbi delovnih nalog in ciljih. Vse zaposlene naj obravnavajo enakopravno. Talentiranim posameznikom se lahko ponudi hitrejše ali izredno napredovanje. Vodje naj se udeležujejo čim več sestankov, dogodkov ipd. Formalizirano in dolgoročno.

5.5 Priporočila za zaposlovanje generacije Y

Generacija Y trka na vrata delodajalcev. Običajno se ozira za vedno novimi in boljšimi priložnostmi, zato je pomembno, da vodje dobre kadre znajo zadržati pri sebi. Identificirati je potrebno ključne kadre in z njimi ravnati kot z najbolj dragocenim kapitalom. Kljub temu, da

generacija Y nima predsodkov o menjavi zaposlitev, ji je potrebno zagotoviti enakopravnost pri zaposlovanju in razvoju. Mladi morajo vedeti, kakšne namene ima podjetje z njimi, kaj lahko dosežejo in pod katerimi pogoji napredujejo. Podjetja naj oblikujejo tudi strategijo, kako privabiti generacijo Y. Vsako podjetje si prizadeva pridobiti najboljše ljudi, zato lahko uporabi sodobne metode pridobivanja kadrov, kot je na primer e-pridobivanje, uporaba različnih zaposlitvenih portalov, sodelovanje z zaposlitvenimi agencijami, sodelovanje s kariernimi centri univerz ipd. Dober način pridobivanja dobrih kadrov so imeli tudi v podjetju Telekom Slovenije, d. d., kjer so imeli sistem štipendiranja. Zaradi situacije na slovenskem trgu dela bodo mladi tudi bolj pripravljene potrpeti, v primeru, da ne bodo dobili vsega, kar si želijo. Zato je potrebno skrbeti predvsem za njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, da bodo čim bolj produktivni in bo fluktuacija nizka.

Za uspešen prehod med izobraževanjem in zaposlitvijo postajajo vse bolj pomembna znanja, veščine in spretnosti, ki jih ne pridobimo tekom formalnega izobraževanja. Za mlade je ključnega pomena, da ta znanja, sposobnosti in interese, prepoznajo. Bolj kot teoretično znanje so torej pomembne izkušnje, zato bi bila potrebna uvedba prakse v vseh izobraževalnih sistemih.

Radovan Kragelj iz podjetja Kragelj & Kragelj, d. o. o., ki se že petnajst let ukvarja z upravljanjem kadrovskega potenciala, je mnenja, da delodajalci v Sloveniji cenijo predvsem delovne izkušnje, posameznikove osebnostne lastnosti, motiviranost za delo in doseganje cilja (Žaler, 2007). Pravi, da je izobrazba pomembna, ker nam razširja obzorja. Poleg tega s študijem pridobivamo nova znanja, nove kontakte, nove poglede. Vendar je moč zaznati razlike predvsem pri tujih, mednarodnih podjetjih, kjer dajejo večji poudarek na delovne izkušnje, kot pa zgolj na samo izobrazbo, čeprav za zasedbo vodilnih in vodstvenih delovnih mest tudi v mednarodnih podjetjih zahtevajo kandidate z univerzitetno izobrazbo, še pove Kragelj. Maja Murko, direktorica iskanja in selekcije kadrov pri agenciji Adecco, d. o. o., pravi, da je teoretično znanje cenjeno toliko, kolikor ga je nekdo sposoben tudi udeležiti oziroma uporabiti v praksi. Najbolj iskano v Sloveniji in tudi v svetu je uspešno povezovanje teorije in prakse ter sposobnost učinkovitega prilagajanja različnim življenjskim situacijam.

V Sloveniji še vedno ostajajo težave na področju zaposlovanja mladih, saj ti dobijo premalo priložnosti, tudi zaradi starejše delovne sile, ki podaljšuje svojo delovno dobo. Ne glede na to, moramo mlade spodbuditi, da bi o načrtovanju kariere začeli razmišljati bolj zgodaj in ne, kot je običajno, po končanem študiju. Mladi naj primerno zaposlitev iščejo že tekom izobraževanja. Generacija Y bo bolj produktivna, če se bo zavedala, kakšne možnosti, glede napredovanja na boljše delovno mesto, ima. Predstavljeni naj bodo dejavniki, ki so za to potrebni, na primer ustrezna izobrazba, dodatna znanja, delovne izkušnje itd. Napredovanje naj posameznika motivira in mu omogoča strokovni in osebni razvoj. Napredovanje in posamezno doseganje ciljev naj prinašata tudi vnaprej določene ugodnosti. Seveda morajo imeti vsi enako možnost napredovanja, vendar naj napredujejo le najboljši, saj se v nasprotnem primeru vsi ne bi trudili enako.

Primer enega izmed najbolj zaželenih delodajalcev je podjetje Google Inc. (v nadaljevanju podjetje Google) dnevno prejme več kot tisoč prošenj za službo, do razgovora pa pridejo le najboljši. V podjetju Googlu se namreč lahko zaposlijo le tisti z dobrim povprečjem iz najboljših univerz, ali pa tisti, ki so se že dokazali na kakšnem odprtokodnem projektu ali kje drugje. Iščejo talentirane posameznike, s pravim odnosom do dela, ki se želijo osebno in poslovno razvijati skupaj s podjetjem. Odnos do dela naj bi se kazal že v času študija, zato je lahko povprečje dober pokazatelj tega odnosa (Kos, 2007).

Zaradi trenutno povečane brezposelnosti na našem trgu dela, Radovan Kragelj pravi, da se zelo veliko mladih doktorjev in magistrstov javi tudi na objave, v katerih delodajalec zahteva zgolj višješolsko ali celo samo srednješolsko izobrazbo. Večina kandidatov je zaradi eksistenčnih pogojev pripravljena sprejeti marsikatero zaposlitev. Seveda pa je vprašljivo, kako dolgoročna bo njihova motivacija in zadovoljstvo na takšnem delovnem mestu. Njihove izkušnje kažejo, da se takšno sodelovanje na daljši rok, praviloma, ne obnese in tega se delodajalci vse bolj tudi zavedajo (Žaler, 2007).

Mag. Mojca Brezavšček pravi, da se mladi na razgovorih želijo zelo dobro pozanimati, kakšno bo delovno mesto. Na Telekomu Slovenije, d. d. jim posredujejo realno stanje, saj bi bilo v nasprotnem primeru to kontraproduktivno, še pravi mag. Mojca Brezavšček. Zato je prav, da se delodajalci z njimi iskreno pogovorijo in predstavijo realne možnosti in pogoje dela v njihovem podjetju.

Tabela 9 prikazuje pregled priporočil za zaposlovanje generacije Y.

Tabela 9: Pregled priporočil za zaposlovanje generacije Y

Področje	Glavne ugotovitve	Priporočila
Zaposlovanje generacije Y	<p>Pridobivanje najboljših kadrov.</p> <p>Menjavanje služb je prioriteta, vendar se zavedajo pomena varnosti zaposlitve.</p> <p>Na razgovorih vedno več vprašanj o celotnem delovnem okolju.</p> <p>Brezposelnost.</p>	<p>Portali, e- pridobivanje, karierni centri univerz, sistem štipendiranja ipd.</p> <p>Mladi naj vedo, kakšne cilje ima podjetje z njimi. Postopno doseganje višjih ciljev in skladno z njimi različnih ugodnosti. Skrb za zadovoljstvo zaposlenih.</p> <p>Iskren pogovor, predstavitev realnih možnosti in pogojev dela, v podjetju.</p> <p>Sprememba sistema zaposlovanja. Več delovnih mest za mlade. Iskanje primerne zaposlitve tekom izobraževanja. Uvedba obvezne prakse v šolah.</p>

5.6 Priporočila za komuniciranje z generacijo Y

Če želite izboljšati komunikacijo z generacijo Y na delovnem mestu, je potrebno najprej razumeti njihove želje, pričakovanja in hotenja. Za dobro komunikacijo na delovnem mestu je pomembno, da se priznava drugačnost. V nasprotnem primeru sogovornika lahko tudi užalite. Komunikacija z generacijo Y naj bo čim bolj pozitivno naravnana in uporabljena naj bo čim manj nikalnic. Izražanje naj bo jasno, da ne pride do dvoma, kaj se od njih pričakuje. Govoriti je potrebno smiselno in izpostaviti bistvene podatke, saj se bodo v nasprotnem primeru začeli dolgočasiti. Zelo bodo veseli stalne povratne informacije o dogajanju v podjetju in osebni uspešnosti. Kljub temu, da mladi niso navajeni kritik, mag. Mojca Brezavšek meni, da so te nujno potrebne. Predvsem, kar se tiče nekega izdelka. Vendar je pomembno, da smo pri tem spoštljivi in iskreni, včasih tudi strogi.

Čeprav mladi z vodji komunicirajo na bolj formalen način, si prizadevajo za bolj sproščene in prijateljske odnose. Primer takšne prakse imajo v podjetju Špica, d. o. o. Tatjana Adlešič, direktorica podjetja, pravi, da pri njih prisegajo na osebni stik. Celotno vezi med njimi in strankami so vse bolj osebne, saj opažajo, da imajo ljudje vse manj časa za branje elektronskih ali navadnih pisem. Povedala je še, da skozi osebno komunikacijo najhitreje dobijo povratno informacijo. Tudi delo poteka hitreje. Vsak problem se takoj oziroma hitreje reši, delo poteka bolj tekoče, ohranjajo se dobri odnosi. Ni tekmovalnosti, ker so vsi pomembni (Colarič et al., 2010).

Generacija Y mora biti na tekočem z vsem, kar se dogaja, zato se jim sestanki zdijo smiselni, a morajo biti pogosti in kratki. Takšne prakse so navajeni v podjetju Traves, d. o. o. Andrej Baškovič, direktor podjetja, pravi, da se vodje izmen tedensko sestajajo s svojimi izmenskimi ekipami, direktor in vodje oddelkov pa se usedejo vsak dan. Vodje izmen se prav tako dobijo vsako jutro na kratkem, pet minutnem sestanku. Od orodij internega komuniciranja, poleg osebnega stika, uvajajo tudi interni plakati, da vzpostavijo vizualni menedžment, pri katerem zbirajo in prikazujejo različne podatke: uspešnost poslovanja, splošne finančne kazalce v industriji ipd. Začeli so uporabljati tudi sistem predlogov, na info točki pa potem pokažejo, koliko so pri tem uspešni (Colarič et al., 2010). Mladi so naklonjeni tudi vsej tehnologiji, ki omogoča komuniciranje. Prav je, da jo na delovnem mestu imajo in redno spremljajo novosti. Izobraževanja, glede novitet, naj se udeležujejo vsi zaposleni oziroma naj mlajši pomagajo starejšim.

Tabela 10 na naslednji strani prikazuje pregled priporočil za komuniciranje z generacijo Y.

Tabela 10: Pregled priporočil za komuniciranje z generacijo Y

Področje	Glavne ugotovitve	Priporočila
Komuniciranje	Ne marajo nikalnic, želijo vedeti bistvo. Naklonjeni rednim in kratkim sestankom. Kratka sporočila, e-pošta, družabna omrežja ipd.	Pozitivno naravnana in jasna komunikacija. Pogosti, kratki sestanki. Zagotavljanje povratnih informacij. Komunikacija na vseh ravneh. Obveščanje preko medijev, oglasnih desk, intranetne strani ipd. Vsi zaposleni naj bodo veščji v uporabi novih tehnologij za komuniciranje.

5.7 Priporočila za oblikovanje fizičnega delovnega mesta za generacijo Y

Delovno mesto naj bo čim bližje človekovim psihofizičnim funkcijam. Na tak način delavca razbremenimo in povečamo njegovo učinkovitost. Te spremembe v delovnem okolju vplivajo na počutje delavca, pomagajo pri koncentraciji in motivaciji za delo ter pomagajo pri monotonem delu. Na delovnem mestu, za večjo storilnost in boljše počutje delavcev, izberemo primerne barve. Te odražajo tudi splošno podobo podjetja. Barve sten naj bodo žive. Zagotoviti je potrebno tudi medsebojno usklajenost barv tal, pohištva, sten in okrasnih predmetov. Tudi zelenje v delovnem okolju in morda primerno izbrana glasba naj ne bosta prezrta. Velik pomen za zdravo in prijetno delo ima pravilno urejeno in organizirano delovno okolje. Poskrbimo, da je dovolj prostorno, zračno, svetlo in udobno. Razsvetljava mora dati dovolj svetlobe in ne sme negativno vplivati na vid uporabnika. Najustreznejša je dnevna (naravna) svetloba. Hrup izoliramo v tej meri, da ne moti zbranosti in komunikacije. Ne spreglejmo tudi primerne temperature v delovnem okolju. Delovni prostor uredimo tako, da se v njem čim bolje počutimo, in da je hkrati tudi funkcionalen. Ker je delo z računalnikom postalo skoraj da neizbežno, nekaj pozornosti namenimo tudi izbiri računalnika. Ta naj bo dober, s čisto sliko, ki ne sme utripati, sevanje pa je minimalno. Preprečimo tudi razna bleščanja in odseve na zaslonu. Ne pozabimo še na ostalo tehnologijo. Podjetje lahko priskrbi tudi sobo za sproščanje ali telovadnico, saj so med delom potrebni odmori. Predvsem je pomembno, da mlade vključimo v načrtovanje delovnega prostora, oziroma jim omogočimo, da si delovno mesto prilagodijo in preuredijo po lastnih željah.

Podjetje Google je eno izmed najbolj privlačnih delovnih mest. Okoli podjetja so urejena parkirna mesta za vse zaposlene. Vsak zaposleni ima svoje delovno mesto, ki je lahko poljubno urejeno. Večina zaposlenih ima, kot osnovno delovno orodje, računalnik z dvema LCD zaslonoma in prenosni računalnik. Delajo lahko kjerkoli v prostoru, saj je celotno podjetje prekrito z brezžičnim internetom. Hrana in pijača je za vse zaposlene brezplačna. Podjetje Google strmi k temu, da imajo vso hrano povsem organsko pridelano in zelo zdravo (veliko sadja in zelenjave, sveže pripravljeno). Podjetje ima zaposlene lastne kuharje, ki vsak dan skrbijo, da so zaposleni siti in zadovoljni. Poleg odličnega prehranjevanja je v podjetju poskrbljeno tudi za športne aktivnosti in zabavo. Imajo velik bazen, fitnes z vsemi mogočimi

napravami, zunanje in notranje odbojgarsko igrišče, košarkaško igrišče, dvorano za jogo, dvorano za aerobiko itd. Na voljo je tudi brezplačna masaža in druge podobne luksuzne storitve. Za zabavo imajo več igralnih konzol, fliperjev, biljardno mizo, šah in vrsto družabnih iger, ki jih igrajo med odmori ob prostem času. Vsem zaposlenim je v bližini na voljo tudi vrtec za otroke, zdravnik, zobozdravnik, psiholog in celo pralnica perila. Če želijo, lahko s seboj pripeljejo tudi svojo domačo žival. Vse te bonitete imajo seveda jasen motiv. Večina zaposlenih preživi od dvanajst do osemnajst ur v podjetju in celotni čas enostavno ne morejo biti zbrani in fokusirani. Z vsemi temi bonitetami se ohranja njihova produktivnost. Celoten sistem je zasnovan tako, da spodbuja druženje, skupno zabavo in interakcijo zaposlenih, kar je pomemben element osebne sreče. Ob vsem tem je v ospredju dejstvo, da so v podjetju zaposleni le najboljši, ki jim delo predstavlja izziv in v vsem skupaj uživajo. Tako ne pride do zlorab bonitet, podjetje Google pa znova in znova preseneča z novimi izjemnimi izdelki (Kos, 2007).

Tabela 11 prikazuje pregled priporočil za oblikovanje fizičnega delovnega mesta za generacijo Y.

Tabela 11: Pregled priporočil za oblikovanje fizičnega delovnega mesta za generacijo Y

Področje	Glavne ugotovitve	Priporočila
Fizično delovno mesto	Velik delovni prostor, svetel, barvit, veliko tehnologije, zdravju naklonjeno delovno mesto.	Vključevanje generacije Y pri načrtovanju delovnega mesta in opremljanju. Naj bo takšno, da se bodo počutili dobro in bo odražalo del njihove osebnosti. Izoliranje hrupa, dobri računalniki z manj sevanja, drugačni načini preživljanja odmorov (sobe za sproščanje, telovadnica ipd.)

5.8 Priporočila glede pričakovanj in kariernih možnosti generacije Y

Generacija Y ima visoka pričakovanja, zato jih je potrebno postaviti na realna tla in jih seznaniti z realnimi možnostmi. Potrebno je poiskati kompromise glede delovnih pogojev. Mladi se bodo morali naučiti neke potrpežljivosti. Mag. Mojca Brezavšček opaža, da so mladi zelo nepotrpežljivi in manj odporni na stres in frustracije, če ne dobijo tistega, kar so si zamislili. Tega se bodo morali zagotovo naučiti. Ker si želijo uspešno, a ne prenaporno kariero, naj si tudi delodajalci prizadevajo za njihovo horizontalno napredovanje, oziroma napredujejo naj postopno, glede na to, koliko znanja in izkušenj pridobijo. Ob določenih uspehih se jim ponudi drugo delovno mesto na isti ravni, vendar z določenimi bonitetami, ki so si jih prislužili z dobrim delom. Pomembni so tudi letni razgovori z vodjem. Slednji bi moral poznati posameznika in mu na podlagi tega narediti karierni načrt. Pomembno je tudi, da mladi lahko izrazijo svoje želje. Takšne prakse so navajeni v podjetju Telekom Slovenije, d. d. Ob letnih razgovorih določijo, kaj naj bi posamezniki v naslednjem letu razvili. Tisti, ki

so prepoznani kot perspektivni kadri, imajo omogočen obogaten razvoj v smislu izobraževanja in v smislu zahtevnejših nalog.

