

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA DELOVNIH NAVAD IN ŹELJA GENERACIJE
MILENIJCEV TER PRIPOROČILA ZA RAZVOJ DELOVNEGA
OKOLJA ZANJE**

Ljubljana, 26. november 2018

ŽAN TOMAŽIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žan Tomažič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza delovnih navad in želja generacije milenijcev ter priporočila za razvoj delovnega okolja zanj, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Anjo Svetino Nabergoj,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KAJ JE GENERACIJA?	2
2 GENERACIJE NA DELOVNEM MESTU	5
2.1 Veterani	6
2.2 Baby boomers.....	6
2.3 Generacija X.....	7
2.4 O generaciji Y ali kdo so ipsilonarji.....	8
3 GENERACIJA Y NA DELOVNEM MESTU.....	9
3.1 Milenijci v očeh delodajalca	10
3.2 Milenijci in delo	12
3.3 Vodenje milenijcev	12
4 RAZISKAVA DELOVNIH NAVAD IN ŽELJA GENERACIJE Y V SLOVENIJI	13
4.1 Namen in cilj	14
4.2 Metodologija	14
5 ANALIZA RAZISKAVE O NAVADAH IN ŽELJAH GENERACIJE Y NA DELOVNEM MESTU.....	15
6 PRIPOROČILO ZA RAZVOJ DELOVNEGA OKOLJA, PRILAGOJENO GENERACIJI Y	19
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Generacije in njihove lastnosti	3
Tabela 2: Značilnosti posamezne generacije	4
Tabela 3: Razporeditev oseb, ki so bile izbrane za intervju	14

KAZALO SLIK

Slika 1: Preference generacije Y pri iskanju zaposlitve	11
---	----

UVOD

V današnjem času se na delovnem mestu srečujejo kar štiri generacije. Posamezniki ene od generacij imajo drugačne vrednote in zahteve na delovnem mestu ter drugačen pogled na njihovo življenje v primerjavi s posamezniki drugih generacij. Zato je tukaj govora o medgeneracijskem sodelovanju na delovnem mestu, kjer se ena generacija uči od druge in obratno. Generacije, ki sodelujejo v delovnem okolju, so generacija veteranov, generacija otrok blaginje, generacija X in generacija Y (Brečko, 2005). Ker so člani generacije Y ali v nadaljevanju tudi milenijci, kot jih poimenujejo številni viri, najmlajša generacija na delovnem mestu in ker tudi sam spadam v to generacijo, sem se odločil, da bom v svoji zaključni nalogi pisal ravno o tem področju.

Vsaka generacija, kot je poudarila Brečko (2005), ima svoje določene delovne navade, vrednote, lastnosti, zahteve in poglede na življenje, ki si ga ustvarjajo. Zato je namen te naloge predstaviti člane generacije Y, predstaviti preference in delovne navade, ki jih imajo na delovnem mestu, ter oblikovati priporočilo, kako pravilno pristopiti do milenijcev, ter oblikovati delovno okolje, ki bi najbolje odgovarjalo njihovim zahtevam in delovnim željam.

Cilji zaključne naloge so raziskati pogled na življenje, ki ga ima generacija Y, raziskati in analizirati njihove delovne vrednote ter ugotoviti, kako se naj pravilno pristopi do najmlajše delovne sile na delovnem mestu ter kakšno naj bo delovno okolje, prilagojeno njihovim željam.

Da bodo doseženi namen in cilji, ki so opredeljeni v tej nalogi, bom v teoretičnem delu na podlagi analiz različnih virov (slovenskih in tujih) opisal najprej generacijo kot celoto. Nato bom predstavil generacije, ki sodelujejo na današnjem trgu dela, njihov pogled na življenje, delovne zahteve in odnos do drugih generacij na delovnem mestu. Na koncu bom predstavil tudi milenijce, in sicer njihove delovne navede ter kako se spoprijeti z njimi na delovnem mestu.

Teoretičnemu delu sledi še praktični del naloge, s katerim bom lahko sam raziskal med pripadniki generacije Y, kakšne so njihove želje in zahteve na delovnem mestu. V svoji nalogi bom uporabil odprt globinski intervju, s katerim bom pridobil podrobne informacije o delovnih navadah in željah članov generacije Y. S tem bom pridobil lastne informacije o tem, kakšne želje imajo milenijci na delovnem mestu in jih bom lahko primerjal z informacijami iz teoretičnega dela. V zaključku naloge bom opisal glavne ugotovitve glede želja milenijcev in podal priporočila za razvoj delovnega mesta te generacije.

