

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI GENERACIJE Y ZA DELO

Ljubljana, 28. september 2018

MONIKA MAURI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Monika Mauri, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacijski dejavniki generacije Y za delo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 25. 9. 2018

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV GENERACIJ IN NJIHOVIH ZNAČILNOSTI.....	2
1.1 Značilnosti generacije Y.....	4
1.2 Primerjava generacije Y z ostalimi generacijami	5
1.2.1 Veterani.....	7
1.2.2 Generacija otroci blaginje ali »baby boomers«	8
1.2.3 Generacija X	8
2 ODNOS DO DELA IN MOTIVACIJA GENERACIJE Y NA DELOVNEM MESTU	9
2.1 Značilnosti generacije y na delovnem mestu.....	11
2.2 Dejavniki spodbujanja motivacije na delovnem mestu.....	12
3 RAZISKAVA GENERACIJE Y NA DELOVNEM MESTU	16
3.1 Zbiranje podatkov in vzorec.....	16
3.2 Predstavitev rezultatov	17
4 DISKUSIJA.....	21
4.1 Vrednotenje dela	21
4.2 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	24
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGA	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Časovna razporeditev generacij glede na letnico	3
Tabela 2: Razlike med generacijami	6
Tabela 3: Vrednote med posameznimi generacijami	7
Tabela 4: Rezultati anketiranih o delu in delovnih pogojih.....	18
Tabela 5: Rezultati anketiranih o vodstvu in zaposlenih v podjetju.....	18
Tabela 6: Rezultati anketiranih o motivacijskih dejavnikih	19
Tabela 7: Rezultati anket o karieri.....	20
Tabela 8: Rezultati anketiranih o tehnologiji	21

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje motivacijskih dejavnikov pripadnikov generacije Y	1
--	---

UVOD

Živimo v času hitrega tehnološkega napredka, drugačnih delovnih navad in občutno hitrejšega načina življenja. To se nam zdi povsem naravno. Na dnevni bazi se srečujemo z novitetami in se posledično učimo novih stvari, ki pripomorejo k temu, da lahko sledimo trendom sodobnega življenja. Podjetja in organizacije, ki stremijo k dolgoročni uspešnosti, si morajo prizadevati za zdrave temelje znotraj organizacije, med katere definitivno uvrščamo tudi uspešnost zaposlenih, saj le-ti namreč predstavljajo pomembno konkurenčno prednost.

Generacija Y, v katero uvrščamo posameznike, ki so rojeni med letoma 1980 in 2000, aktivno vstopa na trg delovne sile in s seboj prinaša številne značilnosti, ki pomembno vplivajo na spremembo delovnih navad. Generacija Y je zrasla v času informacijske tehnologije in je že od malih nog izpostavljena kopici informacij, od koder naj bi izvirala njihova potreba po zabavi; tudi na delovnem mestu (ATS Splet d. o. o., 2009). Hitra komunikacija, raznolikost, nenehne spremembe in napredna tehnologija so samo nekatere značilnosti obdobja, v katerem je odrasla generacija Y. Vse zgoraj naštetе značilnosti in še mnoge druge družbene spremembe so nedvomno vplivale na spremembo delovnih navad.

Večji del generacije Y išče zaposlitev na delovnih mestih, ki dajejo poudarek na intelektualnem delu. Tovrstna dela, zaradi hitrega napredka, ponujajo določen izziv. Denar že nekaj časa več ne predstavlja glavnega merila pri izbiri delodajalca, saj je pripadnikom generacije Y, pomembnejši njihov prispevek v podjetju, ki ustvarja del uspešne zgodbe. Generacija Y se aktivno vključuje na trg dela, dojemanje te generacije pa za organizacije predstavlja pomemben izziv. Izziv sodobnejših podjetij in organizacij je, da ugotovijo in prilagodijo delo tako, da bodo pripadniki generacije Y motivirani za delo. Generacija Y ima svoje značilnosti, ki se precej razlikujejo od starejših generacij, zato se je potrebno njihovim potrebam in željam kar čim bolj približati, če jih želimo motivirati za delo in pripomoremo k njihovi uspešnosti.

Namen zaključne naloge je preučiti oziroma spoznati generacijo Y in njihov odnos do dela. Prav tako bom ugotavljala njihovo dojemanje, način dela in delovne navade ter poiskala glavne dejavnike, ki motivirajo generacijo Y. Glavni cilj zaključne naloge je raziskati kateri dejavniki so pravzaprav tisti, ki generacijo Y na delovnem mestu najbolj motivirajo.

Zaključna naloga je sestavljena iz štirih vsebinskih poglavij. V prvem poglavju opredelim pojem generacija ter značilnosti generacij, ki se srečujejo na trgu dela. V drugem delu predstavim značilnosti generacije Y na delovnem mestu ter predstavim dejavnike spodbujanja. Sledi tretje, empirično poglavje, v katerem predstavim rezultate raziskave, ugotovitve in priporočila za pravilno ravnanje generacije Y na delovnem mestu.

1 OPREDELITEV GENERACIJ IN NJIHOVIH ZNAČILNOSTI

Beseda generacija izhaja iz latinske besede »genus«. Besedi generacija, ki je udomačena tujka pripisujemo več pomenov in sicer roditelji, rojstvo, potomstvo, označuje pa seveda tudi posameznike, ki živijo v isti življenjski dobi oziroma časovnem obdobju (Zajc Tadina, 2015, str. 9). Prav tako je grška beseda »genos« povezana z glagolom »genesthai«. Omenjeni glagol namreč pomeni začetek nekega obstoja in opisuje nekakšen preskok čez večno spreminjajoč se prag življenja. Z rojstvom otrok se rodi tudi nova generacija, ki je seveda povsem drugačna od generacije njihovih staršev. Grški izraz »generation« pomeni ustvarjanje in razmnoževanje (Lüscher in drugi, 2017).

Generacijo sestavlja skupina ljudi, ki sta jim skupna tradicija in kultura. Generacijska teorija govori o dejstvu, da izvirne skupine posameznikov razvijajo edinstvene vrednote, osebne značilnosti in sisteme verovanja (Arsenault, 2004). Od izvirnega pomena besede generacija v smislu družine in roda je v 20. stoletju pojem dobil demografske, gerontološke ter sociološke pomene (Zajc Tadina, 2015, str. 9). Prvič je bil koncept generacije prikazan v petdesetih letih dvajsetega stoletja.

V nadaljevanju sta predstavljeni dve različni delitvi generacij. Prva delitev, ki jo opredeljuje Rogler, generacijo deli glede na pomembne dogodke in obdobja. Druga delitev, ki jo opredeljuje Ramovš, pa generacijo deli glede na njihova leta.

Rogler (2002) razvoj identitete generacije opisuje na slednji način:

- Nesreče, revolucije in vojne so pomembni dogodki, ki postavljajo temelje za pojav nove generacije in vplivajo na obstoječi red v družbi.
- Take vrste dogodkov v večji meri vplivajo na mlajše starostne skupine, katerim se še oblikujejo vrednostni sistemi. Starejši ljudje imajo namreč vrednostne sisteme že izoblikovane.
- Osebe, ki tvorijo določeno generacijo, podpirajo medsebojne cilje, skupni niz vrednot se tako ohrani v celotni dobi odraslosti.

Ramovš (2010) pravi, da človek s petindvajsetimi leti na družbeni ravni preide iz mladosti v srednja leta in s šestdesetimi ali petinšestdesetimi leti iz srednjih let v upokojensko generacijo, zato generacije razdeljuje v tri skupine, in sicer:

- Mlada generacija oziroma prva generacija, so mladi ljudje, ki jih uvrščamo med obdobje začetka življenja do tiste starosti, ko se osamosvojijo in začnejo skrbeti sami zase. Pod osamosvojitev prištevamo redno službo, lastno gospodinjstvo, družina ... Najpogostejši mejnik za samostojnost je starost petindvajset let, vendar se ta meja že nekaj desetletij pomika navzgor.
- Srednjo generacijo sestavljajo ljudje v srednjih letih svojega življenja. V to skupino uvrščamo odrasle, starše, zaposlene in druge generacije. Tovrstni generaciji pripisujemo obdobje delovne zaposlitve pa do upokojitve. Prav tako pa ne gre

zanemariti podatek, da je trenutna upokojitev srednje generacije nekje pri šestdesetih letih in se prav tako pomika v poznejša leta.

- Tretja generacija ali z drugimi besedami generacija dedkov, babic, je generacija, v katero uvrščamo vse starejše ljudi, ki so že v pokoju in so seveda opravili s starševsko vlogo. Upokojitev je v današnji družbi najbolj jasno merilo, s katerim tretjo generacijo lahko uvrstimo v tretje življenjsko obdobje.

Höpflinger (v Ramovš, 2010, str. 1) je s svojimi sodelavci prišel do ugotovitve, da se v raziskovanju pojem generacija uporablja v naslednjih štirih kontekstih:

- Služi pri razlikovanju družinskih rodov; torej otroška, starševska generacija, generacija starih staršev, generacije naših prednikov in prihodnje generacije. Strokovno temu pravimo genealoški pomen besede.
- Pojem generacija lahko med drugim uvrščamo med pedagoško-antropološko kategorijo, ki prikazuje razmerje med generacijo, ki posreduje življenje, znanje, imetje in generacijo, ki sprejema.
- Pojem generacija ima lahko tudi zgodovinsko-družbeni pomen. Izraz se tako lahko uporablja za razlikovanje zgodovinskih oziroma socialnih grupiranj, ki kažejo kulturne usmeritve na osnovi skupnega odraščanja ali enostavno skupne interese.
- Medgeneracijska pogodba je tudi pojem, ki se lahko navezuje na generacijo. Ta pojem lahko povežemo z razpravo o delitvi javnih dobrin med različnimi starostnimi skupinami v državi blaginje.

V tabeli 1 so prikazani časovni okviri posamičnih generacij kakor jih navajajo Zemke, Raines in Filipczak (2000). Kot je prikazano v tabeli, v obdobje veteranov spadajo vsi posamezniki rojeni do leta 1943, torej stari nad 70 let. Sledijo jim tako imenovani otroci blaginje, ki so rojeni med letoma 1943 in 1960, torej stari med 53 in 69 let. Generacijo X sestavljajo vsi posamezniki stari med 32 in 53, torej vsi rojeni v obdobju 1960 in 1980. Med zadnjo in najmanjšo generacijo Y pa uvrščamo vse posameznike, ki so se rodili med letoma 1980 in 2000, njihova starost pa je pod 32.

Tabela 1: Časovna razporeditev generacij glede na letnico

Generacijska časovna linija			
do 1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000
veterani	otroci blaginje	generacija x	generacija y
stari nad 70 let	stari med 69 in 53 let	stari med 53 in 32 let	stari pod 32 let

Vir: Zemke, Raines & Filipczak (2000).

Generacija, ki jo torej sestavljajo posamezniki, rojeni v različnih življenjskih obdobjih, se med seboj razlikujejo po značilnostih, ki se kažejo v vsakdanjemu življenju. Njihovi motivi, vrednote, delovne navade, se med seboj zelo razlikujejo, kar od vodij podjetij posledično zahteva tudi drugačen pristop do generacijskih skupin. Vsekakor so te razlike tudi precej odvisne od posameznika. Značilnosti, ki se vežejo na generacijsko skupino,

nedvomno vplivajo tudi na vidik razvoja kariere in samega dela v podjetju.

1.1 Značilnosti generacije Y

Generacijo Y zasledimo v literaturi pod različnimi imeni, saj jo različni avtorji drugače poimenujejo, kot so milenijska generacija; generacija WE; generacija Petra Pana, malega dečka, ki ni želel odrasti, globalna generacija, digitalna generacija itd. (Majdič, 2015).