Tabela 12 prikazuje pregled priporočil glede pričakovanj in kariernih možnosti generacije Y.

Tabela 12: Pregled priporočil glede pričakovanj in kariernih možnosti generacije Y

Področje	Glavne ugotovitve	Priporočila
Pričakovanja in karierne možnosti	<p>Visoka pričakovanja (visoka plača, veliko svobode, osebni razvoj ipd.).</p> <p>Uspešna, ne prenaporna kariera. Horizontalno napredovanje.</p>	<p>Seznanitev z realnimi možnostmi. Iskanje kompromisov glede delovnih pogojev.</p> <p>Potrpežljivost. Letni razgovori o ciljnih posameznika.</p> <p>Postopno, ne prehitro napredovanje.</p> <p>Menjavanje delovnih mest znotraj podjetja na enakem položaju – nabiranje različnih izkušenj, raznoliko delo. Vsako napredovanje, ki je posledica dobrega dela, naj prinaša določene bonitete.</p>

5.9 Priporočila za soočenje s kritikami generacije Y

Opredelitev in opis značilnosti posameznih generacij predstavljata le okvir. Ni nujno, da se vsak posameznik prepozna v svoji generaciji. Zato se moramo izogniti posplošitvam, ki delodajalce lahko zavedejo. Namreč, nasveti, kot so zagotavljanje fleksibilnega dela, načrtovanje kariere, spodbujanje ustvarjalnosti ipd., veljajo tudi za pripadnike drugih generacij. Zavedati se moramo, da se o generaciji Y veliko piše in govori, ker je najnovejša na trgu dela in je hkrati to tudi dobra marketinška in kadrovska poteza.

Zaradi slabe splošne razgledanosti generacije Y, bi lahko v formalnih procesih izobraževanja dajali več poudarka splošnemu področju. Mladi potrebujejo spodbudo za bolj intenzivno spremljanje aktualnih novic doma in v svetu. Potrebno je zmanjšati pomen virtualnega sveta v njihovem življenju in spodbujati branje in gledanje, na primer filmov, ki niso v njihovem spektru zanimanja. Mag. Mojca Brezavšček meni, da je precej odvisno od osebnosti posameznika. Koliko je zvedav, koliko spremlja, bere, med drugimi tudi strokovne revije ipd. Apelira predvsem na mlade, naj se naučijo pisati brez napak. Mag. Mojca Brezavšček vidi problem upadanja znanja tudi v slabi kvaliteti izobraževanja na nekaterih fakultetah. Smiselno bi bilo zmanjšati število nekvalitetnih izobraževalnih programov ali delati na kakovosti programov.

Seveda ne smemo zanemariti ostalih zaposlenih in dajati vse pozornosti generaciji Y. V tem primeru bi se lahko ostali zaposleni počutili prikrajšane in prezrte. Zagotoviti je potrebno prijetno delovno okolje, kjer se vsi zaposleni počutijo sprejete in vredne, in ki je naklonjeno in odprto vsem tipom ljudi. Če slabo uravnavamo raznolikost, se to lahko kaže v slabi

komunikaciji, nezadovoljstvu, napetosti, konfliktih in slabši produktivnosti. Omejevanje raznolikosti lahko pomeni tudi izgubo posebnih znanj in veščin posameznikov. Potrebno je upoštevati menedžment raznolikosti, ki se nanaša na individualne človeške značilnosti, na podlagi katerih se zaposleni razlikujejo. Nikakor ni zaželena diskriminacija na podlagi spola, starosti, rase, etične pripadnosti, verskega prepričanja, družinskega statusa, delovnih izkušenj, sposobnosti ipd. Prav je, da so v podjetju kadri z različnimi značilnostmi in znanji. Le tista podjetja, ki bodo poskrbela za vse zaposlene v podjetju, bodo lahko gradila na dolgoročni konkurenčni prednosti, inovativnosti in trajnostni rasti. Uživala bodo tudi boljši ugled. Potrebni bi bili tudi ukrepi, kot so namerno oblikovanje delovne strukture (na primer pol ženskih, pol moških) ali postavljanje predvidenih kvot na posameznem položaju. Pomembno je tudi, da višje položaje lahko zasedajo tudi mlajši, ne nujno, kot je običajno v praksi, starejši. Še en tak ukrep je, da, ko si podjetje zastavi strategijo, vizijo ali nek cilj, vnaprej načrtuje ljudi, glede na vsebino naloge. Za to je seveda potrebno poznati posameznikove ali generacijske značilnosti. Raznolikost lahko obvladujemo tudi tako, da v podjetju organiziramo izobraževalne programe, ki se nanašajo na raznolikost zaposlenih. Prizadevati si je potrebno, da s pogovorom, diskusijo o raznolikosti, zmanjšamo nejasnosti in si prizadevamo za čim večjo strpnost in tolerantnost. To lahko dosežemo tako, da razpravljamo o svojih občutkih, prepričanjih, stališčih ipd. Podjetje lahko poskrbi tudi za različne družabne dogodke za vse zaposlene, da se med seboj bolje spoznajo, navadijo in sprejmejo drugačnost.

Primer dobre prakse upravljanja raznolikosti imajo v Zavarovalnici Maribor, d. d. Drago Cotar, predsednik uprave, je povedal, da se pri njih dobro zavedajo pomena raznolikosti ljudi, saj je v podjetju zaposlenih 875 oseb. Spoštujejo načelo enakih pravic in na osnovi tega vsakomur omogočajo enake možnosti za delovanje in razvijanje, ne glede na spol, narodnost, zdravstveno stanje, spolno usmerjenost, starost, vero ipd. Imajo Pravilnik o prepovedi diskriminacije, spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu, ki določa način prepoznavanja in postopek ukrepanja ob tovrstnih pojavih. V podjetju imajo zaposlenih 35 invalidov, katerim prav tako posvečajo posebno pozornost. Cotar je mnenja, da z raznolikostjo zaposlenih lahko dosežejo odlične rezultate, zato spodbujajo projektno delo, kjer se združuje različne ljudi z različnim znanjem, kompetencami, in se tako v okviru timskega dela dosega skupne cilje. Pravi še, da je zelo pomembna ustrezna komunikacija med zaposlenimi, zato izvajajo izobraževanja, kjer sodelavci pridobivajo znanja glede sprejemanja raznolikosti in ustrezne komunikacije (Dnevnik.si, 2012).

Tabela 13 na naslednji strani prikazuje pregled priporočil za soočenje s kritikami generacije Y.

Tabela 13: Pregled priporočil za soočenje s kritikami generacije Y

Področje	Glavne ugotovitve	Priporočila
Kritika generacije Y	Lastnosti in značilnosti ne moremo posplošiti na vso generacijo. Slaba splošna razgledanost in znanje slovnice. Generacija Y je deležna preveč pozornosti.	Potrebno je spoznavanje vsakega posameznika posebej in ne vnaprejšnje etiketiranje. Vključevanje splošnega področja v formalnem procesu izobraževanja. Spodbujanje mladih k spremljanju aktualnih dogodkov doma in po svetu. Spodbujanje k branju strokovne literature in gledanju različnih vsebin, zmanjševanje pomena virtualnega sveta. Zagotavljanje in obvladovanje menedžmenta raznolikosti.

SKLEP

Že od nekdaj prihaja do razlik med starejšimi in mlajšimi generacijami. K temu pripomorejo vzgoja, spremenjen načina življenja in tehnološki napredek, ki vpliva na vrednote in navade ljudi. Prav zaradi tega je potrebno ustvariti okolje, kjer bo prisotno medsebojno učenje in spoštovanje. Dejstvo je, da se moramo soočiti z generacijo Y, ki intenzivno vstopa na trg dela. Živimo v času, ko je ključnega pomena ustvarjanje delovnega okolja, v katerem bo generacija Y lahko uspešno delala. Uspela bodo le tista podjetja, ki bodo pripravljena na nove izzive. Njihov cilj mora biti zadovoljstvo zaposlenih in čim večji izkoristek potenciala mladih sodelavcev, kar bo posledično izboljšalo produktivnost in poslovne rezultate.

Generacija Y ima veliko pozitivnih lastnosti. So izobraženi in nenehno povezani s svetom, saj v njihovem vsakdanjiku ne manjka interneta. Prav zaradi tega so velikokrat bolj strpni do drugih generacij, narodov, ras, oziroma nasploh do drugače mislečih. Opišemo jih lahko tudi kot izjemno ustvarjalne, kreativne, samozavestne in odprte za novosti. Seveda imajo tudi nekaj slabih lastnosti. Nekatere so odraz njihove mladosti in neizkušenosti. Težko sprejemajo odločitve in odgovornost. Veliko stvari se jim zdi samoumevnih, zato jih nekateri dojemajo kot razvajene in lene. So neodgovorni in usmerjeni predvsem vase.

Način življenja, ki ga je generacija Y videla pri svojih starih starših in starših, jim ne ugaja. Veliko dela za malo denarja ni v skladu z njihovimi pričakovanji. Odločeni so, da sami tega ne želijo, saj življenje jemljejo kot potovanje, na katerem seveda ne sme biti dolgčas. Smisel njihovega življenja je uživanje v vsakem trenutku, ki ga je potrebno maksimalno izkoristiti. Prav to se odraža v njihovih navadah in v odnosu do življenja in do dela. Pripadniki generacije Y so individualistični in pragmatični. Želijo biti nekaj posebnega in narediti vtis. Zato je prav, da jim omogočimo razviti njihov talent in pridobiti strokovna znanja in veščine. Generacija Y strmi predvsem k uravnoveženosti dela in zasebnega življenja. Jasno je, da daje prednost užitku, prostemu času, hobijem in druženju. Pri delu jim je najbolj pomembna

fleksibilnost in svoboda. Na delo gledajo predvsem kot na vir zaslužka, vendar mora biti, kljub temu, delo zanimivo in raznoliko. Imeti zaposlene generacije Y pomeni prihranek pri času, ki je namenjen sestankom, in več usmerjenosti v načine za doseganje rezultatov. Seveda morajo biti za delo motivirani. Vodje, ki bodo ugotovile, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu, bodo ustvarile okolje, kjer bo generacija Y sama želela dobro in kakovostno delati. Hkrati se bodo počutili koristne in delo bo opravljeno pravočasno. Podjetja si morajo prizadevati, da zaposlene generacije Y vključijo v organiziranje delovnih nalog in v proces načrtovanja ciljev. Pomembno je, da mladi sodelavci razumejo svoj prispevek h končnemu rezultatu, tako bodo bolj vestno opravljali naloge in bolj zavzeto sodelovali pri reševanju problemov. Generacija Y ne prenese zastarelih načinov nagrajevanja, kot je fiksni znesek dohodka. Za dobro opravljeno delo pričakujejo dodatno nagrado; tako denarno kot tudi druge nefinančne dejavnike. Zelo veseli so javne pohvale ali pa dodatnega prostega dneva.

Opravljanje vodstvene funkcije je vedno težje, naporno, dinamično, odgovorno in zahteva kopico sposobnosti in kompetenc. Prav generacija Y, s svojimi vrednotami, načinom komuniciranja in odnosom do dela, delo še otežuje. Temelj dobrega vodenja je poznavanje generacijskih razlik. Vodje se morajo naučiti poiskati in izkoristiti prednosti generacije Y. Vodenje je potrebno do določene mere prilagoditi tej specifični generaciji, saj bodo tako koristi obojestranske. Novo generacijo je potrebno spoznati in jo razumeti. Generacija Y bo ostala na delovnem mestu, če bo delo dovolj zanimivo, spodbujalo ustvarjalnost in nudilo druge ugodnosti. Prej, ko se bodo vodje tega zavedale, lažje bodo z njimi sodelovale. Vsekakor morajo vodje pokazati svojo odprtost in dostopnost za osebne pogovore. Prevelika avtoritativnost bo na generacijo Y delovala negativno.

Generacija Y službo išče predvsem na spletu, zato so dobri načini pridobivanja mladih kadrov preko e-portalov ali pa preko kariernih centrov univerz in s sistemom štipendiranja. Na razgovorih postavljajo vedno več vprašanj o delovnem mestu. Želijo se dobro pozanimati o tem, kaj jih čaka. Kljub temu, da bi radi menjavali delovna mesta, se zavedajo, da trenutna situacija na našem trgu dela ni primerna za to. Varnost zaposlitve jim je pomembna, zato so pripravljene potrpeti, da bi obdržali službo.

Na delovnem mestu preživimo veliko časa in smo v stalnem kontaktu z drugimi ljudmi. Večkrat se srečujemo z drugače mislečimi, kar vodi v konflikte in nerazumevanje. Zato je pomembno, da imamo razvite sposobnosti komuniciranja. Način komunikacije je pri generaciji Y drugačen, predvsem bolj sodoben. Živijo v koraku s časom in vse novosti takoj sprejmejo za svoje in ne razumejo ostalih, ki tega ne naredijo. Skratka, za komunikacijo uporabljajo vso tehnologijo, ki jo imajo na voljo. Pri pogovoru jih zanima zgolj bistvo. Da boste pritegnili njihovo pozornost, govorite jasno in pozitivno naravnano. Kritika mora biti izražena na spoštljiv način.

Generacija Y je zelo osveščena in izobražena, zato mora delovno okolje zagotoviti osnovne psihofizične potrebe. Pozorni so tudi na zagotavljanje varnosti pri delu in skrbi za zdravje.

Tako, kot pri vsem drugem, so tudi pri opremljanju pripadniki generacije Y radi prisotni. Z upoštevanjem njihovih želja se bo njihovo zadovoljstvo povečalo. Slabi fizični pogoji imajo namreč negativen učinek na storilnost delavcev. Največje nezadovoljstvo kažejo, če je njihov delovni prostor premajhen, brez primerne tehnologije in prehrupen.

Vrednote generacije Y so drugačne od starejših generacij. Področje zasebnega življenja je za njih ključno. Generacija Y ima, po mnenju starejših generacij, visoka pričakovanja. To je posledica predvsem tega, da živijo v času in okolju neomejenih možnosti. Zavedajo se, da bodo v svojem življenju počeli veliko različnih stvari, zato so jim stalnice nekaj tujega. Ker želijo raznoliko delo, so bolj naklonjeni horizontalnemu napredovanju. Tako boljše spoznajo celotno podjetje, delo ni prezahtevno in ne nazadnje imajo več prostega časa.

Potrebno se je zavedati, da so nekatere stvari univerzalne, ne glede na generacijo. Čas se spreminja in če mu sledimo, bomo dosegli dobre rezultate in ustrezno delovno okolje na dolgi rok. Kljub temu, da je generacija Y deležna tudi kritik, kot so razvajenost, slaba splošna razgledanost, upad interesa, znanja ipd., se moramo zavedati, da je vse naštetu precej odvisno od osebnosti posameznika. Glede na to, da je generacija Y najnovejša na trgu dela, vseeno ne smemo prezreti ostalih, starejših generacij. Upoštevati je potrebno menedžment raznolikosti in obravnavati vse zaposlene enako spoštljivo. Le tako bomo dosegli želeni uspeh.

LITERATURA IN VIRI

1. AARP. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. Najdeno 18. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://assets.aarp.org/www.aarp.org/_cs/misc/leading_a_multigenerational_workforce.pdf
2. Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(2), 124–141.
3. Beckmann, S. C. (2005, 6. september). Netnography: Rich insights from online research. CBS. Najdeno 12. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://frontpage.cbs.dk/insights/pdf/670005_beckmann_langer_full_version.pdf
4. Bonnin, M. (2006). The »Lost Generation«: Its Definition and Its Role in Today's Chinese Elite Politics. *Social Research*, 73(1), 245–250.
5. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2006). Battles and Beliefs Rethinking the roles of today's leaders. *Leadership in Action*, 26(4), 3–7.
6. Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu. *HRM*, 3(10), 48–55.
7. Brečko, D. (2008a). Medgeneracijske vrednote: Povej, v katero generacijo sodiš in povem ti, kaj te motivira. *Manager+*, 1, 6–10.
8. Brečko, D. (2008b). Medgeneracijsko komuniciranje: v iskanju medgeneracijskega sožitja. *HRM*, 6(23), 48–56.
9. Boštjančič, E. (2005). Delo kot vrednota – pomen, struktura in odnos do dela. *Revija Kadri*, 5(14), 38–41.
10. Cavalli, A. (2004). Generations and Value Orientations. *Socio Compass*, 51(2), 155–168.
11. Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations*. South Western: Thompson.
12. Colarič, J., Ritonja, S., Bertonec, M., Petkovšek, V., & Pibernik, P. (2010, marec). *Interno komuniciranje. Priročnik s primeri dobrih praks*. Novo mesto: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine.
13. Dekleva, M. (2003, 24. april). Urejeno delovno okolje. *Glas gospodarstva*, str. 68.
14. *Dnevnik.si*. (2010, 11 marec). Spoznajte generacijo Y, ki je dobila vse, kar si je želela: »Trdo delo? Ne, hvala!« Najdeno 10. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/neverjetno/1042344127>
15. *Dnevnik.si*. (2012, 26. maj). ZM: Z raznolikostjo zaposlenih lahko dosežemo odlične rezultate. Najdeno 14. junija 2012 na spletnem naslovu <http://zlatanit.dnevnik.si/sl/Novice/469/ZM%3A+Z+raznolikostjo+zaposlenih+lahko+dose%20e%20C5%BEemo+odli%C4%8Dne+rezultate>
16. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu – Vodenje Veteranov, Bumarjev, Xerjev in Yarjev. *Revija Kadri*, 11(14), 58–59.
17. *Eti, d. d. – Eti kot delodajalec*. Najdeno 14. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.eti.si/zaposlovanje/eti_kot_delodajalec.aspx
18. Gorišek, K., & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
19. Grubiša, N. (2001). *Motivacija, kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona.
20. Gillis, J. R. (1999). *Mladina in zgodovina*. Šentilj: Aristej.