1 KAJ JE GENERACIJA?

Cavalli (2004) v svojem delu izpostavi, da uporabi besede generacija pripisujemo vsaj dva pomena. Besedo generacija lahko uporabimo, kadar govorimo npr. o povezavi med starimi starši in njihovimi vnuki, kjer se poudari predvsem povezava, ki združuje in tudi loči ti dve generaciji. Drugi pomen pa opredeljuje kot besedo, s katero želimo izpostaviti, da se je neka oseba rodila v določenem obdobju, ki je z raznimi dejavniki, kot so kulturne spremembe, zgodovinski dogodki v tem času, zaznamovalo njeno življenje oz. kako ta oseba razmišlja, živi, čuti in jo na ta način uvršča v določeno generacijo, ki se razlikuje od prejšnjih in prihodnjih generacij. Demografi pogosto uporabljajo izraz kohorta, s katerim ločijo posameznike, ki so člani specifične populacije v določenem časovnem obdobju (Cavalli, 2004).

Demografi opredeljujejo besedo kohorta kot skupino določenih oseb, posameznikov, ki si delijo enake zgodovinske in socialne življenjske izkušnje, dogodke, ki so glavni razlog za oblikovanje posamezne generacije, saj so pritegnili veliko pozornosti, čustev in emocij teh oseb. Efekti teh ključnih dejavnikov so bili stabilni skozi odraščanje posameznikov določene generacije in pomagajo pri razlikovanju ene generacije od preostalih (Jurkiewicz & Brown, 1998; Zemke, Raines & Filipczak, 2013).

Razumeti je potrebno tudi, da letnice, ki določajo meje posamezne generacije, ne veljajo kot fiksne, saj se lahko marsikateri posameznik znajde tako v eni kot v drugi generaciji. Novak (2007) prav tako pojasnjuje, da je pripadnost določeni generaciji bolj stanje duha kot pa bioloških let, zato našteje značilnosti za določeno generacijo delujejo le kot nekakšna splošna usmerjenost, razumevanja starejših in mlajših od nas. Medgeneracijski strokovnjaki so ugotovili, da posamezniki, ki so se rodili v prehodnih letih med generacijami, spadajo v nekakšne podgeneracije v malem. Te osebe je Novak (2007) poimenovala »križanci«, saj se te osebe težko poistovetijo samo z eno ali drugo generacijo, a kljub temu dobro razumejo lastnosti posameznikov obeh generacij. Prav zato veljajo »križanci« za boljše vodje kot posamezniki »čiste« generacije.

Arsenault (2004) poimenuje te osebe tudi »tweenerji« (vmesniki), saj so rojeni na prehodu iz ene generacije v drugo. Kot primer opredeli osebe, ki so rojene na koncu generacije veteranov in na začetku generacije boomerjev, torej rojeni nekje med leti 1940 in 1946. Če bi te osebe vprašali, kateri je največji dogodek, ki jih je zaznamoval v življenju, bi njihov odgovor verjetno vključeval ključne dogodke obeh generacij.

O novi generaciji se začne govoriti takrat oz. nastane takrat, kadar se spremenijo vedenjski vzorci in tudi načini delovanja posameznikov ter se na ta način loči, razlikuje od prejšnje generacije (Špiler Božič, 2010).

Pomembno je, da se zavedamo razlik med generacijami, saj danes na delovnem mestu delujejo kar štiri generacije in sodelujejo med seboj kot še nikoli do sedaj. Da je danes to tako, se je potrebno zahvaliti novim tehnologijam, globalizaciji, bolj prijaznemu informacijskemu okolju in navsezadnje propadu birokratske organizacije v korist horizontalnemu stilu (Arsenault, 2004).

Med prebiranjem člankov in drugih literatur, so različni avtorji različno opredeljevali letnice, ki veljajo za posamezno generacijo. V tej nalogi bodo v nadaljevanju uporabljene letnice, ki so bile po opažanjih najpogostejše omenjene.