»Opredelitve časovnega okvira za vsako izmed generacij so v literaturi različne in tako tudi za generacijo Y različni avtorji in viri navajajo različne časovne okvire, ki se najširše gibljejo med letoma 1978 in 2005.« (Majdič, 2015, str. 6)

V nadaljevanju, bom v svoji zaključni nalogi uporabljala ime generacija Y, kot časovni okvir pa sem vzela po Zemkeju, Rainesu in Filipczaku (2000) ki navajajo, da je generacija Y rojena med letoma 1980 in 2000.

Družba je bila do druge svetovne vojne tradicionalna. Preživetje je bil glavni cilj večina ljudi. Po vojni se je z generacijo »baby boom« začelo spreminjati tudi mišljenje in vse bolj je postalo pomembno ugodje. Po zmedenosti, ki jo je s seboj prinesla generacija X, pa je prišla generacija Y. Že nastanek samih filmov in televizije je pripeljalo do tega, da ljudje niso več posnemali vzorcev obnašanja svojih staršev, temveč iz medijskega, navideznega sveta (Levičnik, 2010).

Generacija Y predstavlja najhitreje rastoči segment tudi na trgu delovne sile. Podjetja in organizacije iščejo talentirane in sposobne pripadnike tovrstne generacije, vendar morajo vzeti v zakup tudi vse njihove potrebe, želje in stališča, ki jih pričakujejo od delovnega mesta. Kot vsako generacijo, tudi generacijo Y označujejo različne značilnosti, ki so jih oblikovali predvsem svet in kultura, v kateri so odraščali (Kane, 2018a).

Generacija Y je veliko več svojega časa namenila učenju in izobraževanju. Z njimi je prišel tudi nekoliko drugačen pogovorni jezik, zasledimo lahko tudi veliko okrajšav, simbolov in kratic. So generacija, ki velja za zelo družabno. Družina in prijatelji jim ogromno pomenijo in njihova velika vrednota je živeti življenje (Arzenšek, 2013).

Ločitve, šolsko nasilje, istospolne zveze in droge so njihov vsakdan, nemalokrat so tudi vpleteni v družinske odločitve (Novak, 2007). Zasuti so bili s presežki in velikim številom opcij. Posledica tega je upad pozornosti in konstantno pomanjkanje časa. Ta generacija pridobiva pozornost na družbenih omrežjih in na račun zabave. Glede na to, da je generacija Y odraščala v času napredne tehnologije, si pravzaprav ne zna predstavljati sveta brez interneta in mobilnih telefonov (Kane, 2018a). Največ njihove komunikacije gre torej preko interneta, kar posledično tudi slabi odnose, ki postajajo iz dneva v dan bolj površinski (Levičnik, 2010). Prepričani so, da je tudi znanje uporabe napredne tehnologije velika prednost, ki jo lahko ponudijo svojemu delodajalcu (Kane, 2018a).

Tovrstno generacijo označujejo take dobre kot slabe značilnosti. Z vidika slabih značilnosti je ta generacija največkrat opisana kot lena in narcistična. Poleg tega je tovrstna generacija prepoznavna po temu, da zelo rada pogosto menja službe (Lyons, Ng & Schweitzer, 2012). Znani so po tem, da se hitro prilagajajo svetu in spremembam. Leta 2012 je bila v Ameriki izvedena študija o milenijski generaciji. Študija je temeljila na analizi dveh velikih podatkovnih baz, ki je vključevala kar 9 milijonov srednješolcev in študentov, ki so ravno začeli s študijem. Izkazalo se je, da je generacija Y tako civilno kot politično, veliko manj sodelovalna kot preostale generacije (Main, 2017).

Pripadniki generacije Y radi trošijo svoj dohodek za dobrine, ki jim prinašajo užitek in ustvarijo dolgoročno koristnost ter zadovoljstvo. Potovanja, tehnologija in razna izobraževanja so tri stvari, za katere se mladi generaciji zdi najbolj vredno potrošiti svoj denar (Yang, 2014). Tovrstna generacija daje več poudarka na materialne vrednote in so veliko manj obremenjeni, ko gre za skupno pripadnost in pomoč skupnosti. Denarju in slavi dajejo bistveno večji pomen (Main, 2017). Pripadniki te generacije se že od malih nog srečujejo z napredno tehnologijo, uporabo računalnika, internetom in vsemi sodobnejšimi komunikacijskimi orodji. Internet je tehnologija, ki jih definitivno od vseh zgoraj naštetih, najbolj zaznamuje. Za slovensko populacijo velja, da jim poleg maternega, slovenskega jezika, predstavlja njihov drugi jezik angleščina.

Generaciji Y pripisujemo tudi pozitivne lastnosti. Za to generacijo na splošno velja, da so zelo družabni in odprti. Veliko bolj podpirajo gejevske pravice in enake pravice manjšin kot vse ostale generacije. So samozavestni, liberalni, optimistični ter dovzetni za nove ideje in načine življenja (Main, 2017). Generacija Y je zelo močno usmerjena k svojim ciljem in dosežkom. Med največje vrednote te generacije sodijo samozavest, optimizem, družabnost, dosežek, raznolikost in etika (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Zaradi hitrega življenjskega sloga in posledično pomanjkanja prostega časa sta, kot že omenjeno, generaciji Y, družina in prijatelji izrednega pomena (Kane, 2018a).

1.2 Primerjava generacije Y z ostalimi generacijami

Z različnimi generacijami se srečujemo tako v zasebnem življenju kot na delovnem mestu in prav vsaki izmed teh generacij pripisujemo svoje vrste značilnosti. Generacije so si med seboj tako različne zaradi posameznih obdobj, v katerem so te generacije odraščale in bile vzgojene. Vseh značilnosti definitivno ne moremo pripisati vsem pripadnikom določene generacije (Burke, 1994).

Tabeli 2 in 3 predstavljata povzetke lastnosti posameznih generacij, v nadaljevanju pa so vse štiri generacije tudi podrobneje opisane. V tabeli 2 so predstavljeni vplivi, ki so definirali posamezno generacijo, njihova življenjska prioriteta, odnos do dela, njihove kariere in tehnologije ter komunikacija, ki jim je najbolj blizu tako v zasebnem življenju kot na delovnem mestu. Naveden je tudi najbolj značilen izdelek, ki v splošnem spada k določeni generaciji ter komunikacija, ki ji dajejo prednost pri svojih finančnih odločitvah.

Tabela 2: Razlike med generacijami

Generacija	Veterani	Baby boom	X	Y
Vplivi in trenutki, ki so definirali generacijo	Druga svetovna vojna, čas velike depresije, Roosevelt, Lindberg in elektrifikacija	Civilne pravice in začetek ženskih gibanj in Kenedy	Padec berlinskega zidu, zalivska vojna, nesreča Challengerja in AIDS	Teroristični napadi, globalizacija, informatika in odprtost v svet
Življenjska prioriteta, prizadevanje	Domače lastništvo	Varnost delovnega mesta	Ravnovesje službenega in privatnega življenja	Svoboda in fleksibilnost
Odnos do tehnologije	Je skoraj ne uporabljajo	Tako imenovani "early IT adaptors"	Tako imenovani "digital immigrants"	Tehnologija jim je domača
Odnos do kariere	Doživljenjska služba	O njihovi karieri "odločajo" delodajalci	Zvesti svojemu poklicu	Znani po načelu, da radi delajo "s" podjetjem in ne "za" podjetje
Najbolj značilen izdelek	Avtomobil	Televizija	Prenosni računalnik	Pametni telefoni, tablice
Komunikacijski mediji	Pisma	Telefoni	Elektronska pošta, sporočila	Sporočila in socialna omrežja
Komunikacija	Osebna	Najraje osebna, vendar tudi elektronska pošta ali telefon, v kolikor je to zahtevano	Tekstovna poročila ali elektronska pošta	Družbena omrežja ali tekstovna sporočila
Preferenca komunikacije pri finančnih odločitvah	Osebno srečanje	Najraje osebno srečanje, izjemoma po socialnih omrežjih	Raje socialna omrežja, vendar tudi osebna srečanja, v kolikor čas to dopušča	Socialna omrežja

Vir: Steiner (2016).

V tabeli 3 so predstavljene najbolj značilne vrednote posameznih generacij, ki jih v splošnem lahko prepoznamo kot skupne karakteristike, v nadaljevanju pa je vsaka, kakor že omenjeno, tudi bolj podrobno opisana.

Tabela 3: Vrednote med posameznimi generacijami

Veterani	Bumerji	Xerji	Yerji
Predanost, žrtvovanje	Optimizem	Raznovrstnost	Optimizem
Trdo delo	Skupinska orientacija	Globalno mišljenje	Državljska dolžnost
Konformizem	Spoštovanje osebnosti	Ravnovesje	Zaupanje
Zakovitost in red	Zdravje in počutje	Obvladovanje tehnologij	Dosežek
Spoštovanje avtoritete	Osebna rast	Zabava	Družabnost
Potrpljenje	Mladost	Neformalnost	Moralnost
Nagrada kasneje	Delavnost	Samozaupanje	Raznovrstnost
Obveze pred užitkom	Vpletenost	Pragmatizem	Osebo izražanje
Pristajanje na pravila			
Čast			

Vir: Erjavšek (2005, str. 58).

1.2.1 Veterani

Čeprav te generacije v delovnem okolju skorajda ne zasledimo več, se z njimi srečujemo v zasebnem življenju. Pripadniki te generacije so bili vzgojeni v strogosti in disciplini, razvajanosti pa niso poznali. Nedvomno so jih najbolj zaznamovala leta po drugi svetovni vojni in seveda druga svetovna vojna sama. Leta po drugi svetovni vojni so bila polna pomanjkanja, zato jim je bil pogoj za preživetje solidarnost. Razvajanja niso poznali. Tehnologija, ki jim je najbolj krojila življenje pa je bila radio (Novak, 2007).

Gre za generacijo, ki jo lahko opišemo kot vestno in požrtvovalno. Poleg teh dveh lastnosti, pa veterani veljajo za zastarele, okorne, neprilagodljive in preveč konservativne. Tovrstne lastnosti jim predvsem pripisujejo vse ostale mlajše generacije. Generacija veteranov velja za tradicionaliste. V okolju, kjer so odrasli, se je oblikovala tradicionalna vzgoja, ki ni poznala pohval. Generacija veteranov je imela ogromno zadolžitev in bila deležna veliko kritik. Veterani veljajo za zelo potrpežljivo generacijo. Spoštovanje avtoritet in pravil ter privrženost delu sta le dve od mnogih vrednot. Čeprav sami vedo in so mnenja, da si nagrado za dobro delo zaslužijo prej, so strpni in počakajo, da jih delodajalec nagradi, ko je po njihovem mnenju za to čas. Veterani so, kakor že zgoraj omenjeno, zelo požrtvovalna generacija. Če okoliščine zahtevajo, da na delovnem mestu ostanejo dlje časa, delovne obveznosti brez premisleka postavijo na prvo mesto, torej pred osebne užitke. Vse omenjene lastnosti so predvsem odraz okolja in vrednot, s katerimi je ta generacija odrasla. Ponovno vzpostavljanje gospodarstva po drugi svetovni vojni je nedvomno močno vplivalo na generacijo veteranov. V tistem času je vladalo predvsem zaupanje v norme in družbene institucije. Strokovnjaki na področju kadrovanja vse več poudarjajo, da organizacije in podjetja veterane ne znajo dobro izkoristiti. Veterani imajo namreč veliko izkušenj, ogromno koristnega znanja in so zato dobri svetovalci in odlični mentorji. V interesu jim je prenašati znanje mlajšim generacijam, saj bi to znanje lahko izredno dobro uporabile. Poleg tega je kombinacija pridobljenega znanja in naprednejše

delovne navade ter motivi več kot odlična (MojeDelo.com, 2012).