21. Hays, S. (1999). »Gen X and the art of the reward«. *Workforce*, 78(11), 44–47.
22. Harris, R. J., & Firestone, J. M. (1998). Changes in predictors of gender role ideologies among women: A multivariate analysis. *Sex Roles*, 38(3/4), 239–252.
23. Herbison, G., & Boseman, G. (2009). Here they come – Generation Y. Are you ready? *Journal of Financial Service Professionals*, 63(3), 33–34.
24. Jereb, E. (2006). Načrtovanje pisarniških prostorov. *GO – PISARNE*, 8(3), 10–15.
25. Johnson Controls. (2010). *Generation Y and the Workplace. Annual Report 2010*. London: Johnson Controls.
26. Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight: The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, 5(4), 41–49.
27. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
28. Klemenčič, S., & Hlebec, V. (2007). *Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
29. Kocbek, D. (2012, 3. junij). Prva povojna generacija, ki ji grozi slabše življenje kot njihovim staršem. *Mladina*. Najdeno 15. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/112767/prva-povojna-generacija-ki-ji-grozi-slabse-zivljenje-kot-njihovim-starsem/>
30. Kos, B. (2007, 16. marec). Google, najboljši delodajalec na svetu v letu 2007. Blog. Najdeno 14. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/google-najboljsi-delodajalec-na-svetu-v-letu-2007.php>
31. Kosec, Z. (2011). Komunikacija na delovnem mestu. *Mladi podjetnik*. Najdeno 18. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/komunikacija-na-delovnem-mestu>
32. Kramberger, A., & Pavlin, S. (2007). *Zaposljivost v Sloveniji – analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Krueger, R. A. (1994). *Focus Groups: a Practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
34. Kupperschmidt, B. R. (2000). »Multigenerational employees: strategies for effective management«. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
35. Kužet, Z. (2005, 29. november). Na trg dela prihaja nova generacija mladih. *Večer*. Najdeno 15. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.adecco.si/mediji/vmedijih/vecer1.pdf>
36. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Malhotra, K. N., & Birks, F. D. (2003). *Marketing Research: An Applied Approach*. London: Pearson Education.
38. Marconi, J. (2000). *Future Marketing: Targeting Seniors, Boomers and Generations X and Y*. Chicago: NTC Contemporary Publishing Group.
39. Mavrič, F. (2008). Konflikt. *Much Višja strokovna šola*. Najdeno 6. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.muchvs.si/files/Gradiva/OMP/3-2-konflikt.pdf>
40. Miklavec, N. (2011, 11. oktober). Kakšna je praksa v gospodarstvu? Kako za medgeneracijsko sodelovanje in prenos znanj poskrbijo slovenska podjetja? *Aktiv.si*. Najdeno 16. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.aktiv.si/vsebine/Kak%C5%A1na_je_praksa_v_gospodarstvu%3F?id=5461

41. Morin, M. E. (2004). The meaning of work in modern times. *Conference – 10th World Congress on Human Resources Management*. Najdeno 15. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/MOW_in_MTimes_EMM200804.pdf
42. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
43. Novak, M. (2005). Kako sodelovati z generacijo Y. *Manager+*, 5, 36–37.
44. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM*, 5(19), 30–34.
45. Perčič, E. (2009, 14. januar). *Netografija 101. Memo Institut*. Najdeno 2. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.memo.si/netografija-101/>
46. Perčič, E. (2011, februar). *Netografija: spletno oko v resnični svet potrošnikov. Memo Institut*. Najdeno 3. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/48-mafkerinski-fokus-dms-percic.pdf>
47. Petkovšek, J. (2009, 25. april). Zaposlitve in kariera/HRM strokovnjaki. Pogovor: dr. Boris Dular, direktor kadrovskega sektorja Krke. *Dnevnik*. Najdeno 14. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/HRM_strokovnjaki/1042299708
48. Rath, J. (2010, 15. junij). Ko je služba vir dohodka za udobno življenje. *Večer*. Najdeno 20. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2010061505550015>
49. Rolih, R. (2010, april). Vse, kar so hoteli, so dobili. *Revija Združenja Manager*, 14, 22–26.
50. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
51. Seng, d. o. o. – Skrb za zaposlene. Najdeno 14. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.seng.si/druzbeno_odgovornost/skrb_za_zaposlene/#izobrazevanje
52. Sikirič, V. (2007, 28. avgust). Samo dolgčasa ne za generacijo Y. *Moje delo*. Najdeno 7. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/samo-dolgCasa-ne-za-generacijo-y-440.aspx>
53. Si.mobil, d. d. (2008). *Letno poročilo podjetja Si.mobil, d. d.* Najdeno 14. junija 2012 na spletnem naslovu http://simobil.webshocker.si/PDFslo/SiMobil_LP2008.pdf
54. *Skupina IRI Ljubljana*. (2009). *Primeri dobre prakse: Programi promocije zdravja v podjetjih NHS in Parcellforce Worldwide*. Najdeno 14. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.iri-lj.si/index.php/sl/zanimivo/127-primeri-dobre-prakse-programi-promocije-zdravja-v-podjetjih-nhs-in-parcellforce-worldwide>
55. *SLONEP.net – spletni portal za dom, gradnjo nepremičnine in vrt*. Delovno okolje. Najdeno 10. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.slonep.net/dom-in-oprema/poslovni-prostori/delovno-okolje>
56. Smrekar, L. (2010, 26. september). Smo pripravljeni na generacijo Y? *Competo*. Najdeno 20. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.competo.si/ne-spreglejte/smo-pripravljeni-generacijo-y>
57. Stewart, D. W. & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus Groups: Theory and Practice*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
58. Sušnik, D. (2002). Po generaciji X generacija Y. *Glamur*, 66, 36–40.

59. Špiler, B. K. (2010). Generacija Y – drugačna delovna sila na trgu dela. *Finance*. Najdeno 10. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.finance.si/280819/Generacija_Y_druga_na_delovna_sila_na_trgu_dela
60. Šubic, P. (2006). Osem porabniških trendov generacije 20+. *Manager +*, 4, 48–51.
61. *The Economist*. (2008, 30. december). Generation Y goes to work. Najdeno 10. oktobra na spletnem naslovu http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=12863573
62. Tulgan, B., & Martin, C. A. (2001). *Managing Generation Y*. Amherst: HRD Press.
63. Turk, D. (2009, 31. januar). Srednješolci bi najraje bili direktorji in podjetniki. *Finance*. Najdeno 15. novembra na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=236436>
64. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
65. Ule, M. (2004). Družbene vrednote in družbena neenakost. *Teorija in praksa*, 41(1–2), 352–360.
66. Ule, M., Renner, T., Mencin-Čeplak, M., & Tivadar, B. (2000). *Socialna ranljivost mladih*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad Republike Slovenije za mladino.
67. Ule, M., Renner, T., Mihelj, V., Kurdija, S., & Mencin-Čeplak, M. (1996). *Predah za študentsko mladino*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Urad Republike Slovenije za mladino.
68. Ule, M., & Mihelj, V. (1995). *Prihodnost mladine*. Ljubljana: DZS, Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad Republike Slovenije za mladino.
69. V.S. (2009, 27. oktober). Družabna omrežja prispevajo četrtno ogledov spletnih oglasov. *Marketing Magazine*. Najdeno 20. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.marketingmagazin.si/novice/druzabna-omrezja-prispevajo-cetrtno-ogledov-splet/>
70. Valenčič, E. (2009). Intervju z Markom Bauerleinom. Najbolj neumna generacija. *Mladina*, 36. Najdeno 9. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/48217/najbolj-neumna-generacija/>
71. Vavpotič, Ž. (2010). Medgeneracijsko povezovanje – rešitev! *Razgledi*, 61(6), 5.
72. Zemke, R., Raines C., & Filipczak B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: Amacom.
73. Zorko, A. (2005). Okolje, ki spodbuja kreativnost in učinkovitost. *Delo in dom*, 13(37), 24–28.
74. Žagar, L. (2009, 15 marec). Intervju z Majo Vukasović - Žontar. Kako obvladati razlike med pripadniki generacij X in Y. *Finance*. Najdeno 5. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.financeakademija.si/236618/Intervju-Kako-obvladovati-razlike-med-pripadniki-generacij-X-in-Y>
75. Žaler, J. (2007, januar). Doktorji znanosti – strokovnjaki ali študirani »debili«? *MojeDeloRevija*. Najdeno 14. junija 2012 na spletnem naslovu http://kadrovanje.com/o_nas/mediji_o_nas/29/doktorji_znanosti_strokovnjaki_ali_studirani_debili/
76. Yu, H., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35–50.
77. Weiss, H. P. (2006). Embracing Age Diversity in the Legal Profession Environment. *Of Counsel*, 25(10), 8–10.

78. Weston, M. (2001). Coaching generations in the workplace. *Nursing Administration Quarterly*, 25(2), 11–21.
79. Wyn, J. (2004). Becoming adult in 2000's. New transitions and new careers. *Family Matters*, 68, 6–12.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Fokusna skupina.....	1
Priloga 2: Netografija.....	14
Priloga 3: Intervju z mag. Mojco Brezavšček, Telekom Slovenije, d. d.	19

Priloga 1: Fokusna skupina

SPLOŠNO

Se vam zdi, da se razlikujete od ostalih generacij?

2¹ študentka (25 let): »Različne generacije se med sabo definitivno razlikujemo. Tudi po načinu razmišljanja in dojemanja vsega okrog sebe, tudi zaradi časa, v katerem smo odrasli. Mislim pa, da letnik 1986 še ni tako tipičen pripadnik generacije Y. Prvi računalnik smo doma dobili šele, ko sem bila nekje v sedmem, osmem razredu osnovne šole, internet pa v gimnaziji. Smo še generacija, ki je otroška leta preživela zunaj na ulici ob skakanju gumitvista. Tako, da nismo dobesedno zrasli ob vsej tej tehnologiji, socialnih omrežjih, internetu, pametnih telefonih. Tudi starši nas še niso vzgajali na tak način, da brez tega pa ne bomo preživeli, to je bil že luksuz. In pa tudi ni bilo še prisotno mišljenje samo gazi po vseh, drugače ne boš preživel. Vsaj jaz nisem bila tako naučena in me že tepe, ker ta svet gre nekam v čudno smer. Danes vidim, da če otroka ne navadiš na vse te zadeve, saj se revež ne bo znašel, enkrat kasneje, v vsem tem kaosu. Nisem še pogruntala, kje je prava meja, me res zanima?«

1 študentka (24 let): »Zdi se mi, da se od ostalih generacij razlikujemo predvsem po načinu razmišljanja, bolj si upamo tvegati, bolj smo iznajdljivi in bolj zaupamo samemu sebi. Od življenja pričakujemo večje udobje, veliko si želimo privoščiti, vendar smo tudi zelo odgovorni in pripravljeni na trdo delo.«

6 študent (26 let): »Smo generacija, ki je doživela velik tehnološki razcvet. Razvoj tehnologije, ravno v prehodu, nas zaznamuje kot generacijo, ki je odraščala v čisto drugačnih okoliščinah kot generacija X. Posledično so tudi naša znanja drugačna kot pri generaciji X.«

4 študent (24 let): »Res je. Razlike so najbolj vidne pri uporabi tehnologije – računalniki in mobilne naprave, internet, pri načinih komuniciranja – socialna omrežja, e-pošta, in v prioritetah – družina šele po študiju oziroma karieri, odhod od doma je kasnejši kot pri prejšnjih generacijah.«

3 študent (24 let): »Z vidika delovnih želja pa niti ne, saj so moje želje na tem področju enake, kot pa so bile želje in pa tudi realnost prejšnjih generacij – delo v dopoldanskem času z delovnikom osem ur, z zaključkom dela najkasneje do petnajste ure. Mogoče se od ostalih generacij razlikujem edino v tem, da si ne želim opravljati dela, ki bi iz dneva v dan potekalo enako, saj bi si želel opravljati delo, ki bi bilo raznoliko z veliko dnevnega adrenalina in novih dogodivščin – v smislu, da se vsak dan nekaj novega naučiš. Definitivno pa se razlikujem od ostalih generacij po tem, da so moje želje glede zaslužka nekoliko bolj visoke.«

5 zaposlena (30 let): »Starejše generacije samo delo v službi jemljejo bolj resno, niso toliko naklonjene spremembam, mlajša generacija pa si službo predstavlja še bolj ležerno in z miselnostjo, da ona postavlja pravila, ne delodajalec.«

Kaj je po vašem mnenju najbolj značilno za vašo generacijo?

6 študent (26 let): »Generacija Y je, po mojem mnenju, najbolj značilna po drugačnih vrednotah, pomembne so nam drugačne stvari, želimo si drugačnih stvari. Razmišljanje in pogled na svet in aktualne dogodke je drugačno kot pri generaciji X ali ostalih starejših generacijah.«

2 študentka (25 let): »Mi smo eni poskusni zajčki. Se mi zdi, da se na nas kar precej eksperimentira, testira. Po mojem smo ravno tam nekje v nekem prelomu, kjer se stvari spreminjajo. Bolj se že zavedamo svojih pravic, nekega višjega pomena življenja, hočemo več.«

¹ Številka predstavlja določeno osebo, ki je sodelovala v fokusni skupini.

4 študent (24 let): »V ospredju je uživanje in ležernost, iskanje načinov za hiter in lahek zaslužek, veliko prostega časa, uporaba masovnih medijev in sledenje najnovejšim trendom v modi, tehniki in nasičenost z informacijami.«

1 študentka (24 let): »Pa tudi svoboda, samozavest, nenehno učenje, odprtost za spoznavanje novih ljudi, potovanja v tujino, imamo veliko idej, ki jih poskušamo realizirati. In po mojem mnenju smo veliko bolj samosvoji.«

3 študent (24 let): »Današnja generacija ni navajena trdega dela, posledica tega pa je, da noben ne bi delal, kljub temu pa bi želel imeti lahkotno in, z denarnega vidika, zadovoljijo življenje.«

7 študentka (24 let): »Veliko govorjenja, narejeno pa nič. Smo samo veliki optimisti.«

5 zaposlena (30 let): »Naša generacija ne ceni dela kot takega, zelo pomemben je faktor zaslužka, število dni dopusta.«

8 zaposlen (30 let): »Težimo predvsem k lahkotnemu načinu življenja in težko sprejemamo odgovornost.«

Kakšne so vaše vrednote?

2 študentka (25 let): »Pomembno mi je spoštovanje, zaupanje, iskrenost med ljudmi. Nepokvarjenost, občutek za sočloveka. Bodi dober in dobro se ti bo vrnilo. Menim, da če bi vsi vsaj malo tako delovali, bi bilo veliko lepše. V življenju si želim neko solidno službo, ki bi mi zagotovila stabilen finančni položaj, da bi si lahko brez slabe vesti privoščila stvari, ki me razveseljujejo in v katerih uživam. Še vedno pa sem te sorte, da mi je bolj pomembna družina in prijatelji in dobri odnosi znotraj teh dveh skupnosti. Želim si srečen zakon, zadovoljne otroke in pa službo, v katero ne bi hodila z odporom. Saj, kdo si pa tega ne želi? Čeprav, meni to res veliko pomeni.«

4 študent (24 let): »Družina in prijateljstvo, ljubezen in pristnost človeka. Nenehno spoznavanje okolice in sebe. Lagodno in organizirano življenje ter služba, ki jo z veseljem opravljam.«

1 študentka (24 let): »Družina, ljubezen, iskrenost, zaupanje, prijateljstvo, sreča, spoštovanje, fair-play.«

7 študentka (24 let): »Optimističnost, lahkomišelnost.«

3 študent (24 let): »Trdo delo, veliko prostega časa, dovolj denarja za lagodno življenje, pošteno življenje, korekten odnos do soljudi, uživanje na vsakem koraku in še bi lahko našteval.«

6 študent (26 let): »Znanje, družinska sreča, mir, resnica, zvestoba, red, patriotizem.«

8 zaposlen (30 let): »Poštenost, iskrenost, natančnost, doslednost, točnost, odzivnost.«

5 zaposlena (30 let): »Spoštovanje med zaposlenimi – nadrejenimi, podrejenimi, cenjenje dela, ki ga opravljaš.«

Kako pomembna je za vas kakovost življenja?

7 študentka (24 let): »Zelo velika. Če nimaš kakovostnega življenja, težko kaj narediš. Z mojega stališča: če se giblješ, ješ zdravo – imaš več energije in s tem boljše življenje. Če nisi zadovoljen sam s sabo, nisi z ničemer.«

6 študent (26 let): »Vpliva na tvoje počutje, na tvojo samozavest, lahko rečemo tudi na ugled v družbi.«

8 zaposlen (30 let): »Mislím, da smo precej naravnani na miselnost – samo enkrat se živi. Potrebno je znati uživati, ne samo delati.«

4 študent (24 let): »Kakovost življenja prinaša veliko prednosti, med drugim to, da se osredotočimo nase in najdemo svojo kreativnost, veselje do življenja.«

3 študent (24 let): »Če je kakovost življenja dobra, potem tudi ti lahko daš večji in bolj kvaliteten prispevek v tej družbi.«

1 študentka (24 let): »Kakovost življenja je zame bistvenega pomena. Seveda ima vsak svoje mejnike, kaj je ugodno življenje. Po drugi strani pa sem pripravljena za kakovostno življenje in uživanje sama marsikaj narediti.«

2 študentka (25 let): »Tako je. Če hočeš imeti kakovost, moraš nekaj za to tudi narediti. Na tem še delam. Nisem tip človeka, ki bi bil hitro zadovoljen. Imam kar visoke standarde glede večine stvari. Če zunaj sije sonce, se mi zdi greh, da bi visela v stanovanju, če na primer grem na masažo, pričakujem, da se mi bodo popolnoma posvetili in vložili veliko truda in znanja. Če za nekaj plačam malo več, pričakujem kvaliteto, drugače se pritožim.«

NAČIN IN ODNOS DO DELA

Kaj vam pomeni delo?