Dernovšek (2004) je razvrstil generacije in podal njihove ključne lastnosti na naslednji način:

Tabela 1: Generacije in njihove lastnosti

Generacija GI (1901-1924)	Tiha generacija (1925 -1945)	Generacija otrok blaginje (1946-1962)	Generacija X (1963-1977)	Generacija Y (1978-1994)
Občutek dolžnosti, konservativnost pri porabi, varčnost	Discipliniranost, konformizem, konservativnost pri porabi	Optimizem, delavnost, zvestoba, liberalnost	Pozitivne: ustvarjalnost, delavnost, prožnost, samostojnost, multiprojektnost, računalniška pismenost Negativne: nelojalnost, ciničnost, pohlepnost, uporništvo, nezanesljivost, individualnost	Pozitivne: popolna medijska pismenost, občutek za skupinsko delo, dober odnos s starejšimi, izogibanje trenjem Negativne: potrošništvo, konservativnost, odmik v zasebno sfero, razvajenost

Vir: prirejeno po Dernovšek (2004, str. 34 – 35).

Če torej povzamemo, kaj in kdo je generacija, je to skupina ljudi, ki so bili rojeni v enakem določenem časovnem obdobju. V njihovih najpomembnejših letih odraščanja so bili soočeni s tem, kaj je prav in kaj ne, kaj je dobro in kaj slabo, kaj je moderno in kaj ni. Delijo si tudi skupne formativne dogodke in trende (junaki, glasba, slog starševstva, izobraževalni sistemi ipd.). Ko odraščajo se učijo, prilagajajo, se učijo novih veščin, vendar se njihov pogled na svet se ne spreminja dosti (AARP, 2007).

V tej nalogi se bomo osredotočili na generacijo Y, na generacijo, katere posamezniki so se rodili med leti 1980 in 2000. Med analizo in prebiranjem člankov so mnogi avtorji različno opredelili trajanje obdobja te generacije, zato bomo v tej nalogi uporabili že omenjeno obdobje od leta 1980 do 2000. Svoje mesto v tej nalogi bodo imele tudi generacije veteranov, baby boomer-jev in generacija X, saj so tri generacija, s katerimi se milenijci še srečujejo na delovnih mestih. Različni avtorji že omenjajo novo generacijo, ki je naslednica generacije Y. Alsop (2008) poimenuje novo generacije generacija Z, ker so nasledniki generacije Y in ker črka Z sledi Y.

Ker Y sledi X-u in ker so milenijci nasledniki generacije X, je ta generacija pridobila ime generacija Y (Marconi, 2001). Ta generacija je deležna tudi še nekaterih drugih imen, kot so Echo boomer-ji, generacija Next, I Generacija, Net generacija in tudi generacija WHY (Sheahan, 2005). Kadar je govora o generaciji Y, se moramo zavedati, da gre za najštevilčnejšo generacijo doslej, ki je po številčnosti prehitela celo generacijo baby boomer-jev, rojenih med leti 1946 in 1964 (Rainer T. & Rainer J., 2011, str. 2).

Z vsako generacijo se spremenijo značilnosti posameznikov, način, kako se odzivajo, kako reagirajo na okolico, kako komunicirajo med sabo in z drugimi. Spremenijo se tudi njihove vodstvene sposobnosti in preference na osebnem ter profesionalnem področju. Lahko rečemo, da ima vsaka generacija svoje specifikacije, ki pa seveda ne veljajo striktno za vse posameznike. Da pride do takšnih in drugačnih sprememb v generacijah, so krivi, kot je že bilo omenjeno, ključni dejavniki v odraščanju oseb iz posamezne generacije. V spodnji tabeli so prikazani dejavniki, ki so vplivali na spremembe generacij, in primerjava nekaterih značilnosti, ki se med njimi spreminjajo.

Tabela 2: Značilnosti posamezne generacije

	Veterani	Baby boomers	Generacija X	Milenijci
Časovno obdobje	1920-1946	1946-1964	1964-1980	1980-2000
Ključni dogodki	2. svetovna vojna, velika gospodarska kriza	Hladna vojna in gospodarska blaginja	Civilne pravice, Vietnamska vojna, velika stopnja ločitev, začetek uporabe tehnologije	Propad komunizma, tehnološki razvoj, internet
Delovne navade	Močne delovne navade, spoštovanje avtoritete	Timska usmerjenost, optimizem, požrtvovalnost, lojalnost in trda delavnost	Praktičnost, pesimističnost, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem,	Ambicioznost, samopodoba, narcizem, tehnološki, neodvisni, večopravilnost