1.2.2 Generacija otroci blaginje ali »baby boomers«

Po drugi svetovni vojni se je povprečno trajanje zakonske zveze v letih močno zmanjšalo, število rojenih otrok pa se je dramatično povečalo. V zgodnjih letih baby boom generacije so bile same šole prenatrpane, same univerze skoraj da niso imele prostih sedežev v predavalnicah, občutila pa se je tudi velika konkurenca pri prvih zaposlitvah. Zaradi zgoraj naštetih dejstev, se je ta generacija že zelo zgodaj naučila tekmovati med seboj za sam uspeh (Kane, 2018b).

Generacija baby boom je znana po tem, da izredno ceni svojo službo. Ta generacija veliko žrtvuje za svojo kariero, zato so prepričani, da morajo biti tudi mlajše generacije v skladu s kulturo trdega dela in veliko vloženega truda (Kane, 2018b). Tako kot veteran tudi otroci blaginje radi trdo delajo, vendar pa je njihova močna vrednota timsko delo, zaradi katerega, si želijo biti osebno vpleteni. Ta generacija velja za zelo samozavestno, tekmovalno, iznajdljivo in disciplinirano. Poznani so po tem, da so pripravljeni za svoj zastavljen cilj narediti ogromno, poleg tega pa jim tudi sama mentalna osredotočenost na pomembno zadevo ne predstavlja problema (Pappas, 2016). Zaradi obdobja vsesplošne blaginje in številnih gospodarskih priložnosti, so tudi zelo optimistični. V primerjavi z najmlajšo generacijo čutijo veliko potrebo po tem, da imajo zagotovljeno stalno zaposlitev, saj je le ta zanje pomembna ne samo s finančnega vidika, temveč tudi osebne varnosti. Povsem razumljivo je, da so finančne spodbude tiste, ki najbolj motivirajo vsako generacijo, vendar pa otroci blaginje vseeno raje izberejo manjšo nagrado, če večja nagrada posledično pomeni tudi večje karierno tveganje. Tovrsten način razmišljanja še vedno zasledimo tudi pri določenih pripadnikih generacije Y, kar pa je posledica drugačnih okoljskih razmer in močan vpliv njihovih staršev. Takšno razmišljanje je prisotno predvsem izven mest, kjer jim modernejši koncepti zaposlitve niso preveč blizu in posledično veliko bolj cenijo stalno zaposlitev. Številni starši so imeli čez celo svoje življenje samo eno službo in izguba službe zaradi prehoda v kapitalizem je porušila celoten sistem vrednot. To je eden izmed razlogov, zakaj tudi mlajše generacije nekoliko težje sprejemajo kapitalistične vrednote (MojeDelo.com, 2012). Tako generaciji Y kot generaciji otrok blaginje je skupna točka napredovanje. Obema generacijama je velikega pomena strokovni razvoj, pretiranim odgovornostim pa se raje izognejo (Arzenšek, 2013).

1.2.3 Generacija X

Generacija X je znana predvsem po delu na osebni rasti. Veliko otrok je zraslo ob starših, ki so ob prisili kapitalizma trdo in veliko garali. Spremenili so mnenje o tem, da je za vse dolžan poskrbeti samo oče, katerega vloga je biti glava družine. Pripadniki, ki sestavljajo generacijo X so potomci staršev, katerih kariera je bila razvita z zanemarjenim osebnim življenjem. Posledice so se kazale tudi v ogromni porasti ločitev. Generacija X je tudi prva

generacija, kateri so nasilja na šoli in na televiziji, zlomi borze, medijske vojne, brezdomstvo in porajajoči okoljski problem, dobro znani dogodki. Pomembnejšo vlogo pri oblikovanju osebnostnih vrednot so zaradi pomanjkanja stika s starši dobili njihovi vrstniki. Vse zgoraj našteto je posledično vplivalo na razkroj tradicionalnih vrednot tovrstne generacije (MojeDelo.com, 2012). Večina pripadnikov generacije X živi v prepričanju, da se ne bodo upokojili tako hitro, kakor njihovi starši, zato posegajo po nekoliko bolj prožnih službah, ki jim prinašajo več fleksibilnosti in prilagodljivosti (Schawbel, 2015).

Podjetnost, samostojnost, želja po dobrih rezultatih, spretnost na področju osebne in elektronske komunikacije, so značilnosti, ki tovrstno generacijo najbolje opišejo. Ta generacija izjemno ceni pravičnost in uravnovešenost družinskega in poslovnega življenja, saj je veliko pripadnikov odraščalo v ločenih družinah, kjer so pogrešali svoje starše, ki so bili večinoma svojega časa prezaposleni. Po drugi strani pa sta generaciji Y zelo blizu tudi kršenje pravil in izzivanje avtoritete (Žagar, 2009). Pripadniki generacije X ne hrepenijo po želji stalne zaposlitve, temveč si želijo biti konkurenčni na trgu delovne sile. Skratka želijo si zaposljivosti v spreminjajočih se razmerah. Radi se zaposlujejo na delovnih mestih, ki jim omogočajo fleksibilen delovnik ali možnost dela od doma. Pomembno jim je, da čim več časa posvetijo družini, hobijem in prosti čas preživijo čim bolj kakovostno. Pripadniki X generacije z veseljem sprejemajo nove izzive in strmijo k temu, da se tudi v domačem okolju počutijo zadovoljne. Veliko njih se poda v to, da postanejo samostojni podjetniki, v svojem poslu pa poskušajo imeti z vsemi čim bolj neformalne odnose. Pomembno jim je, da ne izgubijo stika sami s sabo (MojeDelo.com, 2012).

Generacija X je med vsemi generacijami najbolj podobna generaciji Y. Združuje jih želja po fleksibilnemu urniku ter želja, da bi v organizaciji, v kateri delajo, pustili svoje sledi uspešnosti, pravičnosti, dobro vzdušje v delovnem okolju, samostojnost pri opravljanju delovnih nalog in uravnoteženost med poslovnim in družinskim življenjem. Nekoliko manj kompatibilnosti med omenjenima generacijama pa se kaže pri neformalnosti na delovnem mestu in hitrim nagrajevanjem za dosežene rezultate (Žagar, 2009).

2 ODNOS DO DELA IN MOTIVACIJA GENERACIJE Y NA DELOVNEM MESTU

Morin (2004) opredeljuje delo kot aktivnost, pri kateri se posameznik vključuje v vrsto okolja, kjer lahko uporablja svoje talente, navezuje stike z novimi ljudmi in tako ustvarja odnose, se izobražuje, posledično raste, pridobi možnost razvijanja svoje identitete in dobi občutek pripadnosti. Delo, ki ga posameznik opravlja mora imeti tudi smisel, saj ima le tako možnost, da doživi svoj osebni uspeh, izkorišča potencial in se iz dneva v dan razvija.

Generacijo Y so starši že od malih nog tretirali kot nekaj izjemnega. Tako v družini, kot v šoli, so se jim vedno vsi prilagajali, zdaj pa to pričakujejo tudi na delovnem mestu od

svojih nadrejenih in ljudi, s katerimi delajo. Veljajo za generacijo, ki svojim delodajalcem ni ravno najbolj zvesta (Levičnik, 2010).

Odraščali so v obdobju terorističnih napadov, naravnih katastrof, seznanjeni pa so tudi s številnimi vojnami. Ravno zato se držijo načela, da je življenje (lahko) zelo kratko, nepredvidljivo in ga je zato potrebno uživati. Pripadniki te generacije sicer radi delajo, vendar vseeno nočejo, da bi delo postalo njihovo življenje. Ta generacija rada preživlja čas z družbo in prijatelji, zato službo včasih postavlja na stranski tir. Generacija Y na svojo službo gleda kot na vir dohodka, ki je potreben za udobno in lepo življenje (Špiler Božič, 2010).

Želijo si prožnih služb in kratkih pavz v službah ne prenesejo. »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.« (Špiler Božič, 2010)

Večina se jih poteguje horizontalno in ne vertikalno napredovanje, saj imajo tako boljši občutek za osebno svobodo in jim ostane več časa za zabavo. Všeč jim je porazdeljena odgovornost, saj so tako mirnejši in bolj brez skrbi. Prožen oziroma fleksibilen delovni čas jim je bistvenega pomena. Ta generacija ne pričakuje doživljenjsko službo in prav tako ne, da bo opravljala celo življenje isti poklic. Dolgoročne aktivnosti so po navadi terjale organiziranje sestankov, pri generaciji Y pa je vse to zamenjala tekstovna komunikacija (Špiler Božič, 2010).

Novak (2007) navaja štirinajst stvari, ki so generaciji Y všeč:

- Jasna informacija o poslanstvu podjetja, njeni organizaciji, vrednotah in viziji. Zanimanje o tem, zakaj naj bi nova, mlado zaposlena oseba pomembno prispevala v podjetju.
- Jasne odgovornosti in pristojnosti, ki so opredeljene v pisni obliki.
- Odprt dialog z nadrejenimi.
- Postavljanje ciljev z vodjo in podrejenim.
- Čim manj rutinskih in običajnih nalog, da je delo zanimivo.
- Hitra povratna informacija glede osebne uspešnosti in o dogajanju nasploh.
- Radi imajo priznanja in pohvale v pisni obliki.
- Velika nagrada za uspešnost so jim dodatne pristojnosti, ki so jim dodeljene.
- Vključevanje v procese odločanja.
- Neformalni odnosi in veliko humorja.
- Fleksibilen delovni čas.
- Enakopravnost
- Možnosti za napredovanje in dodatno učenje.
- Lasten dobri zgled je ključ za pridobitev lojalnosti.

Draškovič (2010) pravi, da je generacija Y v procesu vključevanja v delovno okolje.

Priporoča, da se pri delu s tovrstno generacijo delodajalci izogibajo cinizmu in sarkazmu. Generacija Y, kot že zgoraj omenjeno, stremi k svojim osebnim ciljem, zato je pomembno, da delodajalci veliko pozornost posvečajo temu in jih v kar največji možni meri vključujejo v organizacijske cilje. Potrebno jim je pokazati, da je poleg organizacijskih ciljev pomemben tudi njihov osebni razvoj.

Spodaj je navedenih nekaj nasvetov, ki pripomorejo k uspešni komunikaciji s predstavniki Y generacije (Draškovič, 2010):

- Spodbuda ob vsaki priložnosti
- Z njimi ne govorimo gospodovalno
- Elektronska pošta je njihova najljubša vrsta komunikacije
- Uporabljamo humor
- Čim večja spodbuda k sprejemanju odgovornosti

Zelo pozitivne lastnosti generacije Y so izredna iznajdljivost, ciljna usmerjenost ter hitrost. Sposobni so opraviti ogromno količino dela zelo hitro in v krajšem času kot starejši kadri. Za generacijo Y je potrebno uporabiti tako imenovano ciljno vodenje. Postaviti jim je treba visoke cilje ter opazovati njihovo učinkovitost (Rolih, 2016).

2.1 Značilnosti generacije y na delovnem mestu

Mnogim kadrovnikom in managerjem zaposlovanje in zadrževanje generacije Y v podjetju predstavlja velik izziv (Campione, 2015). Vsako generacijo je zaradi njihovih značilnosti in vrednot potrebno drugače voditi in motivirati na drugačen način.

Pripadniki generacije Y si želijo osebnega stika, individualnega pristopa, osebne komunikacije z vodstvom, ogromno svobode pri delu in fleksibilnega delovnika (Twenge in Campbell, 2008). Večini pripadnikov tovrstne generacije je zaradi svobode všeč delo na različnih projektih. Pripadniki generacije Y ne veljajo za deloholike za razliko od generacije veteranov. Osebna svoboda in zabava jim je pomembnejša, zato v večini primerov nočejo nase prevzemati prevelike odgovornosti. Zavedajo se, da se morajo za dodatna znanja sami potruditi in se zato ne zanašajo na podjetje. Pripravljeni so samostojno razvijati znanja in sposobnosti, ki jim tako zvišujejo kakovost življenja in hkrati povečujejo njihovo vrednost na trgu dela (MojeDelo.com, 2012).