6 študent (26 let): »Delo v prvi meri predstavlja vir zaslužka, z drugega vidika pa predstavlja zabavo, sprostitvev, užitek, zadovoljstvo.«

3 študent (24 let): »Ja, nujno zlo za dosego dovolj denarnih sredstev za življenje, ki si ga želim. Prav tako pa mi delo pomeni način življenja, uživanje in pa potrebno aktivnost v življenju, saj bi se v nasprotnem primeru naveličali življenja.«

7 študentka (24 let): »Ni važno, kakšno je delo, bolje to, kot doma sedeti. Nekaj je treba delati, čeprav nam je včasih težko, ampak nam je še težje, če ne delamo nič. Nekaj moraš početi, da se ti kaj dogaja, drugače padeš v depresijo.«

1 študentka (24 let): »Meni delo pomeni veselje, užitek, odgovornost, samopotrditev in samorazvoj, spoznavanje novih ljudi, vseživljenjsko učenje, bogate izkušnje. Delo nam da trdo kožo. Predvsem pa sem hvaležna za to, da imam delo, ki mi prinaša veselje.«

4 študent (24 let): »Delo v smislu službe mi v prvi vrsti predstavlja samostojnost in velik korak v osebnem razvoju posameznika.«

5 zaposlena (30 let): »Na delo gledam tudi z vidika nabiranja raznovrstnih izkušenj.«

Kakšno delovno mesto vam je najbolj pisano na kožo?

5 zaposlena (30 let): »Delovno mesto, kjer nisi vpet v nek sistem, v smislu, da opravljaš naloge, ki se ti ne zdijo smiselne oziroma nisi toliko samostojen, čeprav bi dosegel enak ali celo višji cilj z neko svojo metodo, načinom dela, svojimi idejami. Pomemben je tudi delovni čas in lokacija zaposlitve, glede na to, da običajen osem urni delovnik že tako predstavlja več kot polovico dneva.«

1 študentka (24 let): »Na kožo mi je najbolj pisano fleksibilno, dinamično in nerutinsko delo. Delo, kjer lahko izražam samo sebe. Pomembno mi je, da ne gre za klasičen osem urni delovnik, ampak, da si delo organiziram sama. Rada sem sama svoj šef. Na lokacijo ne dam bistvenega pomena, saj sem za delo, ki mi je pri srcu, pripravljena narediti tudi kakšen kilometer več. Najbolj mi je pomembno to, da se zjutraj z veseljem odpravim na delo in zvečer z zadovoljstvom domov.«

2 študentka (25 let): »Dinamično vsekakor. Če se preveč ponavlja, se hitro naveličam. Načeloma rada delam z ljudmi, bolj aktivno delo. Osem ur pred računalnikom, raje ne. Urnik dela je zaželen, da se ve vnaprej vsaj za en teden. Glede lokacije mi pa ni toliko pomembno, če je v bližini, toliko boljše, ni pa oddaljenost ovira.«

3 študent (24 let): »Kombinacija dela v pisarni in na terenu s fleksibilnim delovnim časom. Predvsem pa tako delovno mesto, kjer si lahko sam razporejaš delovne obveznosti – kdaj jih boš naredil in kako jih boš naredil. Nič ne bi bilo narobe, če bi bilo to delovno mesto v bližini mojega stalnega prebivališča. In pa seveda brez zateženega šefa, ki bi mi vedno gledal pod prste.«

8 zaposlen (30 let): »Terensko, fleksibilno – delovni čas po lastni želji. Štirideset urni delovnik, raje opravim v treh, štirih ali šestih dneh, nikakor ne vsak dan osem ur.«

7 študentka (24 let): »Najbolj mi je pomembna fleksibilnost in da je delo neodgovorno.«

6 študent (26 let): »Meni je všeč delovno mesto, ki mi omogoča svobodo, delovno mesto, kjer lahko izražam svoja mnenja, predloge, želje in delovno mesto, ki mi nudi možnost novih spoznanj, izobraževanj, spoznavanj.«

4 študent (24 let): »Iz navade mi za enkrat najbolj leži fleksibilno delo. Lokacija v radiju trideset km, večja mesta. Pomembna je raznolikost, zato homogeno delo, na primer v proizvodnji, predstavlja popolno katastrofo.«

Kakšnega sodelovanja si želite s sodelavci in z nadrejenimi?

3 študent (24 let): »S sodelavci sproščen in pošten odnos z veliko smisla za humor. Z nadrejenimi pa korekten in učinkovit odnos. V obeh primerih pa mora biti odnos tak, da se v pravem trenutku znaš zabavati in v pravem trenutku delati.«

4 študent (24 let): »Pomembno je prijateljsko, kolegialno vzdušje. Rad imam timsko delo, ker rad delim svoje znanje in tudi zato, ker me je treba včasih malo spodbuditi k delu. Odnos do nadrejenih je spoštljiv in obratno.«

1 študentka (24 let): »Jaz sem mogoče bolj individualen tip, vendar se mi zdi, da je danes usklajen tim izrednega pomena.«

6 študent (26 let): »Bolje funkcioniram v individualnem pogledu, verjetno zaradi vzgoje – sem edinec.«

8 zaposlen (30 let): »Tudi jaz se bolje znajdem, če sem sam. Ne maram, da mi drugi solijo pamet.«

7 študentka (24 let): »Po mojem mora biti sodelovanja čim več, vendar mora biti prijateljsko, sproščeno.«

2 študentka (25 let): »Ja, da lahko vsak pove svoje mnenje brez, da bi bil deležen zaničevanja, poniževanja, zasmehovanja, zatiranja. Prijetno delovno vzdušje je med pomembnejšimi, če ne celo najpomembnejše zato, da gre človek rad v službo. Prav ne vem kakšno razglabljanje v timu ni zame, ker nisem nek filozof na takih področjih. Mogoče raje delam sama, pa da lahko vprašam, če kaj ne vem ali če rabim drugo mnenje.«

5 zaposlena (30 let): »Najboljša se mi zdi kombinacija timskega in individualnega dela.«

Kaj vam predstavlja tehnologija in katero si želite uporabljati na delovnem mestu?

4 študent (24 let): »Tehnologija je del mojega življenja in brez nje si, tako kot večina, ne predstavljam kvalitetnega delovnega mesta. Omogoča predvsem hitro korespondenco med zaposlenimi in strankami, na primer internet, tiskanje in fotokopiranje dokumentov. Čisto odvisno od delovnega mesta. Tehnologija mi predstavlja predvsem hitrejši in lažji način do izpolnitve obveznosti, ki jih imam oziroma so mi bile zadane.«

8 zaposlen (30 let): »Predstavlja nepopisno pomoč. Pri delu jo veliko uporabljam in si je želim še več. Če ne bi bilo tehnologije, bi bil zagotovo za polovico manj uspešen.«

5 zaposlena (30 let): »Tehnologija mi predstavlja predvsem hitrejšo, lažjo, učinkovitejšo, opravljanje nalog na delovnem mestu. Zaradi nepoznavanja vsega, kar obstaja, pa je težek izbor – v bistvu se oklepamo tistega, kar poznamo in se je izkazalo kot zadostno.«

3 študent (24 let): »Tehnologija je nujno orodje na delovnem mestu in doma, saj brez nje ne moreš kvalitetno opravljati dela. Na delovnem mestu bi uporabljal prenosni računalnik, telefon in tiskalnik. Vse ostalo je zajeto v tem.«

1 študentka (24 let): »Tehnologijo spremljam ves čas, novitete, ki olajšajo delo, podpiram.«

7 študentka (24 let): »Res pa je, da več tehnologije prinaša manj delovnih mest.«

2 študentka (25 let): »Meni tehnologija ne pomeni veliko in je ne znam uporabljati tako dobro, kot bi bilo potrebno, koristno, ker se niti preveč ne zanimam za te stvari. Se pa zavedam, da je to bolj slabost kot prednost, predvsem na poklicnem, kariernem področju. Bom mogla na kakšen tečaj. Samo ne vem, meni je kar odveč vse to na telefonih, da ti na vsakem koraku piska, vsak e-mail takoj prebrat, moti me, da niti na kavo s kolegi ne moreš več, ne da bi vsaj eden izmed njih že imel telefon v roki in gledal na internet. Ni čudno, da se ne znamo več sprostiti in posvetiti drug drugemu.«

Ste pripravljeni na dodaten napor (nadure, izobraževanje)?

2 študentka (25 let): »Odvisno. Če bom imela od tega kakšne koristi ali pa, če je nujno, kaj pa hočeš. Sigurno pa, na primer štepanja nadur v nedogled brez ustreznega poplačila – denarnega ali v primeru izobraževanja v obliki napredovanja, pohvale, verjetno ne bi dolgo tolerirala. Je pa treba za vsako stvar malo potrpeti, se čemu odreči, ker se vse nekoč obrestuje. V mejah normale, seveda.«

8 zaposlen (30 let): »Sem pripravljen, če to ni prepogosto in se mi to finančno pozna, oziroma, da mi tak posel prinese druge ugodnosti – veze in poznanstva ali dober glas, kar posledično privede do novega posla.«

3 študent (24 let): »Seveda, vendar v mejah normale in v primeru plačila.«

4 študent (24 let): »Predvsem na začetku svoje delovne poti.«

7 študentka (24 let): »Glede nadur nisem najbolj navdušena, ker potem nisi nič bolj vreden, kot pa tisti, ki jih ne delajo. Niso vredne tvojega prostega časa. Izobraževanje pa so zaželeno – več znaš, več veljaš.«

5 zaposlena (30 let): »Izobraževanja so dobrodošla, še posebej, če te tema in delo zanimata.«

MOTIVACIJA

Kaj vas najbolj motivira pri delu?

4 študent (24 let): »Za zdaj bi izpostavil prvo plačo kot redno zaposleni oziroma samozaposleni. Poplačan trud, ki mu je bilo namenjeno ogromno energije, torej. Prvo mesto si skoraj gotovo delita tudi pohvala in spodbuda za nadaljnje delo.«

2 študentka (25 let): »Najbolj važno mi je, da vem, zakaj določeno stvar delam. To, da vidim nek cilj. K motivaciji pripomore tudi to, da se počutim enakovredno in ne kot nek podložnik, ki mu vsi ukazujejo.«

8 zaposlen (30 let): »Meni da motivacijo tudi manjša stopnja tveganja in da delo ni prenaporno in da si lahko vzamem dopust, ko to želim.«

3 študent (24 let): »Trenutno je motivacija pri mojem delu pridobivanje izkušenj na področju, s katerim se bom v prihodnosti ukvarjal.«

7 študentka (24 let): »Motivira pohvala, zadovoljstvo, in da prideš z veseljem na delo in ti ni težko.«

5 zaposlena (30 let): »Raznoliko delo, zaslužek.«

6 študent (26 let): »Dobro plačilo, možnost napredovanja, možnost izobraževanja.«

Kaj najbolj vpliva na vašo produktivnost in ustvarjalnost?

4 študent (24 let): »Atmosfera na delovnem mestu, čeprav se v primeru slabega vzdušja hitro zamotim, sploh, če sem v stiku s strankami. Stimulativno in redno plačilo je drug dejavnik. Možnost sodelovanja pri odločanju in občutek nepogrešljivosti.«

8 zaposlen (30 let): »Svoboda, kar pomeni, da delam takrat, ko mi paše in imam navdih. Vse je odvisno od razpoloženja, nihče ne more nič izsiliti.«

1 študentka (24 let): »Dobro počutje, samozadovoljstvo, bistre misli, ki mi prinašajo nove ideje, urejen delovni prostor.«

5 zaposlena (30 let): »Dobro vzdušje v kolektivu, zanimivo področje dela.«

2 študentka (25 let): »Pohvale, da veš, čemu počneš določeno stvar, za kaj bo dobro in čemu bo koristilo, če nekaj opraviš.«

7 študentka (24 let): »Sodelovanje v timih, pogovor, poslušnost, iznajdljivost.«

3 študent (24 let): »Splošno dnevno počutje.«

6 študent (26 let): »Pohvala, dobro plačilo, možnost napredovanja.«

Kaj pri vas najbolj vpliva na privlačnost delovnega mesta?

1 študentka (24 let): »Dober odnos z zaposlenimi, pomembno mi je, da se na delu naučim vsak dan nekaj novega in pa veliko svobode.«

2 študentka (25 let): »Ljudje, ki tam delajo in fizično okolje. Mi je pomembno, da je lepo, urejeno, čisto, prenovljeno. Da je svetlo, svež zrak.«

4 študent (24 let): »Privlačno delovno mesto je nenavadno delovno mesto. Nekaj drugačnega, novega in zanimivega.«

3 študent (24 let): »Delovni čas, plačilo, kolektiv, delovne naloge in področje dela.«

8 zaposlen (30 let): »Razumljiv šef, odlični delavci, plača, možnost koriščenja nadur in fleksibilen delovni čas.«

7 študentka (24 let): »Varno in zdravo delovno mesto. Če se počutiš dobro, boš tudi dobro delal.«

5 zaposlena (30 let): »Zanimivo delo, dober kolektiv, plača, lokacija delovnega mesta.«

6 študent (26 let): »Dobro plačilo, možnost napredovanja, možnost izobraževanja.«

Kakšno je vaše stališče do sistema nagrajevanja?

3 študent (24 let): »Nagrajevanje je nujno potrebno, pri čemer ni važno, v kateri obliki je prisotno – lahko gre za denarno nagrado ali pa za kakšne bonus točke, s katerimi na koncu lahko pridobiš kakšno ugodnost. Plača mora biti pri tem fiksna, saj sistem nagrajevanja, po mojem, ne moreš kombinirati z osnovno plačo, ki delavcu mora pripadati v vsakem primeru. Kar se tiče pa napredovanja, je pa tako, da je to odvisno od delovnega mesta in podjetja, v katerem delaš. Povsod napredovanje ni mogoče, saj obstajajo delovna mesta, ki so pač enostopenjska. Predvsem v vodstvenih strukturah pa napredovanje mora biti omogočeno tistemu, ki izkaže dobro delo in ambicije.«

4 študent (24 let): »Nagrade oziroma stimulacije že v osnovi podpiram. Pomembno je, da so nagrade, za na primer dobro opravljeno delo ali za delovno dobo ali za izkušnje in kompetence, ki jih nekdo ima, že vnaprej določene. Tako vsi dobijo enake možnosti za napredovanje ali nagrado, saj so o tem obveščeni od začetka.«

1 študentka (24 let): »Podpiram nagrajevanje za trud, za rezultate in stimulaturna plačila. Predvsem pa podpiram tudi nematerialno nagrajevanje, ki temelji na pohvalah in napredovanju ter poslovnem, vzporedno tudi osebnem razvoju.«

8 zaposlen (30 let): »Nagrajevanje je obvezno in pripomore k večji zavzetosti za delo, večji natančnosti, točnosti. Potrebuješ tudi manj prepričevanja za opravljanje nadur.«

5 zaposlena (30 let): »Če so moji rezultati dela zadovoljivi oziroma preseženi, je zelo zaželena pohvala, da dobiš občutek, da nekdo ceni tvoje delo, najboljši odgovor na to pa je seveda denarna stimulacija, v daljšem časovnem obdobju tudi predlog za napredovanje.«

6 študent (26 let): »Če tega ni, potem je to delovno mesto, ki ne prinaša nobene perspektive, zadovoljstva, uspeha.«

VODENJE

Kakšen stil vodenja se vam zdi najbolj primeren?

2 študentka (25 let): »Potrebno je pokazati neko avtoriteto, da stvari ne uidejo preveč iz vajeti – v mejah normale. Mora pa vladat na delovnem mestu sproščeno vzdušje, da so zaposleni zadovoljni in potem tudi boljše delajo. Vodja mora dati priložnost zaposlenim, da povejo svoje mnenje, podajo predloge, da se o tem diskutira.«

3 študent (24 let): »Vodenje mora biti strogo, profesionalno, v dobro podjetja in z občutkom za dober odnos do delavcev. Predvsem mora biti korektno in brez kakšnih spletk in prevar.«

8 zaposlen (30 let): »Vodje morajo imeti avtoriteto in hkrati poslušati za delavce. Šef mora biti razumevajoč, dostopen, odprt in izpolnjevat mora obljube.«

6 študent (26 let): »Tako je. Demokratičen stil vodenja, ki vsem omogoča možnost izražanja mnenj, idej, želja.«

4 študent (24 let): »Vsekakor ne preveč ukazovanja, raje nasvete in pomoč pri delu.«

7 študentka (24 let): »Vodstvo mora vedeti kaj počne – danes je tega malo.«

5 zaposlena (30 let): »Naj se ve, kdo je za kaj odgovoren.«

Kakšno mnenje imate o mentorjih?

8 zaposlen (30 let): »Vsekakor so potrebni, saj je zelo malo samoukov. Mentor te vodi, usmerja in vpelje v delo.«

6 študent (26 let): »Mentor je oseba, ki ti pomaga narediti prve korake. So pozitivna in zaželena stvar pri uvajanju.«

2 študentka (25 let): »Kaj pa vem, če ti znajo kaj pametnega povedati iz izkušenj, že ni slabo. Da ti dajo praktično znanje in da te znajo usmeriti, to naj bi po mojem mnenju bila naloga mentorja, če govorimo o mentorju na delovnem mestu.«

3 študent (24 let): »Mentorji so zaželeni, v kolikor dajo vajencu neko dodano vrednost, strokovnost. Mentorstvo mora biti zastavljeno na dolgi rok in ne sme biti zastavljeno kot pomoč pri uvajanju na delo, saj nekatere kvazi naloge mentorjev lahko opravljajo tudi sodelavci toliko časa, da se delavec ne privadi. Če so mentorji sami sebi namen, potem ni pravega učinka mentorstva.«

7 študentka (24 let): »Če te želijo kaj naučiti, te bodo. Če so pa taki čudni, hinavski, pa ne boš od njih izvedel nič. Delujejo na način – kar sam se nauči, če sem se jaz mogel, se boš pa še ti. Osebno pa imam dobre izkušnje.«

Kakšen odnos imate do avtoritete?