Tabela 2: Značilnosti posamezne generacije (nadaljevanje)

			neodvisnost, prilagodljivost	
Stil vodenja	Vojaška veriga poveljevanja	Navdihujoč, imajo velika pričakovanja, mentorstvo	Praktičnost in ciljna usmerjenost	Fleksibilno, prilagodljivo, ambiciozno
Motivacija	Vrednost izkušenj, vrednost zvestobe in vztrajnosti	Demonstriranje njihovih zmožnosti, bonusi in druge nagrade, vrednost njihovih prispevanj	Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, hierarhična struktura, prosti dnevi kot spodbuda, zvestoba	Višje pozicije, denarni dobiček, nižje potrebe po socialnem odobravanju, inovativnost
Način učenja	Učilnica in učenje na delu	Učilnica, inštruktorska usmerjenost	Fokus v tehnologijo, mentorstvo	Kreativno razmišljanje, vizualno

Vir: prirejeno po Anantatmula & Shrivastav (2012, str. 9 – 26).

2 GENERACIJE NA DELOVNEM MESTU

Kot že omenjeno, temelji naloga na generaciji milenijcev. V nadaljevanju bodo prav tako predstavljene generacije, s katerimi se oz. so se milenijci srečujejo na delovnem mestu, in sicer generacija veteranov, generacija Baby boomer-jev ali tako imenovani otroci blaginje ter generacija X. V obdobje generacije veteranov s katerimi so se na delovnem mestu srečevali milenijci spadajo tisti, ki so bili rojeni med leti 1920 in 1946, generacija baby boomer-jev obsega obdobje od leta 1946 do 1964, generacija X pa se je rojevala med leti 1965 in 1980 (Kane, 2018). Kadar je govora o različnih generacijah, naj bo to v poslovnem svetu ali v vsakdanjem, se ne moremo izogniti različnim posplošitvam, posledice katerih privedejo da različnih stereotipov, ki se nanašajo na določeno generacijo. Zato je pomembno, da pri razumevanju generacijskih razlik uporabimo pridobljeno znanje z namenom boljšega razumevanja celotne generacije kot konkretnega posameznika, s katerim sodelujemo (Novak, 2007).

Nikakor pa se medgeneracijskih razlik ne sme zapostaviti in jih ignorirati, saj imajo velik pomen za celotno organizacijo. Medgeneracijske razlike namreč v podjetje vnašajo veliko različnih vrednot, obnašanj, potreb, načinov komuniciranja, delovnih vrednot in tudi mnogo različnih stališč. Vse te razlike med generacijami lahko privedejo do pozitivnega in tudi negativnega vpliva na podjetje (Tomšič, 2010, str. 28).

Tomšičeva (2010, str. 28) navaja težave, ki lahko nastanejo pri delu zaradi velikih medgeneracijskih razlik:

- težave pri komunikaciji med mlajšimi in starejšimi,
- nespoštovanje in nestrpnost med generacijami (zaradi različnega načina dela in posameznikovih življenjskih ciljev),
- nasprotje med strukturirano in svobodnjaško mentaliteto,
- težave v odnosu med mlajšimi vodji in starejšimi podrejenimi.

2.1 Veterani

Najstarejša skupina oseb, ki jo bomo opredelili, je generacija veteranov oz. tiha generacija. Poznani so tudi pod imeni tradicionalisti, otroci depresije, otroci radia ali industrialci (AARP, 2007). So osebe, ki so s trdim delom in lastno vizijo zgradile temelje sveta, v katerem živimo še danes (Zemke, Raines & Filipczak, 2013).

Pri tej generaciji se navezujemo na osebe, ki so bile zaznamovane z vojno in gospodarsko depresijo, ki je sledila po vojni (Novak, 2007). Značilno za to generacijo je, da je zelo privržena delu, da spoštuje ter ceni red in disciplino, da spoštuje avtoriteto, navajena trdega dela, da je na nagrado za delo pripravljena čakati dlje časa, in je generacija, ki postavlja svoje obveznosti pred osebne užitke (Brečko, 2005). Večina posameznikov te generacije je preživela nekatere od najhujših dogodkov, ki so se zgodili do sedaj: od vojn do gospodarskih kriz in tudi bolezni (Comperatore & Nerone, 2008).