Steiner (2016) opisuje generacijo Y kot zelo samozavestno in ambiciozno. Plača jim je sicer pomembna, vendar pred denarne nagrade ter razne bonuse postavljajo osebno rast in znanje. Pripadnikom generacije Y je pomembno kako jih vidi okolica, zato posegajo po vedno boljših delovnih mestih. Zaradi odraščanja v razvoju napredne tehnologije jim je na delovnem mestu, ki ga opravljajo, pomembna uporaba naprednejše programske opreme. Ta jih na nek način razbremeni in jim olajša delo. »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« (Špiler Božič, 2010).

Zavedajo se, da se veliko lahko naučijo od starejših generacij, ki so bolj izkušene in imajo posledično več znanja. Zelo veliko jim pomeni, da jim nadrejeni dajejo jasna navodila za delo in jih tudi usmerjajo. Svoje napake vidijo kot motivacijo za izboljšavo svoje delovne uspešnosti. Bistvenega pomena so jim izzivi pri delovnih nalogah, ki jih opravljajo, saj tovrstna generacija ne mara dolgčasa in stagniranja (Sharma, 2012, str. 75). Poznani so po tem, da si želijo hitrega napredovanja ter dobre delovne pozicije. Želijo si službe v uspešnih podjetjih in v kolikor samo delovno mesto ne izpolnjuje njihovih pričakovanj, ga brez slabe vesti tudi zamenjajo (Steiner, 2016).

Posamezniki, ki tvorijo generacijo Y, si želijo ravnovesja med privatnim in službenim življenjem. Prepričani so, da si po naporni službi zaslužijo kvaliteten počitek in svobodo. Pri pripadnikih generacije Y je menjava službe pogostejša kot pri drugih generacijah. Ko se jim ponudi boljša priložnost, službo enostavno zamenjajo. Veliko pripadnikov Y generacije ne opravlja svojega poklica, za katerega se je izobraževal, vendar opravlja poklic, v katerem se dobro počuti in ima možnost napredovanja. Generacija Y se zaveda, da je kombinacija skupnih moči zelo pomembna za uspeh. Prav zaradi tega načela ima generacija Y izjemno rada timsko delo, kjer lahko uporabi svoje spretnosti in znanje. Poleg tega ima tako posameznik posledično tudi manj odgovornosti. Vseeno jim je pomembno individualno delo in osebna obravnava s strani nadrejenega. Organizacije in podjetja se velikokrat srečujejo s težavami pri privabljanju in kasneje ohranjanju milenijske generacije na delovnem mestu, saj tovrstna generacija potrebuje nekoliko bolj zahtevno in njim smiselno delovno okolje (Sharma, 2012, str. 75).

2.2 Dejavniki spodbujanja motivacije na delovnem mestu

Beseda motivacija, ki izvira iz besed motiv, pomeni gibati se. V zaključni nalogi je poudarek predvsem na motivaciji v psihološkem smislu, kjer je opredeljena beseda vztrajna vedenjska težnja, ko posameznik skuša doseči določen cilj, vmes pa naleti na razne ovire (Kos, 2007).

Kos (2007) navaja več različnih vrst motivov in sicer:

- Primarni motivi, med katere spadajo tisti, ki človeku omogočajo preživetje.
- Sekundarni motivi, med katere uvrščamo tiste, ki povzročajo zadovoljstvo posameznika, nimajo pa povezave s preživetjem človeka.
- Podedovani motivi, ki jih posameznik ob rojstvu prinese na svet.
- Pridobljeni motivi, ki jih posameznik pridobi tekom svojega življenja.

Motivi sprožajo vedenja, ki so povezana z delom ter hkrati določajo njegovo smer, obliko, trajanje in samo intenzivnost. Vsaka delavčeva aktivnost je na nek način odvisna od

zunanjih dražljajev oziroma motivov ter notranjih pobud. Kos (2007) navaja, da so motivi v največji meri odvisni od samega socialnega okolja. Univerzalni so tisti motivi, ki jih srečamo pri vseh ljudeh, regionalne motive je moč srečati le na nekem območju. Prav tako poznamo individualne motive, ki se med seboj zelo razlikujejo, srečamo jih lahko samo pri posameznikih.

Motivacija je opredeljena kot proces, ki sproži, vodi in vzdržuje ciljno naravnano vedenje posameznika (Cheery, 2018, str. 1). Motiviranje lahko opredelimo tudi kot proces, ko z določenimi sredstvi spodbujamo delavce, da bodo samostojno in učinkovito opravili naloge, ki so jim bile dodeljene in delovali v smeri ciljev, ki so določeni (Deci & Ryan, 2008, str. 182). Da posameznika usmerimo k določenemu cilju, so potrebni določeni ukrepi, kot so na primer priznanja, razni izzivi, spodbuda, nova znanja, nadgraditev dela, jasna navodila, stimulatívni primeri in zadovoljitev želja, interesov in seveda osebnih potreb. Vsak posameznik opravlja svoje delo z večjim zagonom, če ima za to neko motivacijo. Organizacija mora spoznati, kaj njihove zaposlene motivira, da bi postali boljši in učinkovitejši pri svojem delu. Posameznikova prihodnost in napredovanje v določeni organizaciji nedvomno prav tako vpliva na boljšo motiviranost. Zaposleni so bistvenega pomena za odličnost oziroma nadpovprečnost neke organizacije, le-to se lahko doseže zgolj s kadri, ki so visoko motivirani (Avbar, 2016).

Motiviranost zaposlenih pri opravljanju svojega dela prinaša rezultate, kot so (Avbar, 2016):

- Kakovostno opravijo delo v načrtovanem času.
- Zaposleni se počutijo koristni in delo z veseljem opravljajo.
- Dokazati se hočejo svojim nadrejenim zato delajo trdo in si želijo nadzora nad svojim delom.
- Zaradi visoke zavestnosti pripomorejo k dobrem delovnem ozračju.

Avbar (2016) navaja štiri različne tipe motivacije:

- zunanja motivacija: primer motiviranja zaradi pridobivanja nagrade ali izogibanja kazni
- introjekcijska motivacija: vedenje z namenom izogibanja krivdi, osramočenosti, strahu
- identifikacija
- integrirana regulacija: aktivnost zaradi določenega rezultata in ne zaradi notranjega zadovoljstva.

Težko je konstantno vzdrževati visoko raven motiviranosti, ker je v motivacijo vpletenih veliko različnih dejavnikov. Prvo pravilo je, da moramo človeka spoznati. Ljudje se spreminjajo zaradi različnih vzrokov in ravno zato je motivacija proces. Z namenom, da bi spoznali zaposlene, se izvaja letne razgovore, t. i. team building, razvojne centre itn. Z udeležbo so zaposleni prisiljeni prevzeti odgovornost po motivaciji posameznika. Sledi pravilo, kjer pride do spoznavanja delovnega mesta, cilje dela, metode itn., saj bomo le

tako lahko vedeli, kaj lahko pričakujemo od človeka na tem delovnem mestu. Že zelo pomemben motivacijski dejavnik je ustrezna nagrada, ki jo lahko ponudimo zaposlenemu. Ljudje morajo vedeti, kaj narediti in kaj dobiti v zameno za narejeno delo. Pomembno je, da so standardi dela realni, saj nerealnost standardov uničuje motivacijo (Dnevnik, 2010). Dejstvo je, da vsak zaposlen vrednoti posamezen motiv na svoj, drugačen način, zato je v vsaki organizaciji izredno pomembna ugotovitev, kateri motivacijski dejavniki so za njihove zaposlene pomembni in ali so le ti dejavniki tudi prisotni. Le na podlagi teh ugotovitev je mogoče sprejemanje nadaljnjih ukrepov in posledično boljše delovanje motivacijskih dejavnikov. Le ti so namreč pomembni za boljšo delovno učinkovitost pri zaposlenih (Pavšek, 2010).

Poznamo veliko delovnih motivov in sicer: delovne razmere, možnost napredovanja, obveščenost o dogodkih v podjetju, plača in druge materialne ugodnosti, odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, možnost strokovnega razvoja, svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela, soodločanje pri delu in poslovanje, ustvarjalnost in varnost dela, neposredni vodja, fizična in psihična zahtevnost dela, zanimivost dela ipd. (Pogačnik, 2000, str. 107).

Med najpomembnejša sredstva za motiviranje vsekakor spada osebni dohodek. Vendar pa to ni edini zadosten dejavnik, ki zaposlenim prinaša zadovoljstvo, saj ima večina zaposlenih poleg rednega dohodka še drug, dodaten vir dohodka (Avbar, 2016, str. 226).

Strategija nagrajevanja spada med motivacijske dejavnike, ki imajo največ vpliva. Nagrade razdeljujemo v dve skupini in sicer notranje in zunanje. Med notranje uvrščamo predvsem raznolikost dela, priložnost za osebni razvoj, nova znanja, odgovornost in samostojnost. Notranje nagrade se nanašajo predvsem na samo delo. Zunanje nagrade prav tako veljajo za izjemno vpliven dejavnik in se nanašajo predvsem na same osebne dosežke, ki jih posameznik pri delu doseže. Razni bonusi, darilni boni, denarne nagrade in dopusti spadajo med zunanje nagrade. Nekatera visoko inovativna podjetja imajo razmerje fiksne in variabilne plače 50 : 50 odstotkov.

Vsekakor za uspešno delo ni priporočljiva vedno samo denarna nagrada, saj lahko organizacija pride do točke, ko le ta nagrada ni več mogoča. Zaposlenim takrat motivacija izredno pade, zato je priporočljivo, da zaposlenim nudimo tudi drugačne vrste nagrade, kot so dodatna izobraževanja, usposabljanja, napredovanja, dela prosti dnevi, razne simbolne nagrade, še boljši delovni pogoji, novi izzivi pri delu, izkazovanje pripadnosti podjetju in zaupanja ter javna pohvala za uspešno delo. Med naštetimi nagradami je vredno omeniti tudi druge bonuse, ki zaposlenim veliko pomenijo in se uvrščajo med pomembnejše segmente nagrajevanja. Take vrste bonitete so službeni avto, šolnine za razna izobraževanja, službeni prenosni računalnik, mobilni telefon, parkirani prostor ipd (Avbar, 2016).

Uspešne organizacije in podjetja svoje zaposlene motivirajo tako, da jih sproti seznanjajo s

problemi, ki so pogosti pri delu, ki ga opravljajo in jim tako olajšajo delo ter prihranijo napake. Zaposlenim poleg naštetega, veliko pomenijo tudi medsebojni odnosi in zaupanje, ki posledično vodijo tudi k dobremu timske delu in pridobivanju skupnih predlogov za uspešno poslovanje in boljše delo. Organizacije oziroma podjetja, ki si želijo dolgoročne uspešnosti, morajo stremeti k motiviranosti celotne skupine in ne zgolj posameznika. Take vrste motivacije je sicer izredno težko doseči tudi iz tega razloga, ker ogromno ljudi opravlja rutinsko delo, ki ni dinamično in jim ne predstavlja pretiranega izziva. Največkrat je tovrstna motivacija uspešna pri organizacijah, katere svojim zaposlenim nudijo dinamično in zanimivo delo (Dnevnik, 2010). Na drugi strani je tudi motivacija vsakega posameznika dobra odločitev, ki jo podjetje lahko sprejme. Individualne iniciative veljajo namreč za dober način, da se posameznik v timu trudi za uspešen, skupni cilj (Krumpačnik, 2017).