6 študent (26 let): »Brez avtoritete ne gre. Vedno mora biti prisotna. Ker če je ni, se lahko pokaže, da ti je za določene stvari povsem vseeno, kar ni v redu.«

2 študentka (25 let): »Ne maram preveč, da mi ukazujejo. Mora pa biti neko spoštovanje, avtoriteta do nadrejenih, drugače si res ljudje hitro preveč dovolimo.«

4 študent (24 let): »Najbrž je odvisno od nadrejenega. Če je dober vodja, v smislu, da zna streči stvarjem in je večini za zgled, potem od takih ljudi z veseljem sprejemam nasvet ali naredim, kar mi je naročeno.«

7 študentka (24 let): »Podpiram avtoriteto, ampak v mejah normale.«

8 zaposlen (30 let): »Priznam, da jo težko sprejemam, čeprav se zavedam, da je nujno potrebna.«

1 študentka (24 let): »Sama imam nad sabo težko nadrejeno osebo, pri sebi pa želim še bolj razviti avtoriteto.«

3 študent (24 let): »S tem nimam težav toliko časa, dokler je avtoriteta pravilno izražena. V kolikor se avtoriteto izkorišča s strani višje postavljenih, višje rangiranih, vendar nesposobnih ljudi, pa zna nastati problem.«

Koliko samostojnosti si želite?

5 zaposlena (30 let): »Neko srednjo mero, toliko, da lahko kljub nekemu sistemu dela, vpeljanimi metodami sam dihaš in so zaželeni tudi kakšni novi predlogi.«

2 študentka (25 let): »Veliko samostojnosti. To bi bila top služba zame. Da bi lahko samostojno delala, da bi sama vedela, kaj so moje dolžnosti, se sama organizirala, kdaj bom določene stvari naredila, da bi bile stvari odvisne predvsem od mene. Čakanje na odobritve, stalno prosjačenje drugih, to me dela nemirno.«

8 zaposlen (30 let): »Popolno, ker sem tak tip človeka, da ne morem biti od nekoga odvisen. Najraje sem sam svoj šef, vendar sta kritika in drugo mnenje vedno dobrodošla.«

7 študentka (24 let): »Ampak, imaš poklice, kjer to ni mogoče. Si odvisen od drugih.«

3 študent (24 let): »Delo želim opravljati v celoti samostojno, brez gledanja pod prste. Če ima moje delo napake, ga lahko vodja pregleda in poda komentarje in ga bom potem popravil, vendar do takrat pa želim popolnoma samostojne roke.«

6 študent (26 let): »Če sem samostojen, lahko izražam svoj jaz, svoje ideje, svoje predloge, svoja mnenja, in imam več svobode.«

KOMUNIKACIJA

Kako komunicirate v delovnem okolju s sodelavci in kako z nadrejenimi?

8 zaposlen (30 let): »S sodelavci imamo prijateljski odnos. Z nadrejenimi komuniciram spoštljivo, morda malo bolj formalno, vendar si morajo to zaslužiti.«

2 študentka (25 let): »S sodelavci si želim prijateljsko, kolegialno, sproščeno komuniciranje. Včasih za razbremenitev tudi kaj osebnega. Z njimi preživiš večino svojega dneva in ni prav nič prijetno, da se z njimi ne moreš pogovarjati. Do nadrejenih imam še vedno preveč respekta, pa si želim, da ne bi bilo tako. Bi bilo manj stresno.«

3 študent (24 let): »Do sodelavcev vedno poskušam biti prijazen in nasmejan, zato z njimi komuniciram na sproščen način. Z nadrejenimi pa komuniciram odnosu primerno, vsekakor pa spoštljivo.«

6 študent (26 let): »Se strinjam. Za komuniciranje pa uporabljam telefonski klic, sms, e-mail, družabna omrežja.«

7 študentka (24 let): »V večini primerov z zaposlenimi na bolj prijateljski način, z nadrejenimi pa bolj uradno.«

Kaj menite o pretoku informacij?

5 zaposlena (30 let): »Pretok informacij mora potekati čim bolj nemoteno oziroma mora biti jasno določen pretok, kdo komu kaj sporoča, večkrat bi se moralo dotičnemu, ki mora opraviti neko nalogo, razložiti celotno, razširjeno situacijo, da vidi v tem nek smisel in se čuti bolj pomembnega.«

8 zaposlen (30 let): »Pretok informacij je nujno potreben za dobro delovno vzdušje. Informacije morajo biti ažurne in točne.«

1 študentka (24 let): »Za dobro poslovanje mora biti pretok nenehen. Danes so prave informacije in hitre odločitve lahko bistvenega pomena.«

2 študentka (25 let): »Morajo šibat, ni kej. Ažurno, hitro. Probleme je potrebno reševati sproti.«

3 študent (24 let): »Za kvalitetno delo mora biti pretok informacij pravočasen in učinkovit. Zamujena informacija lahko usodno vpliva na kvaliteto dela.«

4 študent (24 let): »Mora biti zagotovljen in dostopen vsem. Od raznih oglasnih desk, sestankov, zborov, srečanj ipd.«

7 študentka (24 let): »Več informacij imaš, bolj poteka delo, bolj kvalitetno, z manj napakami. Tako delo je tudi bolj sproščeno in mirno.«

Vaše mnenje glede sestankov?

1 študentka (24 let): »Če gre za timsko delo, so sestanki in medsebojna poročila obvezna.«

3 študent (24 let): »Sestanki so zelo potrebni pri vsakem delu, vendar so velikokrat neizkoriščeni v celoti, saj se na njih dostikrat debatira o nepomembnih stvareh in potem sestanek, ki bi moral trajati petnajst minut, traja eno ali celo dve uri.«

2 študentka (25 let): »Seveda morajo biti, da se malo pogovori o aktualnih zadevah, problemih, rešitvah. Je pa, po mojem mnenju, pomembno, da se stvari rešujejo sproti, potem tudi ni potrebno toliko sestankov in nepotrebne natolcevanja.«

8 zaposlen (30 let): »Najbolje je, da so čim pogostejši in čim krajši, najbolje kar dnevni, da sproti rešujemo težave, nejasnosti, napake in vnaprej organiziramo delo.«

6 študent (26 let): »Vendar pretirana nagnjenost k sestankom lahko vodi v zasičenost.«

4 študent (24 let): »Nujno so potrebni v primeru sprememb na delovnem mestu. Dober delavec je obveščen delavec.«

5 zaposlena (30 let): »Sestanki morajo biti, na vseh nivojih – podrejeni, nadrejeni, vendar konstruktivni in mogoče kar sistematsko določeni – odvisno od narave delovnega procesa, nikakor pa ne sestanek na sestanek.«

7 študentka (24 let): »Sestanki z nadrejenimi so pomembni, saj si tako z njimi bolj v kontaktu in delo lažje poteka. Sicer pa so, po navadi, preveč hinavski glede dela med zaposlenimi. Ljudje si ne upamo povedati v obraz, ampak po ovinkih. Tako se na sestankih drugi prilizujejo nadrejenim. Sem pa zato, da ko prideš na delo in ko greš z dela, si s sodelavci izmenjaš, kaj je narejeno in kaj naj bi se še naredilo.«

FIZIČNO DELOVNO MESTO

Kaj vam pomeni fizično delovno mesto?

4 študent (24 let): »To se mi zdi pomemben dejavnik, če ne celo najbolj pomemben. Žive barve, veliko prostora in dober zrak, zdravju prijazno okolje, vse to je osnova za dobro opravljeno delo in za dobro počutje na delovnem mestu.«

8 zaposlen (30 let): »Urejeno fizično delovno mesto mi je ena izmed najpomembnejših stvari. Prinaša mi predvsem osebno zadovoljstvo, boljše počutje, pripomore k produktivnosti in kreativnosti.«

2 študentka (25 let): »Ja. Vpliva na delovno produktivnost in prinaša veselje do dela.«

1 študentka (24 let): »Na delovnem mestu se moram počutiti zelo dobro, da lahko svoje delo opravim po najboljših močeh. Prostor mora imeti izredno dobro energijo, pomembni so mi detajli v prostoru, celoten ambient.«

3 študent (24 let): »Za dobro delo je nujno potrebno dobro počutje, h kateremu pa poleg dnevnega počutja veliko pripomore tudi urejeno in sproščeno delovno okolje, kjer se moraš udobno počutiti.«

6 študent (26 let): »Nagibam se k temu, da je okolje čim bolj svobodno, aktivno, torej terensko. Drugače pa se mi zdita pomembni predvsem barva – živa, sveža, motivacijska, in osvetljava. To pozitivno vpliva na človeška čustva in občutenja.«

5 zaposlena (30 let): »Ni ravno ključnega pomena, je pa seveda veliko prijetneje delati v lepšem, dovršenem ambientu. Je tudi faktor motivacije za opravljanje dela.«

Kakšno je vaše idealno fizično delovno mesto?

8 zaposlen (30 let): »Delovno mesto mora biti prostorno, z velikimi okni, lepim razgledom. Velika pisalna miza, čim več tehnologije, najnovejša moderna oprema, parkirno mesto tik pred pisarno, oddaljenost od avtoceste maksimalno pet minut.«

2 študentka (25 let): »Svetlo, veliko oken – da vidim ven okolico, mora biti čisto, sveže, dišeče, da je poskrbljeno za ustrezno temperaturo – klima, ogrevanje. Še najbolje bi bilo, da bi imela svojo pisarno, kjer bi si lahko uredila po svoje.«

3 študent (24 let): »V minimalističnem slogu urejena pisarna s kvalitetno tehnologijo in dovolj potrošniškega materiala.«

4 študent (24 let): »Pomembna je svetloba in urejenost, organiziranost. Veliko tehničnih igračk, kot so dlančniki, računalniki, faks, tiskalnik.«

5 zaposlena (30 let): »Bližina opremljenosti s pripomočki, ki jih potrebujem, praktično postavljeni, primerno osvetljen prostor, dovolj velika delovna miza, urejena dokumentacija, vse na svojem mestu.«

6 študent (26 let): »Idealno fizično mesto bi bilo delovno mesto, ki je obkroženo z naravo, ljudmi, torej delovno mesto na terenu, delovno mesto, ki zahteva prilagajanje, delovno mesto, ki ni na enem samem mestu.«

PRIČAKOVANJA IN KARIERA

Kaj pričakujete od delovnega mesta?

6 študent (26 let): »Od delovnega mesta pričakujem, da mi bo omogočal tako osebnostni kot izobraževalno-karierni razvoj, da mi bo omogočal zaslužek, s katerim bom lahko normalno živel.«

1 študentka (24 let): »Predvsem pričakujem veliko novih izkušenj, osebnega in poslovnega razvoja in uresničitev zastavljenih ciljev.«

3 študent (24 let): »Zadovoljstvo in užitek, ko pridem na delovno mesto.«

4 študent (24 let): »Da bo izpolnilo moje potrebe po pozitivnem vzdušju, samooskrbi, redni in stimulatívni zaslužek, dober in mlad tim in sposobno vodstvo.«

7 študentka (24 let): »Da ne bo napetosti, da bo varno in zdravo. V glavnem, da se počutiš dobro.«

5 zaposlena (30 let): »Pričakujem razvijanje samega sebe, prispevek koristnosti in nudenje možnosti za doseganje določenih ciljev.«

8 zaposlen (30 let): »Da ti služba ne vzame vse energije, da ti podjetje poleg plače nudi še druge ugodnosti – več dopusta, zabavo in predvsem, da mi bo delo v veselje.«

Kateri dejavniki so vam na delovnem mestu najbolj pomembni?

1 študentka (24 let): »V prvi vrsti je to delo, ki mi je v veselje. Moje delo mora biti fleksibilno, svobodno, kreativno, dinamično. Visoka plača je relativnega pomena, sama si želim plače, ki mi omogoča kakovostno življenje in dovolj prostega časa.«

3 študent (24 let): »Visoka plača, zanimivo delo, vsakodnevno izpopolnjevanje, učenje in usmerjen cilj.«

7 študentka (24 let): »Zanimivo delo, visoka plača, svoboden delovni čas, dobri sodelavci, sproščenost.«

2 študentka (25 let): »Zanimivo delo, solidna plača, glede na delo in odgovornost. Razumevanje s sodelavci. Urejen delovni čas, če bi pa lahko še svobodno odločala, pa kot sem rekla, je pa to sanjska služba.«

5 zaposlena (30 let): »Zanimivo delo, dobro sodelovanje v kolektivu, plača.«

Koliko časa mislite, da boste ostali na enem delovnem mestu in kako pomembna vam je varnost zaposlitve?

1 študentka (24 let): »Na enem delovnem mestu si želim ostati toliko časa, da ga bom opravljala z veseljem. Vsekakor se želim poslovno razvijati in napredovati. Vedno se mi zdi pomembno, da poslušam samo sebe. Če začutim, da se na nekem mestu več ne počutim odlično, zberem pogum in poiščem novo priložnost, kjer se spet lahko razvijam v svoji smeri. Na varno zaposlitev ne dam velikega pomena, danes mislim, da je za preživetje ključnega pomena iznajdljivost in prilagajanje trgu. Ves čas moramo biti na preži za novimi priložnostmi.«

3 študent (24 let): »Čisto odvisno, če najdem dobro službo, se jo bom držal, če pa mi služba ne bo všeč, jo bom zamenjal.«

5 zaposlena (30 let): »Varnost zaposlitve mi je zelo pomembna, ne pričakujem pa, da bom na tem delovnem mestu do upokojitve, kot je bil to trend včasih.«

4 študent (24 let): »Na delovnem mestu bom toliko časa, kolikor bodo na to vplivali zunanji dejavniki, na primer gospodarska kriza ali pa razcvet, stanovanjski kredit in notranji dejavniki, ki jim po navadi dajem prednost – zadovoljstvo na delovnem mestu, plača, raznolikost dela. Odvisno je tudi od priložnosti in ponudb, pa tudi od starosti zaposlenega. Menim, da dela sposobni lahko do štiridesetega leta svobodno menjajo službe, v iskanju tiste ta prave.«

6 študent (26 let): »Če bi gledal iz osebne perspektive, je zagotovo potrebno menjati delovno mesto. Če pa bi gledal iz ekonomskega vidika, pa se zagotovo bolje splača, če vztrajaš v neki službi – upoštevajoč nagrade, bonitete, ki te čakajo, pa tudi trenutna gospodarska situacija ne omogoča ravno menjave delovnega mesta vsake dve do tri leta.«

2 študentka (25 let): »Varnost zaposlitve je kar pomembna. Ne bi rada dan za dnem trepetala, ali bom še dobila podaljšano ali ne. O tem, koliko časa bom ostala ne enem delovnem mestu, še ne razmišljam, trenutno si želim samo, da bi službo sploh dobila. In če bom delo opravljala z veseljem, zakaj pa ne bi ostala na enem delovnem mestu dalj časa. Je pa res, da se ne vidim celo življenje v eni in isti službi. To bi bilo pa že preveč monotono in bila bi razočarana nad sabo.«

Kakšno kariero si želite?