Ta generacija je predstavljala neprecenljivo delovno silo, saj imajo močne delovne navade, delo so videli kot privilegij, so disciplinirani in imajo veliko izkušenj (AARP, 2007). Majhen delež udeležbe na trgu dela te generacije gre pripisati njihovi starosti, saj so najstarejša generacija na delovnem mestu, ki se upokojuje, ima službo s krajšim delovnim časom ali pa prevzema vlogo starih staršev (Zemke, Raines & Filipczak, 2013). Tisti, ki so še prisotni na trgu dela (za razliko od preostalih, mlajših generacij) stremijo in verjamejo k temu, da če dobijo zaposlitev, se je morajo držati in ne smejo iskati ali menjati novih zaposlitev. A kljub vsemu so velikokrat razočarani, saj mlajše generacije na njih gledajo zviška, ker niso tako tehnološko napredni, usposobljeni (Comperatore & Nerone, 2008).

Posamezniki te generacije so odraščali ob radiu in so navajeni izrazitih osebnih stikov med seboj (Novak, 2007). Gre za generacijo, ki ji pripisujejo predvsem disciplino, staromodnost ter veliko mero prilagodljivosti (Dernovšek, 2004).

2.2 Baby boomers

Kot že omenjeno, so otroci blaginje oz. baby boomerji odraščali med leti 1946 in 1964, to je bil čas povojnega obdobja, in sicer v obdobju gospodarske rasti. Prav to obdobje jih je

navdihnili z optimizmom, zvestobo in prav tako tudi z delavnostjo (Dernovšek, 2004). To je generacija, ki je svoje delovne vrednote oblikovala v času gospodarskega razvoja. Zato člani te generacije predvsem cenijo redno zaposlenost, ki se kaže kot glavni vir njihovega razvoja v življenju. Eden izmed njihovih glavnih motivatorjev so prav finančne spodbude. Zanje tudi velja, da jim je pomemben osebni razvoj. Potrebujejo veliko mero izobraževanj, da lahko sledijo spremembam, uživajo v timske delu ter zelo cenijo zdravje (Brečko, 2005). Ko so boomerji začeli vstopati na trg delovne sile, so bili odločni, da bodo spremenili stvari na bolje. Želeli so imeti glas v podjetju, se vključevati v razne odločitve in prisostvovati pri usmerjanju organizacije. Želeli so dokazati svojo vrednost, zato se je to velikokrat odražalo v obliki dela pozno v noč in čez vikende. Z njihovo močno usmerjenostjo v skupino so bili primarna delovna sila pri praksah, kot so vključevanje zaposlenih in »team building« (AARP, 2007). Torej gre za osebe, ki imajo močno delovno etiko, izvrstne komunikacijske sposobnosti in so emocijsko zreli (AARP, 2007).

Člani te generacije si želijo, da bi jih mlajše generacije, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu, spoštovale predvsem zaradi njihovih izkušenj. Z mlajšimi generacijami želijo deliti svoje uspehe in napake, ki so jih storili na svoji poti. Tako rekoč želijo biti njihovi mentorji. Zato je zanje najpomembneje, da mlajše generacije, predvsem pa milenijce, rešijo pred delanjem enakih napak, kot so jih storili sami (Comperatore & Nerone, 2008).

2.3 Generacija X

Ta generacija je odrasčala v času, ko so se dogajale globalne družbene spremembe, spremembe, ki so se dogajale na gospodarskem in na političnem ter medijskem področju. Marsikdo zaradi tega obdobja tej generaciji pripisuje ustvarjalnost in samostojnost in pohlepnost (Dernovšek, 2004). Osebe generacije X so otroci boomerjev, staršev, ki so si s trdim in vztrajnim delom prislužili materialne dobrine, delali so cele dneve in ob rob postavljali družino. Zato gre tukaj tudi za generacijo, oz. otroke ločenih staršev, saj je bilo v tem obdobju prisotnih veliko ločitev (Brečko, 2005, str. 48). Temu primerno gre pripisati, da so X-erji osebe, ki se zanašajo same nase, saj med odrasčanjem niso bili deležni posebne pozornosti svojih staršev za razliko od prejšnjih generacij in generacije za njimi (Zemke, Raines & Filipczak, 2013).