Generacija Y spada med najmlajšo generacijo, ki vstopa na trg dela. Poznamo jih po njihovi moralnosti, samozaupanju, družabnosti in po tem, da izjemno radi izražajo svoje mnenje. Kot vsaki generaciji, tudi njim veliko pomeni finančni vidik, vendar le-ta ne predstavlja edinega pogoja, zaradi katerega bi si želeli obdržati delovno mesto. Generaciji Y več kot denar pomeni, da v svojem delu vidijo smisel. Poleg tega jim je pomembno ravnovesje med delom in prostim časom, potrebujejo dobro usmeritev, spodbudo k lastnemu izobraževanju, v pošteev pride tudi tako imenovani »coaching« ter povratne informacije pri svojem delu (Belak, 2017).

Kot že omenjeno, je generaciji Y izrednega pomena njihovo napredovanje in karierni razvoj, zato je pripadnike te generacije najboljše motivirati z dinamičnim in zanimivim delom, možnostjo odločanja, možnostjo napredovanja in samostojnim delom. Poleg naštetega jih motivira tudi fleksibilen delovni čas, ter zanimivo in kreativno delovno okolje. Pripadniki generacije Y potrebujejo občutek, da njihova neizkušenost in mladost ne vplivata na njihovo delovno uspešnost. Potrebno jim je dati občutek, da lahko skupaj s sodelavci dosežejo zastavljene cilje. Zavedajo se, da so starejše generacije veliko bolj izkušene na nekaterih področjih in so zato veseli njihovega mentorstva (Arzenšek, 2013). Ker svojo službo vidijo kot nadaljevanje njihovega izobraževanja, jim dodelitev mentorja s strani podjetja, daje občutek, da so uspešni in konkurenčni (Bacharach, 2012).

Pripadniki generacije Y se ne počutijo zelo nekoristne, v kolikor dela ne opravijo v celoti. Naloga, ki jo uspešno opravijo, jim namreč pomeni stopnička višje k uspehu. Navodila in pričakovanja, ki jih nadrejeni želijo od tovrstne generacije morajo biti jasna, saj bodo le tako svoje delo opravili uspešno. Ta generacija vidi priložnost v vsakem izzivu, zato je priporočljivo, da jih samo podjetje ne zadržuje v coni udobja. Poleg naštetega je timsko delo dober motivacijski dejavnik generacije Y. Naloga podjetja je, da vsakega posameznika obravnava kot pomemben člen v timu in jim tako daje občutek pripadnosti. Mobilnost in osebni razvoj sta prav tako dve lastnosti, ki dobro opisujejo generacijo Y. Pomembno je, da vsak posameznik pridobi možnost dela s svojimi nadrejenimi, saj vodstvo podjetja le tako lahko spozna njihove interese in želje. V kolikor podjetje pride do

spoznanja, da jim ne more ponuditi priložnosti, ki si jo želijo, je najboljša rešitev ta, da jim to pošteno povedo. Kot že zgoraj omenjeno, pripadniki generacije Y nimajo namena doživljenjsko opravljati le ene službe (Bacharach, 2012).

Skupina Manpower Group je opravila raziskavo, v katero je bilo vključenih kar 19.000 posameznikov, starih od 20 do 34 let in čez 1500 vodij kadrovskih služb v 25 državah. Njihov namen je bil izvedeti, kaj milenijci pravzaprav iščejo in si želijo pri sami zaposlitvi (Hreščak, 2018). Raziskava je pokazala, da si kar 84 % zaposlenih do 30. leta starosti med svojo kariero vzame premore, ki so daljši od štirih tednov in se ne bojijo, da bi izgubili službo. Generaciji Y pogosta menjava služb namreč ne predstavlja problema. Kar 62 odstotkov je prepričanih, da bi v primeru izgube službe, našli novo v manj kot treh mesecih. Generacija Y je prav tako zelo zavzeta za učenje, izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu. 93 % anketiranih si želi vseživljenjskega učenja in meni, da veze in poznanstev ne doprinesejo nič k njihovem uspehu. Pripravljeni so vložiti denar in čas, saj pravijo, da so kompetence tiste, ki štejejo in od katerih je njihov uspeh odvisen. Poleg nefinančnih motivacijskih dejavnikov, ki tovrstno generacijo uspešno motivirajo, pa je denar še vedno najboljši motivator. Tudi ta raziskava je potrdila, da je plača prva na prioritetni lestvici. Kar 92 % vprašanih je pri iskanju zaposlitve razvrstilo plačo na prvo mesto. Sledi ji varnost s kar 87 % in nato prosti čas oziroma dopust v 82 %. Tudi dobri odnosi med sodelavci jim prav tako veliko pomenijo. 26 % milenijcev po celem svetu opravlja dve ali več zaposlitev.

3 RAZISKAVA GENERACIJE Y NA DELOVNEM MESTU

Namen raziskave je bil empirično preveriti dejavnike motivacije generacije y na delovnem mestu. Cilj je preučiti generacijo Y in njene značilnosti na delovnem mestu ter glavne motivacijske dejavnike, ki tovrstno generacijo najbolj motivirajo na delovnem mestu.

Generacija Y je sama po sebi zelo specifična in posebna, zato je z njimi potrebno ravnati bistveno drugače. Na podlagi ugotovitev raziskave bom oblikovala priporočila, kako motivirati pripadnike generacije y.

3.1 Zbiranje podatkov in vzorec

V empiričnem delu sem zbirala primarne podatke s pomočjo anketnega vprašalnika. V prvem delu ankete sem spraševala po demografskih podatkih anketirancev in drugih splošnih podatkih, v drugem delu raziskave sledi pet glavnih tem, ki pokrivajo temo zaključne naloge oziroma njeno izhodiščno teorijo. Kategorije, s pomočjo katerih preučujem generacijo Y in njene značilnosti, so delovni pogoji, vodstvo, motivacijski dejavniki, kariera in tehnologija.

Z zbiranjem podatkov sem začela 10. septembra 2018. V raziskavi je sodelovalo 100

pripadnikov generacije Y, torej posamezniki, rojeni med letoma 1980 in 2000. Anketo sem v natisnjeni obliki razdelila 100 posameznikom generacije Y. Za izpolnitev celotne ankete je vsak posameznik v povprečju porabil do 3 minute.

V anketi je sodelovalo 59 pripadnic ženskega spola in 41 pripadnikov moškega spola.

Kar 49 % vseh anketiranih je starih od 23 do 27 let. Velik delež anketiranih in sicer 30 %, je starosti od 28 do 32 let. Sledi 12 % delež anketiranih, ki je starih od 33 do 38 let. Najmanj anketiranih je starih od 18 do 22 let in sicer 9 %. Največ anketiranih ima visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo in sicer 50 %. 31 % je takih, ki imajo dokončan magisterij. 14 % anketiranih ima dokončano višjo šolo. 4 % je takih, ki imajo zaključeno poklicno šolo, doktorat ima dokončan samo en anketiranec.

Med vsemi anketiranimi je največ takih, ki imajo od 2 do 5 let delovne dobe in to kar 41 %. 24 % je takih, ki imajo 1 leto delovne dobe. 23 % anketiranih nima še nič delovne dobe, 12 % pa je takih, ki imajo več kot 5 let delovne dobe.

3.2 Predstavitev rezultatov

Anketni vprašalnik je vseboval vprašanje o tem, koliko služb so anketirani zamenjali v svoji karieri. Rezultati raziskave so pokazali, da 40 % anketirancev ni nikoli zamenjalo službe, 31 % anketiranih je zamenjalo do 3 službe. Od 3 do 5 služb je v svoji karieri zamenjalo 21 % anketiranih, 8 % je takšnih, ki so zamenjali že več kot 5 služb.

V anketnem vprašalniku je bilo zastavljeno vprašanje tudi o tem, ali so anketirani že razmišljali o ustanovitvi svojega podjetja. 64 % anketiranih pravi, da o ustanovitvi svojega lastnega podjetja ne razmišlja, 36 % je takšnih, ki bi imeli svoje podjetje ali ga že imajo.

V nadaljevanju prikazujem rezultate raziskave, ki so vezani na pogoje dela.

Same delovne razmere zajemajo širok spekter dejavnikov, ki se nanašajo na samo plačilo, fizične pogoje in psihične zahteve na delovnem mestu. Obstaja veliko vrst delovnih pogojev, ki vplivajo na zaposlene in na samo vzdušje v neki organizaciji, zato je pomembno, da podjetje samo odkrije, kateri so tisti delovni pogoji, ki ustrezajo tako potrebam zaposlenih kot samemu podjetju (Stringer, brez datuma). Rezultati prikazujejo, da je največji večini pomembna varnost in stabilnost delovnega mesta, smiselnost in zanimivost dela ter dobri odnosi s sodelavci. Pri fleksibilnem delovnem času lahko iz tabele 4 razberemo, da je 13 % anketiranih takšnih, ki jim fleksibilnost ni tako bistvenega pomena, 2 % anketiranih pa fleksibilen delovni čas sploh ni pomemben. Najbolj neenakomerno porazdeljene rezultate lahko opazimo pri dejavniku timsko delo, ki nekaterim posameznikom ne predstavlja pomembnega dejavnika in sicer 10 % anketiranih. 9 % je takšnih, ki so neopredeljeni, največji delež anketiranih in sicer 81 % jih trdi, da je timsko delo pomembno.

Tabela 4: Rezultati anketiranih o delu in delovnih pogojih

	1	2	3	4	5
	Popolnoma nepomembno (v %)	Nepomembno (v %)	Niti/niti (v %)	Pomembno (v %)	Zelo pomembno (v %)
Varnost in stabilnost delovnega mesta	0	3	5	29	63
Fleksibilen delovni čas	1	1	13	40	45
Smiselnost in zanimivost dela	0	0	9	29	62
Timsko delo	3	7	9	28	53
Dobri odnosi s sodelavci	1	0	3	44	52

Vir: Lastno delo.

Najpomembnejši del vsakega podjetja oziroma organizacije predstavljajo vodstvo in zaposleni. Po definiciji Dafta (2005, str. 5), je vodenje pravzaprav vpliv med sledilci in vodjo, kateri dosegajo rezultate, ki so odraz njihovih skupnih interesov. Dobra povezava med zaposlenimi in vodstvom je izrednega pomena. Iz tabele, kjer so predstavljeni rezultati ankete, je razvidno, da so večini posameznikov bistvenega pomena spoštovanje in pravičnost ter zaupanje med vodstvom in zaposlenimi. Pri omenjenima dejavnikoma lahko iz tabele 4 razberemo, da ju pravzaprav niti en sam anketiranec ni označil kot nepomemben dejavnik. Prav tako pripisujejo izredni pomen redu in jasnim pravilom, saj jim le ta pomagajo, da so pri opravljanju delovnih nalog bolj učinkoviti. Veliki večini so tudi svetovanje in opora s strani nadrejenih, samostojnost pri delu in neformalni odnosi pomembni dejavniki. Iz tabele je razvidno, da je 5 % anketiranih označilo, da se jim sama pohvala s strani vodstva ne zdi pomembna, 17 % jih je neopredeljenih. Ta dejavnik se je od vseh izkazal za najmanj pomemben, a še vedno velika večina ceni pohvalo s strani vodstva.

Tabela 5: Rezultati anketiranih o vodstvu in zaposlenih v podjetju

	1	2	3	4	5
	Popolnoma nepomembno (v %)	Nepomembno (v %)	Niti/niti (v %)	Pomembno (v %)	Zelo pomembno (v %)
Spoštovanje in pravičnost vodstva do zaposlenih	0	0	0	18	82
Neformalni in sproščeni odnosi	0	1	13	48	38
Red in jasna pravila	0	1	7	32	60
Zaupanje med zaposlenimi in vodstvom	0	0	3	36	61

se nadaljuje

Tabela 5: Rezultati anketiranih o vodstvu in zaposlenih v podjetju (nad.)