6 študent (26 let): »Kariera je zadeva, ki jo je težko definirati. Če bi že moral opisati, kakšno si želim – tako, ki mi bo omogočala osebni razvoj, finančno varnost, ki mi bo prinašala srečo in zadovoljstvo.«

4 študent (24 let): »Najbrž bo zvenelo stereotipno, pa vendar, uspešno kariero. Čim manj stresa na delovnem mestu in čim boljše letino. Takšno, ki mi bo prinašala notranji mir in zadovoljstvo.«

8 zaposlen (30 let): »Želim si biti uspešen v svojem poklicu. Želim se širiti toliko, da bo delo raznoliko in mi bo omogočalo osebni razvoj in samoizpopolnitev.«

1 študentka (24 let): »Želim si kariero, ki mi bo omogočala samostojnost, sredstva za kakovostno življenje in poslovno zadovoljstvo. Sama dajem veliko večji poudarek na družino, kot na poslovno kariero. Vsekakor si želim zdravega ravnovesja med enim in drugim.«

2 študentka (25 let): »Tako, ki ni realna. Veliko denarja, delati samo takrat, ko bi mi ustrezalo.«

7 študentka (24 let): »Čim bolj uspešno in ne prenaporno, da imaš še čas zase.«

5 zaposlena (30 let): »Raznoliko.«

3 študent (24 let): »Nimam nekih ambicij po ustvarjanju kariere, želim pa čim boljše delati, kar se bo potem poznalo na mojih rezultatih.«

Priloga 2: Netografija

»Kriva je slaba vzgoja staršev, oziroma potuha, ki jo dajejo mulariji.« (M²_1³, maj 07)

»Za tako stanje v šolah obstaja več razlogov:

- pretirano permisivna vzgoja
- crkljanje in nerazumna velika zaščita in ambicije staršev
- t.i. imenovani sindrom svobodne izbire
- izpostavljanje otrokovih pravic, ne pa tudi njihovih dolžnosti (še posebno je to razvidno v šolah, kjer si učitelji ne upajo nič ozirom zelo malo, ker takoj pridejo kričat starši)
- navajenost javnosti na take ali drugačne izpade mladostnikov, ne da bi jih tudi sankcionirali ipd.« (Ž_2, maj 07)

»zanimivo je ugotavljanje nekega kolega, ki je učitelj v osnovni šoli. pravi, da so si včasih učenci prišepetovali in kako drugače nepravilno pomagali drug drugemu ter se potegnili za drug drugega, danes pa prišepetovanja ni več, na faksih pa še celo zapiske mastno zaračunajo.« (M_3, maj 07)

»Pomanjkanje vrednot oziroma sprememba le njih v toku časa. Ostala je naprimer mentaliteta, da naj bi se razmnoževali in imeli otroke, izginil pa je pomen vzgoje. Zato se otroci še dokaj rojevajo, za vzgojo pa je zmanjkalo časa in energije, kar posledično naredi iz otrok to, česar si ne želi nihče.« (Ž_4, maj 07)

»hm, svet se spreminja že ves čas, zdej se sam mal hitrej. pa ne nujno na bolj, tko da mi gre ta populizem glede teh generacij v bistvu mal na jetra kot pripadnica generacije Y lah rečem, da me spletna dogajanja sicer impresionirajo ampak do tiste mere, kjer sm še vedno zmožna za en teden odit v divjino in ne pogrešat tega, da ne morem prebrat mejlov (v katerih itak skos samo nekdo neki hoče od mene) al pa napisat posta o svojih doživetjih na blog :)« (Ž_5, maj 08)

»Trenutno je splet v kaosu in norme in vrednote ki jih ustvarja kvečjemu pomenijo propad družbe. Generacija Y če to sploh obstaja, je v povprečju tako neumna da verjame vsem bedarijam ki jih prebere/vidi na internetu, ali pa v njem išče zatočišče sebi isto mislečih, da lahko razvija svoje nestrpne, nemoralne in večkrat družbeno nesprejemljive poglede in prepričanja. To je tudi eden od razlogov zaradi katerega nisem preveč siguren v svetlo prihodnost popolnoma svobodnega bloganja. Razmerje bednih (fake, nestrpnih, neracionalnih ...) in dobrih blogov (super jih je komaj kaj), je že doseglo nivo, ko se ti ne splača več iskati dobrega bloga, saj imaš o isti temi dosti boljše, objektivne, članke v bolj dosegljivih in predvsem bolj verodostojnih virih. Da o debilni kulturi debilnih videov na youtube in podobnih community sitih sploh ne govorim. Ljudje pojdite raje malo ven, ali pa se posvetite čemu bolj koristnemu in v končni fazi tudi bolj zadovoljujočemu, kot pa iskanju zadovoljitve radovednosti in čudenja ob sedenju na kavču, klikanju ... p.s. strokovne bloge in nekatere druge izvirne bloge izključujem iz tega, ker imajo specifičen namen in niso zgolj pucanje vesti, sovraštva ... Izobrazba, izobrazba in še enkrat izobrazba je potrebna da bodo ljudje znali ločiti med bedarijami in resnico, manipulacijo in objektivnostjo, brez tega je internet grim reaper človeštva.« (M_6, maj 08)

»So stvari, za katere ne bi nikdar vedel, da obstajajo, pa tudi če bi vsak dan hodil v knjižnico. Pa naj bo to še tako neumna stvar kot to, da veš kaj nastane če daš skupaj diet coke in mentos, vseeno je znanje. Več ga imaš, več veljaš ali kako že. Več je gnoja, prej bo kaj pametnega zraslo.« (M_7, maj 08)

² Spol (moški – M, ženski – Ž).

³ Zaporedna številka, katera pojasnjuje, da gre za različne osebe in čas objave citata. Citati so razporejeni po principu od najmlajšega do najstarejšega.

»"Srednješolci bi najraje bili direktorji in podjetniki" Dolgčas! Opazil sem in prav čudim se, da danes nihče od mladih ne želi več opravljati zanimivega dela. Npr. kaj takega, česar ni še nihče do zdaj naredil. Raziskovalna žilica je med mladimi izumrla.« (M_8, januar 09)

»Želijo pač brez truda dobiti visoko plačo.« (M_9, januar 09)

»Ne bo držalo, da mlada generacija ni pripravljena trdo in veliko delati. Skoraj zagotovo pa drži, da niso pripravljene delati kot voli (oprostite izrazu) za drobiž. Sam ne morem reči, da sem rosno mlad, sem pripravljen veliko in dobro delati, mi pa pade mrak na oči vsakič, ko se grem pogovarjat za zaposlitev, pa mi moj delodajalec za moje dobro delo ponuja drobtinice. Mislim, da mladi niso niti naivni, še manj pa leni. Ob pravilni motivaciji, spoštovanju delodajalca in ustreznem delovnem okolju, so pripravljene delati več in bolje, kot marsikdo iz starejše generacije. Drži tudi, da bo fizičnega dela najbrž vse manj, saj ga lahko dobro in najbrž ceneje nadomestijo stroji, ki jih je ta mladina sposobna upravljati mnogo hitreje in bolje, kot marsikdo od starejših. Še vedno je problem slovenskih delodajalcev (ne vseh), da ljudem ne pustijo misliti s svojo glavo. Še vedno vse prevečkrat slišiš trditev: "Ti nisi zato tukaj, da bi mislil, ti si tukaj zato, da delaš!" Še vedno niso ugotovili, da je treba za to, da bi dobro delal, tudi misliti. Pa bo menda tudi to enkrat minilo, in bodo ljudje lahko končno v službi uporabljali svojo glavo.« (M_10, april 10)

»Primerjati tako po čez medgeneracijsko je bedarija. Računalnik ni nobeno čudo, z njim sem počel skoraj vse – od excela do najimunitnejših slovarjev. O mladini mislim, da je žrtev napačnega izobraževanja in agresivnih delodajalcev, posledica tega je napačna ocena oziroma zmotna ocena sposobnosti mladega delavca in seveda podplačanost.« (M_11, april 10)

»Za razvajenčke je značilno, da nočejo delati, se nočejo učiti, po drugi strani pa zahtevajo, da so oni center vse pozornosti in da se jim izpolnijo vse želje. Če tega ni, so blazno agresivni. Kritiko jemljejo izredno negativno, osebno. Iz kritike se niso zmožni ničesar naučiti, ker so jo slišali premalokrat, pa še takrat so jo doživeli kot osebni napad, ne pa kot koristno korekcijo napačnega obnašanja.« (M_12, maj 10)

»Posploševanje vse počez, kot da so pripadniki neke generacije vsi enaki. Bo treba kar počasi, mukotrпно od posameznika do posameznika ocenjevati kompetence in osebnostne lastnosti, vrednote itd. Tisto o pomembnosti pohvale in spodbude, vlivanju zaupanja vanje, pomembnosti feedbacka itd. so pa stare ideje, o katerih je na primer pisal že Dale Carnegie leta 1936 (How to Win Friends and Influence People). Ma kaj je pisal o generaciji Y?« (M_13, maj 10)

»Generacijo Y v Evropi in Sloveniji čaka mukotrpen prehod iz virtualnega v realno: imajo vzor življenja preko zmožnosti, ki ga v časih, ki prihajajo ne bodo mogli realizirati. Tako kot je nekdo zapisal, jim bodo konkurirali Y-čki iz Kitajske, Indije in drugod. Službe pa jasno, da bodo menjavali, ker nikjer ne bodo dobili toliko, kot mislijo, da bodo, sedaj slabo kaže še za dobro plačane državne službe.« (Ž_14, maj 10)

»Pozabili ste omenili, da imajo rjave oči, rjave gladke lase, visoki so 175 cm, imajo kombinacijo spolnih kromosomov XXYY in so hermafroditi.« (M_15, maj 10)

»Sem v tej generaciji ki jo omenja vendar bi jo znižal za 10 let, tam nekje do leta 1990. Vidi se miselni preskok od drugih generacij in dejansko ne maram dolgih sestankov, ker se stvari uredijo z enim ali dvema telefonskima klicema. Če zaposleni vedo kaj je njihova naloga in če jim ni težko UČITI SE, potem se stvari naredijo hitro in enostavno brez kompliciranja tam kjer ni potrebno. Večinoma se držim Paretovega pravila 80/20 in ne boste verjeli ... stvari so urejene veliko hitreje in bolj kakovostno. Zakaj bi sedel 2h na sestanku in se delal pametnega ... čas lahko zabijemo tudi na nešteto drugih načinov« (M_16, maj 10)

»Moj občutek je, da je ta generacija nesorazmerno močno nagnjena k temu, da probleme "reši" z menedžeriranjem in prelaganjem na druge. Morda se motim, ampak to se meni zdi lastnost, ki jih najbolj

definira. Nekatere stvari pač MORAS rešiti z sestanki, ki trajajo nekaj ur, po njih pa imaš nespečnost in uničen želodec. Tisti, ki te stvari uredi z dvema telefonskima klicema, morda samo preloži delo (ali pa odgovornost) na nekoga drugega.« (417, maj 10).

»Jaz vidim problem, poleg tega, da se težko sprejema odgovornost za zgrešene odločitve in napake, predvsem v tem, da se vse preveč ukvarjamo s preteklostjo oz. s samim problemom, bore malo časa pa se namenja reševanju nastale situacije. Na tistih nekajurnih sestankih se v glavnem iščejo krivci za nastalo situacijo, reševanje pa je drugotnega pomena. Treba je preprosto identificirati problem, kako je do njega prišlo in kako ga bomo rešili. Če se pristopi k reševanju problemov s pozitivnim pristopom, usmerjenim v prihodnost, je sčasoma tudi bistveno manj težav s prevzemanjem odgovornosti. In to je to. Preteklosti se ne da spremeniti, na prihodnost pa vendarle lahko vplivamo.« (Ž_18, maj 10)

»Da želimo Y-arji izpolnjeno življenje, ker smo bili "soočeni" s "številnimi vojnami in naravnimi nesrečami ..." Rojenim po l. 1980 nam še ob osamosvojitveni vojni ni bilo kaj hudega, vse ostalo je bilo pa na nivoju virtualnega filmskega nasilja in katastrof, ki smo jih navajeni iz filmov ... Osebno bi rekel, da smo tako zahtevni, ker vemo/mislamo, da to možnost enostavno imamo. V to nas prepričuje sam družbeni razvoj, sodobna pop kultura in vplivi iz tujine. Vse bolj pa kaže, da je to v veliki meri iluzija in bomo prva generacija, ki bo živela slabše od staršev – poglejte samo Grčijo.« (M_19, maj 10)

»Meni se ne zdijo tako drugačni. Čeprav nisem rojen po 1980 imam vse simptome :). Tako da genYji so tudi generacije prej. Odvisno od posameznika.« (M_20, maj 10)

»Valjenje krivde na vse druge je eden bistvenih vplivov, ki je doprinesel k temu, da so baby boomeri uspeli vzgojiti generacijo Y, ki je še slabša od njih. Kot je nekdo lepo napisal: v simboličnem smislu se je videlo že po tem, ko so začeli limati "baby on board" nalepkice na avte. Od tam pa samo navzdol, do točke, ko mulcu s kupom cvetkov najamejo odvetnika za boj proti šoli in učiteljem.« (17, maj 10)

»Slišal sem tudi štorije o mamah, ki so se prišle v službo usajat, ker mulc ni dobil napredovanja.« (M_21, maj 10)

»nekatero navade, ki se pripisujejo le generaciji Y vplivajo tudi na nas malo starejšo generacijo. Odvisno je od posameznika in okolja v katerem dela, živi ... Danes dobre organizacije investirajo veliko znanja in veščin v svoje zaposlene. Vendar je to absolutno premalo, če se tudi sam ne izpopolnjuješ in sam ne iščeš izzivov, priložnost, ne preizkušaš svojih metod. Skratka če dnevno ne produciraš idej in sam ne preizkušaš v praksi zelo hitro postaneš delovni invalid. V svojem delovnem in osebnem okolju vidim veliko nazainteresiranih prijateljev, sodelavcev, ki živijo in delajo po liniji najmanjše odpornosti. Zato je prav da se piše o skupnih značilnostih ali lastnostih generacij. Podjetja bi morala še več pozornosti namenjati tej tematiki na vseh nivojih, da bi bilo čim manj medgeneracijskih trenj. Zaradi slabe poučenosti in ne razumevanja mlajših ljudi ali tudi starejših, ki funkcionarjo s časom, se velikrat zavira kreativnost posameznika in to vodi do frustracij. Če se delovno okolje pravočasno ne zaznava trenj in se ne odziva je to lahko pogubno za podjetje. To medgeneracijsko trenje bi lahko primerjali z medkulturnim nerazumevanjem, ki lahko pripelje celo do vojne.« (Ž_22, september 10)

»Drugi razlog vidim predvsem v širšem sociološkem smislu. Veljamo tudi za generacijo Why (not). Smo brez dlake na jeziku ... no temu v Sloveniji ni ravno tako. Skrivamo se pod lastno hlapčevsko anonimnostjo in pljuvamo na forumih, na twitterju in blogih pa ne pišemo, na Facebooku pa objavljamo linke, kakšno je vreme in igramo Farmville.« (M_23, september 10)

⁴ Iz citata ali vzdevka ni razviden spol pisca.

»A če gledam iz poslovnega vidika, tej mulariji se je pač treba prilagodit. Imajo denar (iz različnih virov) in radi ga zapravljajo. Iz tega vidika jih je lažje nategniti, je pa treba presekat standardne poslovne vzorce. Nam bi moralo biti lažje, ker smo vedno par let za ostalim svetom ...« (M_24, september, 10)

»Ugotovitev naše kadrovnice: Generacija Y je ogromno na bolniški v primerjavi z generacijo tik pred penzijo.« (25, september 10)

»ne glede na mnenje o ruglju, je že on ugotovil, da so to v bistvu prepotentni in naduvani mulci, ki si domišljajo da vse vedo v resnici pa so šele kandidati za REALNO življenje ... da bodo najprej morali pozabiti na svoj EGOcentrizem in samega sebe in bodo začeli živeti in delati za nekoga in nekaj ... po domače, mal jim manjka ŽIVLJENJSKIH kilometrov ...« (M_26, september 10)

»No jaz spadam v generacijo Y, pa se tudi ne morem z vsem strinjati ... je pa res, da je ogromno takih, ki skrbijo samo zase, ne pomagajo, tudi v primeru da od tega nimajo oni nobenega minusa, ne pomaga ... Jaz osebno ne morem da ne bi delil recimo svojega znanja, če kdo česar ne ve, mu pomagam ... Nekateri pa znajo, pa ne povedo, ker v tem vidijo potem konkurenco al zakaj? Ne razumem ljudi ki so takšni, zakaj ne bi pomagal, če lahko, pa s tem seb nič ne škoduješ, ko nekomu pomagaš, vidiš da mu je zaradi tega boljše, nekaj zna, karkoli, je občutek fenomenalen, tako da si na koncu nekaj storil tudi zase, za svoje počutje ...« (M_27, september 10)

»Najbolje je, da vodite tako kot ustreza generaciji X. Gradite na medsebojnih odnosih. Če se bodo pri delu dobro počutili, bodo tudi odlično delali.« (M_28, junij 11)

»Glavna stvar, ki manjka po našem mnenju (glede na to, da je podjetje razen vodilnih sestavljeno iz Y generacije) je poudarek na tem, da generacija Y ne spoštuje ljudi, samo zato ker so nadrejeni po funkciji ali nazivu. Spoštovanje generacije Y si prislužite s svojim delom, s tem koliko znanja jim predate, kaj jih naučite ... Strahospoštovanja do starejših ali profesorjev, direktorjev ni pri generaciji Y.« (M_29, junij 11)

»Nikakor ni generacija Y bebava, samo zato, ker je drugačna. Drugačnost še ne pomeni slabše. Kot pri vseh generacijah, se najdejo diamanti in se najde plevel. Poudariti je še treba, da je generacija Y (kot tudi vse ostale generacije) marketinški konstrukt, ki je bil izoblikovan zaradi lažjega targetiranja strank in posledično prodaje.« (M_29, junij 11)

»Generacija brez prihodnosti. Če ne bodo sodelovali pri izgradnji nove družbe, bodo ostali na smetišču zgodovine. Berite knjigo S.Hessel: Dvignite se!« (30, oktober 11)

»Problem mladine danes je, da pričakujejo preveč. Končajo faks (po možnosti kak humanistični ala **FDV** ali kak drug javno upravni faks tipa "organizacija birokratizacija") ali pa sploh faksa nimajo, pa so falirani študenti ene od prej omenjenih visoko kvalitetnih šol. Potem pa pride v službo, takoj pričakuje 1500 eur plače, služben avto in položaj vsaj šefa razvojnega oddelka ali oddelka kreative ali pa kaj podobnega.« (M_31, oktober 11)

»Edino izkušnje štejejo pri delu. Šole so le osnova za pridobivanje delovnih izkušenj. Tu je kiks države, da podpira študije, katerih izobrazbe so nepotrebne na trgu.« (32, oktober 11)

»Mladi res nimamo neke perspektive ne glede kaj smo končali .. smo na zavodu iščemo sprašujemo za službe, zavod nas pošilja na različne delavnice razna usposabljanja in prakse da si mal nabiramo izkušnje ...« (M_33, oktober 11)

»problem je v odnosu, ki ga ima družba do mladih. Signal, ki ga družba pošilja mladim je: Ne rabimo vas družba stalno pošilja ta signal in to je po moje, kar ustvarja največ apatije. Služb je vedno manj, a vi boste itak

prvi odpuščeni. pojdite študirati, čeprav vam izobrazba ne bo prav nič pomagala. Stanovanj ne boste dobili, prav tako ne pokojnine. A le pridno plačujte v sklad za srednjo generacijo. In tako naprej in naprej.« (34, oktober 11)
»Potrebno pa je tudi spremeniti miselnost, ki so nam jo vztrajno vcepali v glavo naši starši in sicer, da naj se učimo, da nam ne bo treba delati.« (M_35, september 11)

»pa bi se moralo zaposlovat ... Odpustit pol tele kamenodobne, zaspane, nevljudne, zoprne bande po pisarnah in namesto njih zaposlit mlade kadre.« (M_36, september 11)

»In potem dobimo magistre, stare 30 let, ki kar zgroženo ugotovijo, da ti papir nič ne prinese, ampak moraš sam trdo delati. In da mamica (v veliki večini primerov) ne more urediti službe.« (M_37, september 11)

»Preveč lepo je biti študent, z vsemi boni za hrano, popusti, zabavami, ... Ne me narobe razumet, ampak neumen je tisti, ki ne gre študirat in s tem podaljšat svoja mladostniška leta.« (M_38, september 11)

»Tudi kadrovska politika je posel. Izumljanje generacij, jih strokovno obdelati in pripraviti ustrezní paket za njihovo obdelavo, je posel. Prodajati zdravo pamet? Lepo vsa prosim, kdo pa jo bo kupil?« (M_39, september 11)

»Hm ... razmišljam, če si je generacija Y res tako enotna. Se mi zdi, da smo mi, rojeni v začetku osemdesetih, vseeno precej drugače rasli kot mlajši. Razumem, čemu ločnik tam pri 80, vendar sama težko vidim črto, ki razmejuje generaciji.« (Ž_40, december 11)

»Informacijska doba pa je vplivala na vse generacije, razlika je le o tem, da sedaj mladi telefone, računalnike ipd. jemljemo kot samoumevno, tisti srednjih let, ki so v biznisu, pa so se morali priučiti tem stvarim, vendar je nekaterim tudi že samoumevno. Drugim pa je pomembno bolj to, da "ni važno, kaj je, samo da dela". Se mi zdi, da se ni zgodilo tako zelo hitro, da bi bil prevelik šok. Je pa spet res, da je postal internet skoraj nepogrešljivi del človekovega življenja ...« (Ž_41, december 11)

»Mogoče ni pomembno le to, v katerem obdobju si se rodil, temveč tudi to, kdo te je vzgajal (starši določene generacije), okolje itak, kdaj si odraščal ...« (Ž_41, december 11)

Priloga 3: Intervju z mag. Mojco Brezavšček, Telekom Slovenije, d. d.