Pri tej generaciji je mogoče zaznati upad tradicionalnih vrednot. Ne primerjajo svojega zaslužka z zaslužkom svojih staršev, temveč si želijo več osebnih družinskih stikov in življenja v prijaznem okolju (Brečko, 2005). Zato se ta generacija razlikuje od prejšnjih v tem, da raje dela za to, da lahko živi, kot pa da živi za to, da lahko dela (Kane, 2018). V primerjavi s posamezniki prejšnje generacije, ki so jih učili, da lahko postanejo, karkoli želijo, so to generacijo naučili, da se morajo paziti nase, saj je svet nevaren. Ravno zato so postali predvsem previdni in zaščitniški na osebnem in tudi profesionalnem področju (Zemke, Raines & Filipczak, 2013). Za X-erje je zaradi prej omenjenih razlogov

pomembno, da najdejo zaposlitev, ki bo primerna za njihove družinske zahteve, da jim bo omogočala delo od doma, saj bodo lahko na ta način preživeli več časa s svojimi otroci (Comperatore & Nerone, 2008). Zavedajo se tudi, da v življenju ne morejo imeti vsega, temveč da je potrebno včasih sprejeti težke odločitve. Prav tako se generacija X zaveda, da je najmanj zanesljiva stvar oz. oseba v njihovem življenju ravno delodajalec (Zemke, Raines & Filipczak, 2013).

V službi se ta generacija običajno zanaša le nase in stremijo k iskanju fleksibilnih in varnih organizacij, ki se bodo prilagajale njihovim preferencam (AARP, 2007). Zelo dobro se prilagajajo spremembam, so ambiciozni in se pripravljene učiti novih veščin, sposobnosti. Kljub vsemu želijo končati, kar jim je zadano na svoj način (Kane, 2018). Ker so usmerjeni predvsem v uspeh in končni rezultat, bodo svoje delo, naloge opravili v službi ali pa doma, saj čutijo, da ni pomembno, kje je delo opravljeno, ampak je glavno, da ga opravijo (Comperatore & Nerone, 2008).

Gre tudi za prvo generacijo, ki je odraščala ob računalnikih, zato je govora o prvi digitalno pismeni generaciji (Brečko, 2005). Tudi s tem, ko so podjetja vpeljevala nove tehnologije v delovno okolje, so se x-erji priučili in navadili njihove uporabe. Skupna pripadnikom te generacije je raven udobja uporabe te tehnologije, kot so pametni telefoni, računalniki, tablični računalniki in druga tehnologija, ki jo uporabljajo na delovnem mestu (Kane, 2018).

2.4 O generaciji Y ali kdo so ipsilonarji

Kadar je govora o generaciji Y ali milenijcih, je govora o otrocih generacij baby boomerjev in x-erjev (Boštjančič, 2011). Prav tako so imenovani kot otroci tehnologije, interneta in MTV-ja (Sikirič, brez datuma). Ta generacija si je pridobila vzdevek »otroci tehnologije«, saj je večina posameznikov odraščala z računalniki, televizijami, pametnimi telefoni, ki lahko rečemo, da dandanes že skoraj v večini nadomeščajo računalnike. To je generacija, kateri je bila tehnologija tako rekoč položena v zibko (Novak, 2007). Ta lastnost se velikokrat izraža v tem, da mladi vedno bolj uporabljajo komunikacijo po sodobnejših poteh komuniciranja, kot so e-pošta, sporočila preko telefona, Skype, Messenger ipd. in vse bolj zanemarjajo neposredno komunikacijo (Tomšič, 2010, str. 27). Veljajo tudi za zelo samozavestno generacijo, ki ne tolerira zastraševanja. Ob odraščanju so jih učili, da ne smejo prenašati ustrahovanja in nasilja nad njimi v šoli ter na dvorišču, temveč da je pravilno, da takšna dejanja prijavijo (Geisler, 2005).

Gre za pozitivne, srečne ter optimistične osebe, a kljub temu ostajajo na realnih tleh. Zavedajo se, da na svetu ni vse le dobro, da obstaja tudi slabo, in to so odločeni spremeniti, za razliko od boomerjev, ki so se prav tako zavedali tega, ampak so protestirali, medtem ko se je generacija X na to odzvala depresivno (Rainer & Rainer, 2011). Za milenijce je zelo pomembno, da so vključeni v neko dejavnost z namenom dobrega dela, da tako pomagajo

drugim, saj jim to pomaga, da se počutijo bolj vplivne, ker pomagajo izboljševati svet okoli sebe. Prav zato se veliko milenijcev udeležuje raznih dobrodelnih dogodkov (Deloitte, 2017).

Tulgan in Martin (2001) opišeta generacijo na štiri pozitivne načine:

- generacija novega zaupanja, optimizma in polna samozavesti,
- najbolj izobraževalno usmerjena generacija do sedaj,
- generacija, ki tlakuje pot do bolj odprte, tolerantne družbe,
- generacija, ki vodi nov val volunterstva.