	1	2	3	4	5
	Popolnoma nepomembno (v %)	Nepomembno (v %)	Niti/niti (v %)	Pomembno (v %)	Zelo pomembno (v %)
Pohvala s strani nadrejenih za delovno uspešnost	1	4	17	37	41
Svetovanje in opora s strani nadrejenih	0	1	10	40	49
Samostojnost in neodvisnost pri delu	0	0	10	27	63

Vir: Lastno delo.

Stopnjo pripravljenosti vsakega posameznika za določen napor, s katerim bo dosegel določen cilj in hkrati zadovoljil individualne potrebe, imenujemo motivacija. Motivacija je pravzaprav psihološka spodbuda. Razumeti, kaj žene in spodbuja zaposlene k dobremu delu, pomeni motivirati (Vrhovnik, 2008). V tabeli 6 lahko vidimo le nekaj motivacijskih dejavnikov, ki so za nekatere posameznike pomembni, drugim pa isti dejavniki ne predstavljajo velikega pomena. Iz tabele 6 je razvidno, da posamezniki še vedno označujejo plačo za najpomembnejši motivacijski dejavnik. Na drugem mestu je prav tako dejavnik, ki je povezan s plačilom in sicer denarna nagrada za individualno delovno uspešnost, pri katerem lahko iz tabele 5 vidimo, da ga je samo en anketiranec označil kot nepomemben dejavnik. Sledi dejavnik koriščenja dopusta, ki majhnemu odstotku anketiranih predstavlja nepomemben dejavnik in sicer 6 %, na zadnjem mestu pa so razne druge ugodnosti. Ta dejavnik največ anketiranih označuje kot nepomemben dejavnik in to kar 51 %. Neopredeljenih je 30 % anketirancev.

Tabela 6: Rezultati anketiranih o motivacijskih dejavnikih

	1	2	3	4	5
	Popolnoma nepomembno (v %)	Nepomembno (v %)	Niti/niti (v %)	Pomembno (v %)	Zelo pomembno (v %)
Višina osnovne plače	0	0	5	37	58
Denarna nagrada za individualno delovno uspešnost	0	1	15	45	39
Koriščenje dopusta po lastni izbiri	0	6	19	40	35
Razne ugodnosti (karte za fitnes, vadbe, wellness ...)	13	38	30	14	5

Vir: Lastno delo.

Kariera vsakega zaposlenega je pravzaprav skupek številnih delovnih nalog, ki zajemajo

vsakič nove delovne naloge, seljenje iz enega v drug oddelek, napredovanje na vedno višji položaj, pridobivanje vse večje odgovornosti in kompetenc ali pa celo menjavo delovne organizacije (Česnik, 2006). Iz tabele 7, ki prikazuje dejavnike na področju kariere, je razvidno, da so anketiranim pravzaprav skoraj vsi dejavniki na tem področju pomembni ali zelo pomembni. Pri dejavnikih kot so usposabljanje za specifično delo, zavzetost organizacije in karierni razvoj, lahko vidimo, da je le majhna peščica anketiranih označila te dejavnike kot nepomembne.

Tabela 7: Rezultati anket o karieri

	1	2	3	4	5
	Popolnoma nepomembno (v %)	Nepomembno (v %)	Niti/niti (v %)	Pomembno (v %)	Zelo pomembno (v %)
Uporaba lastnega znanja, sposobnosti in spretnosti pri delu	0	1	8	37	54
Osebni razvoj in pridobitev znanja	0	1	7	33	59
Napredovanje znotraj podjetja	0	2	2	39	57
Izobraževanja in usposabljanje za specifično delo	1	5	7	27	60
Karierni razvoj	1	2	7	36	54
Zavzetost organizacije k razvoju posameznika	0	4	11	30	55

Vir: Lastno delo.

Velika porast uporabe napredne tehnologije in informacij ter sam prehod k tehnološko usmerjenim in storitvenim dejavnostim je močno vplival na spremembo delovnih mest in zahteve od zaposlenih. V preteklosti znanje uporabe napredne tehnologije ni bilo potrebno, danes se od zaposlenih pričakuje več specifičnih znanj, izkušenosti in samo znanje tehnologije predstavlja veliko konkurenčno prednost. Lahko bi trdili, da je dandanes ena izmed največjih zahtev delodajalca znanje uporabe računalnika in druge napredne tehnologije (Aškerc, Klepec & Matavš, 2018). V spodnji tabeli 8 so prikazani rezultati ankete na temo uporabe tehnologije na delovnem mestu. Odgovori so, kot je razvidno iz tabele 8 zelo neenakomerno porazdeljeni. Največ anketiranih je mnenja, da je sama uporaba najsodobnejše tehnologije na delovnem mestu pomembna in to kar 84 %. Uporabi najsodobnejše programske opreme in sodobnih naprav pripisujejo nekoliko manj pomena, še vedno pa se veliki večini zdi, da je tudi uporaba te opreme pomembna. Kar 14 % anketiranih meni, da je uporaba družbenih omrežij na delovnem mestu nepomembna, polovica anketiranih trdi, da je uporaba družbenih omrežij pomembna, ostali so neopredeljeni.

Tabela 8: Rezultati anketiranih o tehnologiji

	1	2	3	4	5
	Popolnoma nepomembno (v %)	Nepomembno (v %)	Niti/niti (v %)	Pomembno (v %)	Zelo pomembno (v %)
Uporaba najsodobnejše tehnologije	1	2	13	46	38
Uporaba najsodobnejše programske opreme	3	11	18	36	32
Uporaba družbenih omrežij za komuniciranje na delovnem mestu	4	21	25	32	18
Uporaba sodobnih naprav (pametni telefoni, tablica ipd.)	1	13	24	37	25

Vir: Lastno delo.

4 DISKUSIJA

V poglavju vrednotenje dela so na kratko povzete ključne ugotovitve raziskave in le te povezane s teorijo. Na koncu poglavja so predstavljena tudi praktična priporočila za podjetja, ki imajo zaposlenih veliko pripadnikov generacije Y.

V zadnjem poglavju, ki se nanaša na omejitve in predloge za nadaljnje raziskovanje so predstavljene izboljšave, ki bi jih po mojem mnenju morala upoštevati pri izdelavi ankete in druga raziskovalna vprašanja, ki bi jih bilo v prihodnosti še smiselno in zanimivo raziskati.

4.1 Vrednotenje dela

Delo in delovni pogoji je kategorija, pri kateri lahko ocenjujemo, koliko je neko delovno mesto privlačno za posameznika. Izkazalo se je, da so največji motivacijski dejavniki glede privlačnosti delovnega mesta varnost in stabilnost delovnega mesta, smiselnost in zanimivost dela, fleksibilen delovni čas in dobri odnosi s sodelavci, kar potrjuje tudi sama teorija. Pomembno, a vendarle nekoliko manj pomembno vlogo ima timsko delo. V teoriji je generacija Y sicer poznana po tem, da zelo rada menja službe. Ko se jim ponudi boljša služba, jo brez slabe vesti tudi sprejmejo. V izvedeni raziskavi je večina anketiranih varnost zaposlitve kot zelo pomemben dejavnik. Menim, da je generaciji Y varnost zaposlitve zelo pomembna tudi iz tega vidika, ker jim le ta omogoča uživanje življenja.

Anketa je potrdila, da ima generacija Y rada samostojnost pri opravljanju delovnih nalog

ter sproščene in neformalne odnose. Od svojih nadrejenih pričakujejo spoštljivost, oporo, medsebojno zaupanje in jasna pravila ter red. Rezultati so skladni z ugotovitvami Arzenška (2013), ki je ravno tako ugotovil, da je generacija Y poznana po družabnosti in tem, da ima rada odprte odnose z ostalimi ljudmi. Prav tako jim zelo veliko pomenijo vrednote, kot so prijatelji, družina, medsebojno spoštovanje in zaupanje. Rezultati so skladni s teorijo tudi glede samostojnosti opravljanja dela.

Čeprav naj bi generacijo Y nekje enako motivirali tako nefinančni kot finančni dejavniki, so rezultati raziskave pokazali, da to ne drži. Izkazalo se je, da sta največja motivacijska dejavnika generacije Y plača in denarna nagrada za dobro opravljeno delo. Pripadnike te generacije motivirajo seveda tudi nefinančni dejavniki. Bonusi in druge ugodnosti kot so razne karte za fitnes, vadbe in wellness jim ne predstavlja najboljše motivacije. Podjetja in organizacije bi morala prenoviti sam sistem nagrajevanja, saj omenjeni generaciji nagrade pomenijo zelo veliko. Pripadniki generacije Y imajo radi javne pohvale, katere jim, zaradi odraščanja v svetu, kjer so bili vedno v centru pozornosti, pomenijo bistveno več kot individualne. Ne gre zanemariti dejstva, da vsem pripadnikov generacije Y ni všeč javno izpostavljanje. Še vedno namreč obstaja veliko mlado zaposlenih, ki individualne pohvale veliko bolj cenijo. Menim, da bi morala podjetja in organizacije posvečati večji poudarek individualnim nagradam in pohvalam, kakor skupinskim. Le-teh pripadniki generacije Y niso tako močno veseli.

Raziskava potrjuje, da se dojemanje dela generacije Y razlikuje od starejših generacij, kar pravi tudi teorija. Kljub temu, da si želijo veliko zabave na delovnem mestu, sproščenih odnosov in raznih izzivov, so njihovi veliki motivacijski dejavniki osebni in karierni razvoj in pridobitev znanja, napredovanje na delovnem mestu, izobraževanja in uporaba lastnega znanja. Generacija Y naj ne bi bila tako zvesta delodajalcem in naklonjena delu, vendar je rezultat pokazal, da to ne drži. Generacija Y je pripravljena delati, vendar pri tem ne gre zanemariti dejstvo, da imajo nekoliko drugačne potrebe in pričakovanja od delovnega mesta, kot druge generacije in si rada naredi, da jim je služba zabavna in zanimiva. Če v izobraževanju in dodatnemu naporu vidijo smisel, so se pripravljene potruditi. Podjetja in organizacije bi si morali prizadevati za sproščeno in dobro vzdušje na delovnem mestu. Predlagam organizacijo nekoliko manjših športnih dogodkov ali iger, ki bodo zaposlenim prinesla veliko več pozitivne in sproščene energije. Dobra energija in počutje na delovnem mestu je namreč med drugim močno povezana s produktivnostjo in uspešnostjo zaposlenih.

Izkazalo se je, da si generacija Y, skoraj da ne predstavlja življenja brez uporabe raznih tehnologij. Le ta jim namreč močno olajšuje delo, ki ga opravljajo in močno pripomore k delovni uspešnosti. Na delovnem mestu jim velik motivacijski dejavnik predstavlja uporaba najsodobnejše tehnologije, programske opreme in sodobnih naprav. Nekoliko manj, a še vedno pomembna jim je uporaba družbenih omrežij za namene komuniciranja na delovnem mestu. Tudi pri kategoriji o tehnologiji ne gre zanemariti dejstvo, da lastnosti, ki so značilne za generacijo Y, ne moremo posplošiti za vse. Še vedno namreč obstajajo

posamezniki, ki od sodobne tehnologije le niso tako odvisni.

Generaciji Y so vrednote kot so družina in prijatelji izrednega pomena. Z njimi radi preživijo veliko prostega časa, zato so še bolj pozorni na to, da jim sama služba omogoča čim bolj fleksibilen urnik. V kolikor podjetju sama narava dela omogoča, da lahko zaposleni kdaj opravijo svoje delo tudi od doma, je to, po mojem mnenju, dobra ideja, saj ima ta generacija rada dinamičnost. Enako velja pri uvedbi terenskega dela, v kolikor je za podjetje to sprejemljivo. Zaposlenim je prav tako mogoče smiselno omogočiti, da tedenski, torej 40 urni delovnik, lahko opravijo v drugačnem razmerju. Štiri delovne dni namreč lahko delajo po več ur na dan in si tako omogočijo podaljšan vikend.