Kakšna je starostna struktura v vašem podjetju? Koliko pripadnikov generacije Y imate v podjetju?

»Zelo malo mladih. Da bi vam povedala čisto natančno, bi morala pogledat. Ampak glede na to, da imamo zadnje čase omejeno zaposlovanje, je jasno potem, v razmerju, v podjetju teh zaposlenih manj. Ampak so.«

Kako bi na splošno opisali generacijo Y? Se vam zdi, da se razlikujejo od ostalih, starejših generacij?

»Tukaj je dvoje ne. Eno je to, kar velja splošno, kar bi lahko rekel za celo populacijo. Jasno pa, da se posamezniki med seboj razlikujejo. Jaz imam tukaj opravka bolj s posamezniki, ni da bi imela delo z eno generacijo pa z drugo ali pa s tretjo, ampak vseeno lahko rečem, tako na posplošeno, da so mladi, če rečem iz te generacije, bolj zahtevni v smislu, da se manj pustijo ukalupljat ali pa, da sledijo nekim navodilom samo zato, ker so, ampak želijo bolj neke razloge, odgovore, so bolj prepričani, da imajo pravico do svojih zahtev, pričakovanj. To bi predvsem rekla, mogoče, da so manj odporni na neke frustracije, na stres, prav zaradi tega, ker na te stvari v življenju še niso bili navajeni. Čisto tako kot populacija, ki je mogoče odraščala v obdobju, ko je bila že vzgoja drugačna, kot je bila v preteklosti, in čisto tega treninga niso imeli. Potrpeti za nekaj, da dobiš, neka potrpežljivost manjka, večja frustracija, če takoj ne dobijo tistega, kar so si zamislili. V nekem delovnem okolju to pomeni mogoče neke vsebine dela, ki bi si jo želeli, napredovanja, ki bi si ga želeli, mogoče so manj pripravljeni se potruditi za neke stvari, če so v smislu tega, da se moraš dokazati. Ampak to spet govorim tako na počez. So pa posamezniki, ki bi rekla, čisto razumejo to. Glede na to, da je pri nas delež teh mladih ljudi manjši, se vsi ti nekako vpnejo v neko okolje, ki je sestavljeno iz različnih generacij. Potem pa odvisno od osebnosti posameznika, a se asimilira znotraj tega.«

Kakšno mnenje imajo starejši zaposleni o mladih?

»Individualno bi rekla, da čisto odvisno. Če je nek tak nemogoč posameznik, tako osebnostno, jasno, da se težje vklopi v okolje, ga tudi težje sprejemajo. Ampak na sploh bi pa lahko rekla, da pozitivno. Da je vseč starejšim, ko dobijo nekoga, ki je tak zvedav, radoveden, še poln energije. Se napajajo mogoče malo iz tega. Mlajši od starejših se pa tudi učijo nekih socialnih veščin, neke potrpežljivosti, enih postopkov znotraj tega, ki veljajo. Smo tudi eno raziskavo delali pred časom, ki je pokazala, da potem, ko se spoznajo, zelo dobro delujejo skupaj.«

Pa vseeno, verjetno pride do konfliktov?

»Ja, seveda.«

Kako rešujete medgeneracijske konflikte?

»Da bi jih mi reševali od tukaj, iz kadrovske službe, jih ne. Nič ni, do te mere eskaliralo, da bi bilo to potrebno. Jaz verjamem, da se znotraj tistega internega okolja rešujejo pač tako, kot se rešujejo konflikti. Kje boljše, hitrejše, nekje pa slabše.«

Generaciji Y je zelo pomembna kakovost življenja. Kako skrbite za to v vašem podjetju? Imate kakšne športne dogodke, omogočate zdravo prehrano ipd.?

»Veliko tega imamo. Teh športnih društev, športnih dogodkov. Možnosti je veliko. Prehrana ja, je firma naklonjena temu. Imamo zdrave menije, ekološka hrana je bila, ampak je bilo zanimanje zelo majhno. Kar jaz tukaj bolj vidim, mogoče, da se niti ne pričakuje toliko, da se znotraj delovnega okolja to dobi, ampak, da je predvsem to, da si želijo imeti nek fleksibilni delovni čas ali pa veliko dopusta, v smislu, da ga lahko porabijo za potovanja, za aktivnosti. V tem smislu se mi zdi, da so bolj zahtevni, kot so bile generacije prej.«

Zaradi izredno velikega pomena tehnologije v življenju mladih, jo veliko pričakujejo tudi na delovnem mestu. Kako je poskrbljeno za to v podjetju?

»Odkvisno, na katerem delu firme so zaposleni. Glede na to, da smo na tem področju mi generatorji zadev, jaz mislim, da imajo tukaj ogromno možnosti vsi, da se vključijo oziroma dobijo vse to, kar želijo.«

Imate morda kakšna izobraževanja o novostih na področju tehnologije?

»Ja, ja, konstantno. Sploh ti, ki so na tehničnem področju, pa v klicnih centrih, v prodaji, ti imajo ogromno izobraževanj, medtem ko na drugih delih, ki so bolj support, temu primerno manj, ampak kdor si želi pridobiti informacije, jih lahko kadarkoli dobi. Se mi zdi, da lažje, kot pri nas, verjetno nikjer.«

Pripisuje se jim veliko pozitivnih lastnosti, kot so izobraženost, ambicioznost, odprtost za novosti itd. Ali znate izkoristiti to v prid podjetja. Kako?

»Zelo različno. Jaz mislim, da premalo, ampak ne samo te generacije, ampak premalo na sploh, da bi lahko tukaj bili še veliko boljše. Je pa to zelo odvisno od mikro okolja, v katerem so. Odvisno od tega, kakšnega vodjo imajo, in kako zna ta prepoznati te potenciale, jih izkoristiti, jih na pravi način razvijati, jim dati tisti polet ali pa primerno zahtevne naloge. Moram pa komentirati to v zvezi z izobraženostjo. Tukaj se ne bi čisto strinjala. Veliko bolj so te mlajše generacije izobražene v smislu, da imajo neko širino, ker je dostop do informacij, do vsega na svetu, veliko lažji. Je pa res, da sploh ta šolski sistem, kot je sedaj, ko imaš v vsaki vasi eno fakulteto, omogoča jasno zelo enostaven študij, v smislu, da ga imaš skoraj v sosedni ulici, greš tja v copatih, in tudi zahtevnost vseh teh raznih višjih šol, jaz verjamem, da je bistveno nižja, kot če greš na nek univerzitetni študij. Tako, da veliko ljudi konča nek študij, lahko tudi ob delu in ima naziv, imajo neko stopnjo izobrazbe, jim pa absolutno manjka širine in res nekega znanja. Tako, da so potem pričakovanja bistveno višja, kot so sposobnosti. Pričakovanja v smislu, kaj bi on moral delati, kakšen naziv bi moral imeti, tega pa v resnici potem ne pokaže. Ta diskrepanca, mislim, da ni samo pri nas, ampak na sploh v Sloveniji, pa mislim, da je to zelo problematično.«

Kakšen odnos imajo pripadniki generacije Y do dela? Ali radi delajo? Kakšne so vaše izkušnje?

»Zelo različno. Posamezniki se med seboj zelo razlikujejo, ampak, če jih delo zanima, če dobijo nekaj, kar je res njihova strast, mislim, da so zelo dobri in so pripravljeni investirati veliko časa, energije. So pa manj angažirani takrat, ko se jim zdi, da to ni nekaj njihovega ali pa nekaj, kar bi oni mogli delati ali pa, da ni v njihovem spektru zanimanja. Skratka, za stvari, ko morajo biti narejene in vsako delovno mesto ima poleg tistega, kar tebe zelo zanima, tudi veliko tistega, kar te nič ne zanima. Tukaj so pa šibki. In to mislim, da je tudi zaradi vzgoje, ki je taka, preveč scrklana, na nek način. Zelo veliko se nudi. Tem mladim zdaj, če pogledaš generacijo otrok, nič se ji ni treba potruditi, vse dobijo že servirano, vse se v njih poriva. Tudi želje. Pravzaprav ti majhni otroci, če jih vprašaš, kaj si želijo imeti, sploh ne vejo, ker vse dobijo, še preden si sploh lahko zaželijo. In to, potruditi se za nekaj, ta del manjka. In tukaj imamo potem lahko konflikte.«

Želijo predvsem ravnovesje med družinskim in poklicnim življenjem. Kako se soočate s tem? Je podjetje družini prijazno?

»Ja, mi imamo ta certifikat Družini prijazno podjetje, kar pomeni, da so vse te stvari, ki so potrebne za pridobitev tega certifikata, zagotovljene. Ampak vseeno je to služba. So visoke zahteve, ne glede na to, da imamo par bombončkov – ugoden delovni čas, razumevanje za marsikaj, ampak še vedno je to služba, še vedno so zahteve take, da moraš dosegati rezultate. Brez tega tudi mi ne bomo preživeli.«

Generacija Y je zelo naklonjena fleksibilnemu in dinamičnemu delu. Kako je s tem pri vas? Je urnik dela fiksno določen, je možno delo od doma ipd.?

»V teoriji ja in tudi na določenih delovnih mestih ja. Je pa vse to odvisno od procesa dela, v katerem si, od delovnega mesta. Ena delovna mesta so taka, da se to da enostavno urediti in tam se to dogaja, je pa to v manjšini, ker vseeno tudi, če jaz moje delo lahko delam doma, sem tukaj potrebna za to, da se nekaj na hitro zmenimo in že zaradi nekega kolektivnega duha, zaradi tega, da proces lahko teče v skupini, moraš biti tukaj. Tako, da smo do neke mere fleksibilni, verjetno pa ne toliko, kot bi si posamezniki želeli.«

Kako spodbujate produktivnost in ustvarjalnost mladih? Je omogočena neka mera svobode?

»Čisto odvisno od delovnega mesta do delovnega mesta. Ena delovna mesta so taka, ki omogočajo veliko tega, ena pa so taka, kjer so zelo predpisane zadeve in je pač že zaradi narave dela manj te svobode. Imamo pa poskrbljeno prav za področje inovacij. Spodbujamo ustvarjalnost s tem, da imamo tehnično podprt informacijski portal Brihta, kjer lahko posamezniki prijavljajo predloge, inovacije, in potem je to cel proces. Imamo neko komisijo, ki ocenjuje dobre predloge. Tako, da ja, to se spodbuja. Mislim pa, da je to samo en aspekt. Drugo je pa to, kako je to spodbujano v vsakdanjem življenju v delovnem okolju. Tukaj se pa jasno od sredine do sredine tudi zelo razlikuje. Odvisno tudi od mikroklima glede tega.«

Kako motivirate generacijo Y v vašem podjetju? Kakšni so finančni in nefinančni dejavniki?

»Vodje so tisti, ki lahko to prepoznavajo, opazijo, pohvalijo, spodbujajo. Zelo veliko delamo na vodjih in oni imajo zelo veliko izobraževanj. Koliko se koga to prime, je jasno različno. Ampak bi rekla, kar lahko mi tako centralno poskrbimo, je to zelo poskrbljeno. Finančne nagrade so. Imamo nagrade za projektno delo, nagrade na letnem nivoju, trimesečno možno nagrajevanje glede na uspešnost dela ipd. Verjetno pa se premalo poslužujemo teh nematerialnih. Ko nekomu pomeni, da dobi vstopnico za nek koncert ali da ima en dan prost. Se mi zdi, da finančno je en moment, ki mogoče niti ni najboljši. Je dobro, da je na voljo, ampak se mi zdi, da sploh za to generacijo, so drugi načini motiviranja bolj zanimivi.«

Ali imate določen sistem nagrajevanja? Posamezniki vedo, kaj morajo narediti, da dobijo določeno nagrado?

»Imamo letne ocenjevalne razgovore, kjer dobijo čisto natančno določene cilje področja in na kakšen način mora biti to doseženo. Tako, da v tem smislu to je. Verjamem, da v dnevnem življenju ljudje vedo, kaj morajo narediti. Je pa tako, mi smo velika firma in težko rečem, da je tako čisto povsod.«

Nagrajujete verjetno na podlagi rezultatov?

»Ja, absolutno.«

Mladi težko sprejemajo avtoriteto in si želijo demokratičnega stila vodenja. Kakšna je praksa v vašem podjetju?

»Odvisno od vodje. Ampak tako bi rekla. Mislim, da mladi nimajo problema sprejeti neko avtoriteto, ker tako po izkušnjah, jo kar, ampak odvisno kakšno. Ni avtoriteta, če je avtoriteta samo z vidika: jaz sem tvoj šef in zato me moraš ubogat. Takega šefa težko sprejemajo, ampak takega šefa težko sprejema kdorkoli. Mogoče je pri mlajših to bolj izrazito, ker si upajo te stvari bolj izraziti. Vodje, ki pa vodijo s tem, ko imajo prave kompetence, ko imajo prava znanja, mislim, da mladi nimajo nobene težave sprejeti avtoriteto kot tako, da je to njihov šef, ki jim odreja delo in ima določene zahteve. Tako, da jaz mislim, da je to odvisno bolj od načina, kako vodiš.«

Kako potekajo pogovori med podrejenimi in nadrejenimi? So tudi neformalni?

»Ja, ja, absolutno. Veliko je takih, ki so neformalni, so pa tudi taki, ki so zelo formalni. Vodje so pri nas različni. Mi se trudimo jih spodbujati v tej smeri, ampak enim bolj uspeva, enim manj.«

Ali v vašem podjetju mladi zasedajo tudi vodilna delovna mesta?

»Ja, so tudi, ampak v manjšini. Jasno, ker za te pozicije rabiš določeno mero izkušenj. Lahko si ti zelo sposoben, ampak če nimaš te širine, kilometrine, pa to zdaj ne govorim, da moraš imeti trideset let delovnih izkušenj.«

Kako se znajdejo v tej vlogi?

»Ugotavljamo, da so mladi v zvezi s tem neučakani in tudi opazamo, da recimo, ko pride nekdo premlad na neko pozicijo, mislim, premlad ne zgolj v smislu let, ampak premlad, da nima prave vsebine, da še ni dobil pravih izkušenj, da potem kot vodja ni v redu. Ampak to velikokrat sami ne zaznajo, ampak vidimo mi potem glede na način, glede na odzive, glede na to, kakšna je klima, recimo v tistem oddelku, da to še ni v redu.«

Se v vašem podjetju poslužujete mentorstva?

»Se, ampak premalo. Zdaj, recimo, delamo na perspektivnih kadrih in ideja je, da bi vsak tak dobil svojega mentorja, ki bi ga, recimo, vodil, da bi se lahko pospešeno in prav razvil.«

Kako pridobivate kandidate za novo razpisano delovno mesto?

»V tem trenutku jih skoraj ne. Skoraj nič ne zaposluje. Imeli smo, pa je bilo žal ukinjeno, sistem štipendiranja. Imeli smo precej štipendistov in skozi to smo dobili, predvsem z vidika tehničnih strok, mlade, ki smo jih že, ko smo imeli izbor za štipendijo, selekcionirali, stestirali, se z njimi pogovorili. Že tam je bil narejen nek izbor in potem tudi ob zaposlitvi. Samo zdaj je nabor iz tega vira, glede na to, da se je to ukinilo za nekaj časa, usahnil. Mi se trenutno trudimo zmanjševati število zaposlenih v firmi, zato je število novih zaposlitev minimalno.«

Pa vseeno. Na podlagi česa izberete najprimernejšega kandidata za določeno delovno mesto?

»Izberemo pa čisto odvisno od tega, kaj rabimo. Ni nujno, da je v nekem momentu to mlad človek. V vsakem primeru pa zelo natančno analiziramo, kakšnega človeka bi želeli na nekem delovnem mestu, da bi po neki oceni tiste stvari, ki naj bi jih počel, dobro opravljal in na podlagi tega potem pripravimo razpis. Kandidate za intervju izberemo na podlagi prošenj, cv-jev, ki jih pošljejo. Potem gredo skozi en razgovor, imajo tudi psihološko testiranje, če ocenimo, jim damo tudi praktične naloge, še kakšni razgovori in nato naredimo končni izbor.«

Na razgovorih naj bi mladi postavljali vedno več vprašanj o delovnem okolju. Kakšne so vaše izkušnje?