Smiselnost pri opravljanju delovnih nalog in izzivi na delovnem mestu sta tudi lastnosti, ki so precej značilni za generacijo Y. Moj predlog je, da zaposleni niso usposobljeni samo za eno specifično delovno mesto, vendar je boljše, da imajo znanje tudi na kakšnem drugem, podobnem delovnem mestu. Tako bi se izognili problemu monotonosti in nedinamičnosti pri opravljanju delovnih nalog.

Kot že omenjeno na začetku zaključne naloge, je generacija Y zelo specifična in samosvoja. Imajo drugačne želje, potrebe in pričakovanja kot ostale, starejše generacije, zato je razumevanje in sprejemanje te generacije bistvenega pomena. Ta generacija je živela v drugačnih časih in z njimi je lažje shajati, če enostavno sprejmemo drugačnost, ki jo je ta generacija prinesla s seboj. Tudi ta generacija ima veliko dobrih lastnosti in pomembno je, da te prednosti kar se da dobro izkoristimo v prid podjetja. Mlada generacija je nekoliko bolj dovzetna in vešča pri uporabi tehnologije, starejše generacije pa imajo na drugih področjih nekoliko več izkušenj. Iz tega vidika so izrednega pomena dobri medsebojni odnosi, opora, zaupanje in spoštovanje, ki v podjetje prinašajo ogromno pozitivne energije in boljšega vzdušja. Sodelovanje med pripadniki različnih generacij lahko doprinese veliko produktivnosti in dobrih rezultatov. Na tem področju bi predlagala več organiziranih team buildingov, druženj in raznih predavanj na temo medgeneracijskih razlik, ki bodo pripadnike različnih generacij še nekoliko bolj združili. Smiselno je tudi vključevanje zaposlenih različnih generacij v skupne projekte, kjer se med seboj lahko bolje spoznajo in se naučijo sprejemati drugačnost. Predlagala bi razne delavnice in predavanja, ki so koristni za zdrav način življenja. Takšne prakse lahko zasledimo pri upravni službi trgovine Hofer d. o. o., ki ima enkrat mesečno organizirano druženje z možnostjo kosila po simbolni ceni. Poleg tega imajo občasno organizirane delavnice zdrave prehrane, kamor povabijo diabetičarko, ki jim preda veliko koristnih informacij o zdravem načinu življenja.

Generacija Y je rada za uspešno opravljeno delo tudi ustrezno nagrajena. Kot že razvidno iz raziskave so denarne nagrade res tiste, ki zaposlene najbolj motivirajo, vendar to še ne pomeni, da nefinančne nagrade, ne prinašajo zaposlenim nobene motivacije. Pri sistemu nagrajevanja bi predlagala, da podjetje svoje zaposlene nagrajuje z dodatnimi prostimi dnevi, saj to zaposlenim veliko pomeni. Prav tako dober primer nefinančne nagrade je

možnost uporabe službenega avtomobila, telefona, računalnika ali različne oblike zavarovanja ter s strani podjetja finančno pokriti zdravstveni pregledi ipd.

Pripadnikom generacije Y je sama kariera zelo pomembna. Sami si želijo hitrega napredovanja, dober položaj in besedo pri sprejemanju pomembnih odločitev v podjetju. Z drugimi besedami bi lahko celo rekli, da velika večina pripadnikov generacije Y na nek način ne stoji na trdnih tleh. So nepotrpežljivi in si ne želijo postopnega napredovanja in nagrade takrat, ko si jo dejansko zaslužijo, temveč bi radi kar se da hitro prišli na boljši položaj. Podjetje mora na eni strani vsakemu posamezniku prisluhniti, ko gre za njihove želje in pričakovanja, vendar jih mora na drugi strani znati obdržati na trdnih tleh. Prav je, da podjetje vsakemu posamezniku da priložnost, da se izkaže, pokaže svoje sposobnost in znanje ter jim na podlagi vloženega truda dodeli temu primerno delovno mesto. Predlagam počasno oziroma postopno napredovanje, saj si pripadniki te generacije le tako zares pridobijo izkušnje in znanja na določenem področju dela. Kot sem že zgoraj omenila, predlagam, da se posameznik usposablja tudi na kakšnem drugem delovnem mestu, ki je na isti ravni. Tako bo delo še bolj raznoliko in zaužitega znanja bistveno več. Smiselno se mi zdi tudi, da bi zaposlene, ki so talentirani in v svoje delo vlagajo veliko truda, nagradili s hitrejšim napredovanjem. Tako bi tudi ostali zaposleni imeli bistveno večjo motivacijo, saj je za pripadnike generacije Y samo po sebi znano, da na nek način, radi tekmujejo s svojimi vrstniki in se želijo dokazati.

Po mojem mnenju bi bilo v prihodnje smiselno, da se zaposlene vsaj enkrat letno spodbudi k reševanju anketnih vprašalnikov. Z anonimnim anketnim vprašalnikom lahko podjetje doseže odkrite odgovore s strani zaposlenih. Anketa bi podjetju služila pri analizi in potrebnih spremembah, s katerimi bi se podjetje skušalo še bolj približati svojim zaposlenim in njihovim potrebam ter pričakovanjem. Tako bi podjetje doseglo še večjo motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih.

4.2 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Omejitve raziskave izhajajo iz relativno majhnega števila pripadnikov generacije y, ki so sodelovali v anketi. V nadaljnjem raziskovanju bi bilo smiselno v raziskavo vključiti večji del pripadnikov generacije Y. Veliko literature, ki sem jo prebirala je tuje in posledično tudi zajema lastnosti tujih pripadnikov, kar ne pomeni, da vse te lastnosti veljajo tudi za slovenske pripadnike generacije Y. Raziskava, ki sem jo opravila, predstavlja skromen, vendar realen prikaz tega, kaj slovenske pripadnike generacije Y zares motivira pri opravljanju svojega dela.

Podjetje je primorano uvajati konstantne spremembe in spreminjati delovne procese, če želi dosegati dolgoročno uspešnost. Menim, da bi na tem področju bilo smiselno preučiti kakšen način dela zaposlenim prinaša največje zadovoljstvo. Smiselno bi bilo pripraviti tudi vprašalnik, ki bi zajemal tudi odprt tip vprašanj o tem, kaj je po njihovem mnenju najboljši motivator za dobro in uspešno delo. S tem vprašanjem bi lahko odkrili še kakšen

podjetjem sprejemajoč motivacijski dejavnik, ki bi zaposlenim prinesel ogromno motivacije, posledično podjetju dobre rezultate in dolgoročno uspešnost. Hkrati bi bilo smiselno v nadaljnjem raziskovanju podatke zbirati tudi z uporabo intervjujev, s pomočjo katerih bi, podobno kot odprti tip vprašanj, pridobili bolj poglobljeno razumevanje o tem, kaj generacijo Y motivira za delo.

Najbolj zanimiva ugotovitev mi osebno bila ta, da zaposlenim bonusi, kot so brezplačne karte za fitnes, wellness ipd., niso tako dober motivator. S tega vidika bi bilo zanimivo še nekoliko bolj poglobljeno raziskati, kateri so pravzaprav tisti nefinančni dejavniki, ki so zaposlenim v podjetju dober motivator. Kot že zgoraj omenjeno, sem mnenja, da je zaposlene namreč potrebno napeljevati k razumevanju dejstva, da niso samo finančni motivacijski dejavniki tisti, za katere se je vredno truditi.

SKLEP

Tehnološki napredki in občutno spremenjen način življenja sta nedvomno imela ogromen vpliv na spremembo vrednot in navad ljudi. Te spremembe je moč opaziti predvsem pri generaciji Y, ki se od starejših generacij bistveno razlikuje. Razlike, ki so prisotne med mlajšo in starejšo generacijo, se seveda odražajo tudi v samem delovnem okolju. Podjetja si morajo zaradi teh razlik posledično prizadevati za ustvarjanje delovnega okolja, ki temelji na medsebojnem spoštovanju in dobrih odnosih. Generacija Y se aktivno vključuje na trg dela in pomembno je, da se znamo s pripadniki te generacije tudi soočiti.

Generacija Y velja za zelo specifično generacijo, ki se od starejših generacij, kot že omenjeno, bistveno razlikuje. Ta generacija je odraščala v svetu napredne tehnologije in uporabo interneta bi lahko vključili v njihova vsakdanja opravila. So zelo odprti, družabni in drugače misleči. Za pripadnike generacije Y velja, da so samozavestni, kreativni in ustvarjalni. Ima pa ta generacija tudi slabe lastnosti, kot so nepotrpežljivost, samoumevnost in lenoba. Poleg tega je ta generacija na veliko področjih tudi neizkušena.

Generacija Y si življenje jemlje kot zabavo, zato jim je uravnoteženost zasebnega življenja in dela bistvenega pomena. Vrednote, kot so družina in prijatelji, postavljajo na prvo mesto, zato sta jim fleksibilen urnik in svoboda na delovnem mestu zelo pomembna dejavnika. Všeč so jim dinamična in zanimiva delovna mesta, saj monotonosti ne prenesejo. Zelo veliko jim pomeni opora in pomoč s strani vodstva, prizadevajo si tudi za dobre odnose med sodelavci.

Voditi podjetje, ki stremi k dolgoročni uspešnosti, je zelo zahtevna naloga, ki zahteva veliko sposobnosti in odgovornosti. Posebej v današnjih časih, ko je na samem trgu dela ogromno konkurence. Generacija Y, ki se aktivno vključuje v trg dela, delo še dodatno oteži. Pomembno je, da se podjetja kar čimbolj približajo njihovim potrebam in pričakovanjem in poskušajo razumeti in sprejeti njihovo drugačnost. Ta generacija ima namreč ogromno konkurenčnih prednosti in dobrih lastnosti, ki jih podjetja lahko

uporabijo sebi v prid.

Generacija Y je zelo uspešna in zagnana pri svojem delu, če v samem delu vidi smisel in je za dobro opravljeno delo tudi primerno nagrajena. Prav zaradi tega je to generacija, ki od vseh generacij zahteva najvišjo stopnjo motivacije. Največjo motivacijo jim predstavljajo finančni dejavniki, kot so razne denarne nagrade in dobra plača, seveda pa jim tudi nefinančni dejavniki, kot so dobri delovni pogoji, napredovanje v svoji karieri, možnost uporabe najsodobnejše tehnologije in dobri odnosi znotraj podjetja, veliko pomenijo in se jim je zaradi teh vredno potruditi. Pomembno je, da podjetje delovne procese konstanto spreminja in jih prilagaja potrebam in pričakovanjem svojih zaposlenih. Največji izziv podjetja je ta, da generacijo Y, motivira na pravi način in posledično izboljša delovno uspešnost in rezultate.

Pomembno je zavedanje, da je za dolgoročno uspešnost podjetja izobražen in kakovosten kader bistvenega pomena. Podjetja si morajo prizadevati za ustvarjanje uspešne in stalne ekipe in se izogibati fluktuaciji kadra. Motiviranost zaposlenih je zelo pomembna, saj pripomore tako k njihovim uresničevanjem ciljev kot tudi doseganju ciljev podjetja. Prava motivacija in posledično zadovoljstvo zaposlenih je namreč definitivno eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki ustvarja uspešnost podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership and organization Development Journal*, 25(2), 124–141.
2. Aškerc, A., Klepec, N. & Matavš, M. (2018). *Zakaj izobraževati starejše zaposlene za uporabo tehnologije na delovnem mestu?* Ljubljana: Filozofska fakulteta.
3. ATS Splet d. o. o. (2009, 3. marec). *Različne generacije na delovnem mestu*. Pridobljeno 17. avgusta 2018 iz <https://www.planet-lepote.com/razlicne-generacije-na-delovnem-mestu>
4. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *Revija za univerzalno odličnost*, 5(3), 222–232.
5. Bacharach, S. (2012). Gen-Y employees: how to motivate them. *Inc.* Pridobljeno 14. septembra 2018 iz <https://www.inc.com/sam-bacharach/how-to-motivate-your-gen-y-employees.html>
6. Belak, M. (2017, 30. avgust). *Kako voditi in motivirati milenijce v delovnem okolju* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. septembra 2018 iz <http://www.transformacija.com/kako-voditi-motivirati-milenijce-v-delovnem-okolju/>
7. Burke, R. J. (1994). Generation X: measures, sex and age differences. *Psychological reports*, 74(2), 555–562.
8. Campione, W. A. (2015). Corporate offerings: why aren't millennials staying? *The journal of applied business and economics*, 17(4), 60.

9. Cherry, K. (2018, 1. avgust). *Motivation: psychological factors that guide behavior*. Pridobljeno 6. avgusta 2018 iz <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>
10. Česnik, M. (2006). *Načrtovanje razvoj in kariere v organizaciji* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Daft, L. R. (2005). *The Leadership Experience*. Toronto: South-Western Thompson.
12. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development of behavior. *Canadian psychology*, 49(3), 182–185.
13. Dnevnik. (2010, 27. marec). *Motiviranje zaposlenih in kaj je na tem področju spremenila kriza*. Pridobljeno 1. septembra 2018 iz <https://www.dnevnik.si/1042347989>
14. Draškovič, U. (2010). Medgeneracijska komunikacija: komuniciranje z 10 let starejšim in 10 let mlajšim sodelavcem. *HRM*, 8(37), 16–19.
15. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu – Vodenje Veteranov, Bumarjev, Xerjev in Yarjev. *Revija Kadri*, 11(14), 58–59.
16. Hreščak, A. (2018, 21. julij). Generacija Y in njih službe. *Dnevnik.si*. Pridobljeno 30. avgusta 2018 iz <https://www.dnevnik.si/1042833748/slovenija/generacija-y-in-njih-sluzbe>
17. Kane, S. (2018a, 19. april). Baby boomers in the workforce. *The balance carrers*. Pridobljeno 9. septembra 2018 iz <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681>
18. Kane, S. (2018b, 3. april). The common characteristics of generation Y professional. *The balance carrers*. Pridobljeno 9. septembra 2018 iz <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683>
19. Kern, U. (2013). *Motivacijski dejavniki pripadnikov Y generacije za delo in karierni razvoj* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
20. Kos, B. (2007, 11. avgust). *Motivacija* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. avgusta 2018 iz <http://www.blazkos.com/motivacija.php>
21. Krumpačnik, N. (2017, 13. junij). 14 učinkovitih načinov motivacije za zaposlene. *Motiviran.si*. Pridobljeno 22. septembra 2018 iz <https://motiviran.si/motivacija-za-zaposlene/>
22. Levičnik, V. (2010, 27. oktober). Generacija, ki noče odrasti. *Dnevnik.si*. Pridobljeno 1. septembra 2018 iz <https://www.dnevnik.si/1042398702>
23. Lüscher, K., Hoff, A., Viry, G., Widmer, E., Sánchez, M., Lamura, G., Renzi, M., Klimczuk, A., de Salles Oliveira, P., Neményi, Á., Veress, E., Bjursell, C., Boström, A.-K., Rapolienė, G., Mikulionienė, S., Oglak, S., Canatan, A., Vujović, A., Svetelšek, A., Gavranović, N., Ivashchenko, O., Shipovskaya, V., Lin, Q. & Wang, X. (2017). *Generationes*. Pridobljeno 22. avgusta 2018 iz http://www.generationencompendium.de/downloads/Kompendium_17sprachig_10-10-2017.pdf
24. Lyons, S. T., Ng, E. S. & Schweitzer, L. (2012). Generational career shift: Millennials and the changing nature of careers in Canada. V E. S. Ng, S. T. Lyons in L. Schweitzer (ur.), *Managing the new workforce: International perspectives in the*

- millennial generation* (str. 64–85). Cheltenham: Edward Elgar.
25. Main, D. (2017, 8. september). Who are the millennials. *Live Science*. Pridobljeno 9. septembra 2018 iz <https://www.livescience.com/38061-millennials-generation-y.html>
 26. Majdič, M. (2015). *Primerjava zadovoljstva, uspešnosti in motivacije slovenskih pripadnikov generacija Y na delovnih mestih v Sloveniji in v tujini* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 27. MojeDelo.com. (2012, 11. oktober). *Vsi drugačni, vsi enakopravni?* Pridobljeno 30. avgusta 2018 iz <http://zaposlitveni-portal-mojedelo.blogspot.com/2012/10/vsi-drugacni-vsi-enakopravni.html>
 28. Morin, M. E. (2004). *The meaning of work in modern times*. Pridobljeno 30. avgusta 2018 iz <https://uiamaket.files.wordpress.com/2015/03/estelle-2004-the-meaning-of-work-in-modern-times-pdf.pdf>
 29. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM: "z drugimi ravnajte tako, kot si oni želijo, da ravnate z njimi". *HRM*, 5(19), 30–34.
 30. Pappas, C. (2016, 29. januar). 8 important characteristics of baby boomers elearning professionals should know. *eLearning industry*. Pridobljeno 20. septembra 2018 iz <https://elearningindustry.com/8-important-characteristics-baby-boomers-elearning-professionals-know>
 31. Pavšek, U. (2010). *Motivacija na delovnem mestu* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 32. Pogačnik, V. (2000). Uporaba lestvice delovnega zadovoljstva slovenskih podjetij. *Psihološka obzorja*, 9(4), 105–114.
 33. Ramovš, J. (2010). Slovar: *Generacija*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/gerontologija/>
 34. Rogler, L. H. (2002). Historical generations and psychology: The case of the great depression and world war II. *The American psychologist*, 57(12), 1013–1023.
 35. Rolih, R. (2016, 25. julij). Vodenje generacije Y. *Business Titans*. Pridobljeno 4. septembra 2018 iz <http://www.businesstitans.online/vodenje-generacije-y/>
 36. Schawbel, D. (2015, 26. julij). *44 of the most interesting facts about generation X*. Pridobljeno 7. septembra 2018 iz <http://danschawbel.com/blog/44-of-the-most-interesting-facts-about-generation-x/>
 37. Sharma, L. (2012). Generation Y at workplace. *Human resource management*, 5, 74–78.
 38. Steiner, S. (2016, 5. maj). Generation Y in the workplace. *Talentor*. Pridobljeno 8. septembra 2018 iz <https://talentor.com/blog/generation-y-in-workplace>
 39. Stringer, K. (brez datuma). Examples of working conditions. *Chron*. Pridobljeno 22. septembra 2018 iz <https://smallbusiness.chron.com/examples-working-conditions-10042.html>
 40. Špiler Božič, K. (2010, 27. maj). Generacija Y – drugačna delovna sila na trgu dela. *Finance.si*. Pridobljeno 31. avgusta 2018 iz https://www.finance.si/280819/Generacija_Y_druga_na_delovna_sila_na_trgu_dela?cookietime=1535732850
 41. Twenge, J. M. & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological

- traits and their impact on the workplace. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 862–877.
42. Vrhovnik, P. (2008). *Motivacijski dejavniki pri delu* (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
43. Yang, J. (2014, 3. november). Why millennials are not cheap. *CNN*. Pridobljeno 19. septembra 2018 iz <http://edition.cnn.com/2014/11/03/opinion/yang-millennials-spending/index.html>
44. Zajc Tadina, N. (2015) *Raznolikost generacij v procesu vodenja* (magistrsko delo), Ljubljana: Ekonomska fakulteta
45. Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work*. New York: Amacon.
46. Žagar, L. (2009, 4. februar). Intervju: Kako obvladati razlike med pripadniki generacij X in Y. *Akademija finance*. Pridobljeno 20. septembra 2018 iz <https://akademija.finance.si/236618>

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik za ugotavljanje motivacijskih dejavnikov pripadnikov generacije Y

Sem Monika Mauri, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Anketa, ki je pred vami, je sestavni del moje zaključne naloge in se nanaša na raziskavo o motivacijskih dejavnikih generacije Y na delovnem mestu. Za sodelovanje v anketi sem prosila vse posameznike, rojene med letoma 1980 in 2000. Vsaka izpolnjena anketa mi doprinese ogromno pri pisanju mojega zaključnega dela.

Zagotavljam vam popolno anonimnost, zato vas naprošam, da na vprašanja odgovarjate odkrito. Reševanje ankete vam bo vzelo približno 3 minute. Zbrani podatki bodo uporabljeni in analizirani izključno za raziskovalne namene.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaše mnenje in pomoč.

ANKETA

Prosim, da s križcem (X) označite vrednost pri naslednjih podatkih oziroma ustrezno izpolnete.

1. SPOL:

Ženska	☐
--------	--------------------------

Moški	☐
-------	--------------------------

2. STAROST: ____

3. KONČANA STOPNJA IZOBRAZBE:

Osnovna šola	☐
Poklicna ali srednja šola	☐
Višja šola	☐
Visokošolska ali univerzitetna izobrazba	☐
Magisterij	☐
Doktorat	☐

4. DELOVNA DOBA: ____ let

5. KOLIKO SLUŽB STE ZAMENJALI V SVOJI KARIERI? ____

6. STE KDAJ RAZMIŠLJALI O TEM, DA BI USTANOVLILI SVOJE LASTNO PODJETJE? ____

V nadaljevanju je navedenih pet kategorij, ki se nanašajo na delovno mesto. Pri vsaki kategoriji so naštetih posamezni dejavniki. Prosim vas, da na podlagi vašega osebnega mnenja ocenite, koliko je za vas pomemben posamezen dejavnik. V spodnji razpredelnici so navedeni opisi za vsako vrednost posebej.

Popolnoma nepomembno	1
Nepomembno	2
Niti / niti	3
Pomembno	4
Zelo pomembno	5

7. DELO IN DELOVNI POGOJI

	1	2	3	4	5
Varnost in stabilnost delovnega mesta					
Fleksibilen delovni čas					
Smiselnost in zanimivost dela					
Timsko delo					
Dobri odnosi s sodelavci					

8. VODSTVO IN ZAPOSLENI V PODJETJU

	1	2	3	4	5
Spoštovanje in pravičnost vodstva do zaposlenih					
Neformalni in sproščeni odnosi					
Red in jasna pravila					
Zaupanje med zaposlenimi in vodstvom					
Pohvala s strani nadrejenih za delovno uspešnost					
Svetovanje in opora s strani nadrejenih					
Samostojnost in neodvisnost pri delu					

9. MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI (PLAČA, UGODNOSTI IN NAGRADE)

	1	2	3	4	5
Višina osnovne plače					
Denarna nagrada za individualno delovno uspešnost					
Koriščenje dopusta po lastni izbiri					
Razne ugodnosti (karte za fitnes, vadbe,					

wellness ...)					
---------------	--	--	--	--	--

10. KARIERA

	1	2	3	4	5
Uporaba lastnega znanja, sposobnosti in spretnosti pri delu					
Osebni razvoj in pridobitev znanja					
Napredovanje znotraj podjetja					
Izobraževanja in usposabljanje za specifično delo					
Karierni razvoj					
Zavzetost organizacije k razvoju posameznika					

11. TEHNOLOGIJA

	1	2	3	4	5
Uporaba najsodobnejše tehnologije					
Uporaba najsodobnejše programske opreme					
Uporaba družbenih omrežij za komuniciranje na delovnem mestu					
Uporaba sodobnih naprav (pametni telefoni, tablica ipd.)					