»Čisto različno. Zelo se hočejo pozanimati o delovnem mestu, kakšno bo. Čeprav jaz tukaj ne bi delala razlik med mladimi in starejšimi.«

Jim poveste realno situacijo dela v podjetju? Nič ne olepšujete stvari?

»Ne, zato, ker je to kontraproduktivno. Zakaj bi nekomu rožice slikal, če bo potem peti dan v službi ugotovil, da to ni to. Tako, da v bistvu poizkušamo zelo realno povedati, kako je. Tudi ta pričakovanja zelo na realna tla postavimo. Da vedo, kaj jih potem čaka.«

Koliko izkušenj imajo mladi ob prvih zaposlitvah? Opažate, da imajo preveč teoretičnega in premalo praktičnega znanja?

»Ne, sploh ne mislim, da imajo preveč teoretičnega znanja, mislim, logično je, če nisi bil še nikjer zaposlen, da praktičnih izkušenj ne moreš imeti. Mislim, bilo bi zelo nerehalno, če bi si delali te utvare. S fakultete prideš opremljen s teorijo, s čim pa. Bolj je to, da se dogaja, da v bistvu niti tega teoretičnega znanja nimajo ne vem

kaj. Se mi zdi na sploh, da je to na fakultetah ali pa visokih šolah, ki so to bolj po imenu, in ko gredo skozi ta študijski proces, tako ob delu, kar je sicer zelo zahtevno, nič ne rečem, ampak kvaliteta znanja je pa praviloma manjša. Moja osebna ocena je, da ta nivo znanja pada. Tudi, ko se pogovarjam s profesorji na univerzah, pravijo, da nivo znanja in interesa pri študentih bistveno pada. Kar je velika škoda, ker se ta potencial sploh ne izkorišča.«

Pripadniki generacije Y naj bi na delovnem mestu ostali toliko časa, dokler jim bo delo zanimivo in ga bodo opravljali z veseljem. V osnovi si torej želijo menjavati delovno mesto. Kako obdržite dobre kadre?

»Mi tega problema praktično nimamo. Zaradi tega, ker je fluktuacija pri nas zelo nizka, kar pa ne pomeni, da so vsi tisti, ki ostajajo, zadovoljni. Še zmeraj verjamem, sploh glede na trg dela zdaj, ko se praktično nič ne zaposluje, da če imaš nekje službo zagarantirano v nekem varnem podjetju, kar Telekom še vedno je, kjer imaš sigurno nadpovprečne možnosti v primerjavi s situacijo na trgu, da se nam nič kaj hudo ni treba truditi, da ljudje ostanejo. Bolj je problem v temu, ali res, če ostanejo, dajo vse to, kar bi lahko dali, in ali so tako zadovoljni, kot bi lahko bili. Tukaj se mi zdi, da je bolj problem. Drugače pa, naša firma je velika in potrebe so na različnih področjih. Imamo tudi zelo razdelan sistem internih razpisov, kar pomeni, da tudi, če si zaposlen tukaj v podjetju, lahko kandidiraš na nekem internem razpisu in se prijaviš na drugo delovno mesto. Seveda to ne pomeni, da vsak, ki je nesrečen in nezadovoljen, to dobi, ampak možnost je.«

Generacija Y ne mara nikalnic in težko sprejema kritiko. Menite, da je z mladimi potrebno komunicirati drugače?

»Ne, tega ne mislim. Jaz ne bi delala teh razlik v smislu, da zdaj imamo pa eno generacijo v vatki in se moramo vsi na novo nekaj izmišljevati. Vsak si zasluži en tak odnos, da si do njega fer, da si pošten, da tudi zahteve postavljaš, ne, da jih ujčkaš, da pa jih postaviš na tak način, da to ni žaljivo za osebo. Tudi, če ga skritiziraš, ga skritiziraš primerno, skritiziraš lahko izdelek in meni se zdi, da je to celo nujno potrebno, da mogoče tega premalo počnemo. Nek negativen feedback je običajno težko dati, se ljudje kar malo izogibajo, ker nočejo biti tisti ta grdi. Ampak se mi zdi, da je to nujno potrebno in tudi do takih mladih in tistih, ki tega niso navajeni. Je pa pomemben način, kako to počneš. Ampak ta način se ne sme razlikovati za tistega, ki ima petdeset let ali pa za tistega, ki jih ima dvajset. Moraš biti do človeka spoštljiv, ampak mu iskreno povedati to, kar pač je. Lahko tudi strogo. Se mi zdi, da je čas, da se ta mlada generacija, ki je bila vzgajana na drugačen način, nekako utrdi, ker če ne bomo kot družba prej ali slej šli v franže.«

Radi so obveščeni o vsem dogajanju in so naklonjeni kratkim in rednim sestankom. Kako potekajo sestanki in informiranje v vašem podjetju?

»Z vidika informiranja imamo veliko kanalov. Imamo našo intranetno stran in za vse pomembne stvari dobivamo sporočila, tako, da če kdo želi neko informacijo, se jo najde. Sestanki so načeloma redni, tedenski. Kako dolgi so, je odvisno od ekipe in vodje. Nekje se vlečejo, nekje so taki res kratki. Je pa veliko informacij, ki jih pogrešajo, ampak jih ni na voljo, zaradi tega, ker so ene stvari pač skrite. Je neka ocena, da vsi vsega ne smejo vedeti, dokler ni to čisto za v javnost. Veliko je tudi takih ljudi, ki so zelo pasivni. Tudi med mladimi in bi vse imeli na krožniku prineseno. Če te nekaj zanima, si moraš pridobiti informacijo. Tudi, če to pomeni, da moraš vprašati petnajst ljudi, jih pač vprašaš petnajst.«

Mladi uporabljajo veliko tehnologije pri komuniciranju. Kako je s tem pri vas? So starejši že večji v uporabi sodobne tehnologije ali nastajajo težave?

»Ne, pri nas ne. Kot prvo smo tako podjetje, ki v večini tako deluje, kot drugo pa je veliko izobraževanj na tem področju. Jaz verjamem, da nobeden pri nas nima težav s tehnologijo. Je pa res, da so mlajši, ki so se pač že rodili s tem, bolj spretni, hitreje nekaj osvojijo ali prej znajo. Da bi bili s tega vidika kakšni konflikt, pa ne.«

Mladi imajo posebne želje tudi glede fizičnega delovnega mesta. Najpogosteje si želijo velik, svetel, barvit delovni prostor, z veliko tehnologije. Koliko pozornosti namenjate temu pri vas? Lahko mladi sodelujejo pri načrtovanju in urejanju delovnega prostora?

»Ne. Pridejo na delovno mesto in to je to. Kar so neke mikro stvari, to jasno si lahko. Mi smo raztreseni, kar se tiče Ljubljane, na več lokacij, in te se med seboj tudi zelo razlikujejo. Na Vojkovi in v Stegnah, kjer zdaj poteka prenova, so prostori zelo prijetni in tudi sodobni, tako da tukaj večina nima s tem problemov. Bolj imajo probleme s prostori, na primer na Cigaletovi, kjer imajo včasih probleme se skoncentrirati, ker je veliko šundra. Eni pa to pogrešajo, ker so sami v pisarni. Težko je ugoditi vsem tem osebnostnim zahtevam.«

Mladi imajo visoka pričakovanja glede delovnega mesta (visoka plača, veliko svobode, osebni razvoj ipd.). Kako se soočate s tem? Iščete kompromise, jih postavite na realna tla?

»Ob letnih razgovorih se določi nekako, kaj naj bi človek v naslednjem letu razvil. Ima tudi možnost, da sam pove, kaj si želi in se temu tudi prilagodimo. V okviru možnosti izobraževanja, moram reči, da tega je bilo v preteklosti še veliko več, ker smo zdaj budget skrčili, glede na to, da povsod varčujemo, ampak je še vedno tega nadpovprečno veliko. Je pa od posameznika potem odvisno. Nekdo ima lahko neke blazne ambicije pa želje, pa ne kaže nobenega potenciala za to. Ali pa bi samo pasivno nekaj spremljal in nič za to naredil. Imaš pa take, ki so zelo dobri v tem, kar počnejo, in tem je res omogočeno zelo veliko. Tako bi rekla na počez. V firmi imamo sigurno nadpovprečne možnosti v primerjavi s situacijo na trgu. Je pa res, da se ne podpira tega, da bi nekdo samo dobival in samo absorbiral neko znanje in tega ne bi nikjer pokazal. V tem smislu jih postavimo na realna tla. Ti, ki so prepoznani kot perspektivni kadri, se jim omogoča obogaten razvoj v smislu izobraževanja in v smislu tega, da dobivajo zahtevnejše naloge. Imajo možnost se dokazati, se pravi, da ne gre samo zato, da jih mi opremljamo z nečim, ampak da jih tudi porinemo v situacije, ko morajo te stvari pokazati.«

Generacija Y je zaradi raznolikosti dela in več svobode bolj naklonjena horizontalnemu napredovanju? Bi se strinjali s tem?

»Zelo različno se mi zdi. Tako od posameznika odvisno. Do mene običajno pridejo taki, ki so zelo težavni in taki, s katerimi imajo probleme, ali pa taki, ki so perspektivni in res kažejo nekakšen interes za razvoj. Lahko je to nek strokoven razvoj, nekateri pa zelo silijo v te vodstvene. Mi, ko jih testiramo, nekako opredelimo, glede na osebne lastnosti, kaj bi bilo za posameznika bolj primerno, tako, da je to zelo različno.«

Kako pogosto in na podlagi česa napredujejo?

»Ni pravila. Napredujejo vertikalno, glede na to, če se sprostijo pozicija, in če je nekdo primeren za to. To sigurno ni zelo pogosto, zaradi tega, ker tudi mi nimamo tako razdelane te strukture, da bi imeli petnajst nivojev, ampak je, na primer vodja oddelka, če se oddelki vodijo, direktor in pa član uprave.«

Na podlagi česa napredujejo? So ob takšnem napredovanju deležni več ugodnosti, bonitet?

»Dvoje imamo mi. Eno je znotraj letnih ocenjevalnih razgovorov, lahko napreduje v smislu nekih razredov, kar prinese višjo plačo. Ostane na isti poziciji, ampak je boljše nagrajen. Glede na to, da je prepoznani kot uspešen. Lahko pa napreduje iz manj zahtevnega na bolj zahtevno delovno mesto, ki še ni vodstveno; recimo iz strokovnega sodelavca v samostojnega strokovnega sodelavca. To je že višji rang, ki prinese višjo plačo, večjo odgovornost in zahtevnejše delo.«

Načrtujete kariero posameznika?

»To je plan in ga načrtujemo bolj za perspektivne kadre. Drugače tako, da bi načrtovali za vsakega posameznika, pa ne.«

Se vam zdi, da bi bilo to potrebno? Da bi mladi, ko bi prišli v službo, videli svojo pot?

»Ja, čeprav je s tem tako. Težko načrtuješ za nekoga, ko pride v firmo, ker to je eno, kar firma omogoča, pa kje ga mi vidimo, eno pa, kar on sproti dosega. To je tak živ proces. Da bi zdaj to čisto za vsakega delali, seveda bi bilo dobro, ampak zahteva to en tak velik support, ki ga zdaj nismo sposobni in tudi vprašanje, če ga kdaj bomo. Ima pa verjetno vodja, ki posameznika pozna, določene načrte. Na letnih ocenjevalnih razgovorih potekajo pogovori z vodjem. On pove, kako in kje ga vidi. Tako, da ima posameznik možnost pridobiti vse te informacije.«

Značilnosti generacije Y ne moremo posplošiti na vse pripadnike. Ali se skušate izogibati vnaprejšnjemu etiketiranju?

»Ne, absolutno. Sem prepričana, da ni tega etiketiranja vnaprej.«

Generacija Y je deležna tudi nekaterih kritik, kot so slaba splošna razgledanost, pomanjkanje znanja v uporabi slovnice, prevelik poudarek na virtualnem svetu ipd. Kakšno je vaše mnenje? Kako bi lahko to področje izboljšali?

»Ne vem, če lahko mi tu kaj naredimo. To zdaj svet tako funkcionira. Jaz mislim, da je to čisto prepozno začeti razmišljati, da ko dobiš petindvajset letnega uslužbenca, da ga boš ti spremenil. Ga ne boš. In tudi ne vem, če je prav, da bi ga. Saj pravim, svet je zdaj drugačen, kot dvajset let nazaj. Tudi verjamem, da se ljudje naučijo tisto, kar rabijo. Če mora znati pisat, mora znati pisat. Če pogledaš angleščino, že komaj kaj zastopiš, kaj ti nekdo napiše, ker je toliko teh okrajšav in vsega. Je pa za pričakovati od nekoga, ki konča neko fakulteto, da bo znal napisat en tekst, ki bo berljiv, ki bo brez napak. Ali so to tekom svojega izobraževanja dobili ali ne, je odvisno od posameznika. Tudi v prejšnjih generacijah so nepismeni, ampak meni se zdi, da bi to sodilo v neko širšo splošno izobrazbo. Je to kvaliteta. Jaz bi apelirala na mlade, da se to naučijo. Ker moraš velikokrat dati pisen izdelek. Ali je to nek komentar ali je to ocena ali je to mnenje. To, da bereš, nekaj pove o človeku.«

Kaj pa splošna razgledanost, bi morali tej dati poudarek tudi v šolskih sistemih?

»Ja. Čeprav šola je eno, sigurno ti nekaj da, drugo pa je to, koliko si ti zvedav, koliko bereš, koliko spremljaš. Ali je vse, kar spremljaš, Facebook ali na televiziji gledaš samo tiste filme, ki so ti všeč, ali pogledaš še kaj drugega in prebereš tudi neko knjigo, strokovno revijo. Zdaj, ko lahko ti, ne vem iz katerega kotička sveta, v momentu dobiš informacijo, lahko mladi to zelo izkoristijo in so zelo široki. Imajo res veliko informacij in nekega vpogleda, ki ga mi nismo nikoli imeli. Imaš pa seveda tudi take, ki so zelo omejeni. Mislim, da je tu res odvisno od osebnosti posameznika.«

Ker je generacija Y najnovejša na trgu dela, je deležna zelo veliko pozornosti. Seveda ne smemo zanemariti ostalih, starejših generacij na delovnem mestu. Upoštevate v vašem podjetju menedžment raznolikosti oziroma kako ga obvladujete?

»Že prej sem omenila eno raziskavo in nismo zaznali nekih problemov. Skupine so mešane, zelo prepoznavajo koristi eni od drugih. Nastajajo seveda konflikti, ampak nastajajo tudi konflikti med sodelavci, ki so iste starosti. Tako, da jaz bi rekla, da je to prej plus in ga tudi vsi tako prepoznavamo. In tudi vse te, izven strogo delovne dejavnosti, ko z nekom poklepetaš, ko imamo kakšen team building, ko je kakšna aktivnost, ki je izven delovnega časa. Bolj, ko ti spoznavaš človeka tudi kot osebo, ne samo tako, ko ti nekaj naredi, večjo imaš toleranco do drugačnosti in do nekih morebitnih stvari, ki te motijo. Je pa res, da je v tem času, ko se zmanjšuje število zaposlenih, tudi manj časa za vse te klepetke ob kavi ali ob fotokopirnem stroju in to zna posledično prinesiti za seboj, da bomo bolj napeti in manj tolerantni. Tukaj se zna ta stopnja konfliktov povečat.«

Ali morda drugače nagrajujete mlade in starejše?

»Čisto individualno. Da bi rekla, da imamo neke generalne usmeritve, s temi se dela tako, s temi tako, to ne. Je pa res, da vodja sam vidi, kaj komu pomeni, tudi, kaj kdo zmore in poizkuša v svoji ekipi to prilagajati. Bi pa mogoče še to omenila, da se mi zdi narobe, da pridejo mladi te generacije v službo z mislijo: jaz sem tak, nič ne morem za to. Ker v bistvu ti prideš v neko sredino, kjer se od tebe pričakuje, da dosegaš neke rezultate, sicer z možno fleksibilnostjo, ali pa, da delajo s tabo drugače, ampak to jemati kot neko opravičilo, da si ti potem opravičen, je to zelo napačna informacija. Tako, da tudi to etiketiranje – Y populacija je taka pa taka, so what, taki so, ampak pridejo v ta svet in v temu svetu je treba tako funkcionirati. Ker to je isto, kot če bi rekel nekdo, ki je, na primer živel brez staršev ali pa so starši alkoholiki, da je z njim potrebno delati drugače. Nobeden ne bo delal drugače. Še zmeraj se boš moral dokazovati in to sporočilo, da mladi so taki, je zelo napačno. Je pa to velika skupina in si zato potem tudi bolj močan. Ampak ok, tako popotnico so dobili in imajo v zvezi s tem ene pluse in ene minuse in zdaj so tukaj na trgu dela ali pa tudi v življenju. V končni fazi bodo tudi izven služb soočeni s partnerskimi odnosi, biti starši in zahteve življenja so za vse enake. Prej, ko se vklopijo v to, lažje bo.«

Za konec, morda kakšna zanimiva zgodba z zaposlovanjem ali s sodelovanjem z generacijo Y v vašem podjetju?

»Sigurno je kakšna, zdaj se je ne spomnim. Moja izkušnja je, da je ta generacija na sploh zelo simpatična. Ja, so zahtevni in ni nič narobe to, ampak morajo vseeno pristati na realnih tleh. Jaz ne vidim pravzaprav nič slabega. Najbolj, kar vidim, je to, da si znajo prej polomit zobe prav zaradi tega, ker niso bili navajeni potrpet, počakat, se potruditi za nekaj. To se mi zdi, da so neke stvari, ki znajo to generacijo v življenju zelo tolči. Ne glede, kako bo svet delal z njimi, bodo ti mlajši veliko bolj pod stresom, kot starejši, ki so šli skozi stvari brez nekih travm.«