V preteklosti se še nikoli ni skrbelo, za katero od generacij, kot se je skrbelo za generacijo Y. Vloga staršev je imela veliko odgovornost pri njihovem odraščanju, saj so se z njimi učili, jim pomagali pri reševanju nalog, jih vozili na razne krožke in športne aktivnosti ter jih pozabili naučiti odgovornosti in potrpljenja (Sikirič, brez datuma). Tesen odnos med starši in otroci generacije milenijcev je dokaz, da so starši zelo velika inspiracija svojim otrokom, da imajo zelo velik pomen v njihovem življenju (Rainer & Rainer, 2011). Karsh in Templin (2013) sta v knjigi Manager 3.0 primerjala izraz »helikopterski« starši, saj so vedno lebdeli nad svojimi otroci v stalni pripravljenosti priskočiti na pomoč, če bi se kaj zalomilo, z njunim izrazom, ki ga opredelita kot primernejšega, in sicer »kosilniški« starši, saj so bili neprestano s svojimi otroci na tleh, v travi in če se je pojavil kakršenkoli problem, so ga enostavno »pokosili«, odpravili, saj so jih želeli zaščititi pred čisto vsem.

Velika večina milenijcev prihaja iz družin, kjer sta oba starša imela službo. Njihovi starši so želeli boljše življenje za svoje otroke, da bodo lahko šli študirat, da bodo imeli uspešne kariere. Zato so milenijci tudi usmerjeni v uspeh v njihovem življenju (Comperatore & Nerone, 2008).

»Debelušni stanovalci hotela mama,« jih poimenuje Boštjančič Eva, saj poudari, da je mogoče opaziti, da čedalje več mladih ostaja doma po zaključku šolanja, zaradi več razlogov. Prvi med njimi je ekonomski razred, ki se nanaša na dostopnost do vedno bolj dražjih stanovanj in kreditov, ki pa si jih mladi člani generacije Y težko privoščijo. Svetovna recesija je med leti 2009 in 2010 otežila vstop na trg delovne sile tej generaciji, saj je bil takrat velik upad prostih delovnih mest (Boštjančič, 2011). Veliko pa k temu prispeva tudi udobje, ki so ga deležni doma, in manjša odgovornost, ki je posledica tega, da namesto njih vse opravijo starši (Sikirič).

3 GENERACIJA Y NA DELOVNEM MESTU

Na delovnem mestu lahko razlike posamezne generacije vplivajo na celotno delovanje podjetja, kar vključuje uvajanje, grajenje ekip, motivacijo, odpravljanje novih sprememb, vodenje in prav tako zviševanje produktivnosti v podjetju. Če že samo pomislimo, kako

razlike med generacijami vplivajo na komunikacijo, lahko to privede do nesporazumov, odhajanja zaposlenih iz podjetja. Prav tako lahko to privede do težave v pridobivanju novih zaposlenih. Pomembno je razumeti dve stvari, in to sta, da ljudje komunicirajo na podlagi značilnosti generacije, kateri pripadajo. Druga zelo pomembna stvar je ta, da razumevanje, kako pravilno komunicirati z različnimi generacijami, privede do manjših nesporazumov in konfliktov na delovnem mestu (Hammill, 2005).

V raznolikem delovnem okolju posamezna kohorta, ki je vključena v proces dela, prispeva svojevrstno vrednost, ki se odraža glede na njihove značilnosti, pričakovanja, vrednote ter prednosti in slabosti. Zato je predvsem pomembno, da znajo vodje izkazati spoštovanje in hvaležnost do prednosti, ki jih prispeva vsaka generacija k boljšemu delovanju podjetja (DelCampo, Haggerty, Haney & Knippel, 2011). Pomembno je zavedati se, da milenijci slabše sprejemajo kritike, saj bi se lahko počutili manjvredne, nesposobne. Zato je pri delu z njimi veliko pomembneje jih pohvaliti kot grajati (Dernovšek, 2004, str. 35).

Med štirimi generacijami, ki sodelujejo na delovnih mestih, je najmanj izkušena prav generacija Y, saj je najmlajša generacija med vsemi. Zaradi velikosti skupine, ki vstopa na trg delovne sile in njihove pomembnosti pri prispevanju k podjetju, je pomembno za vodje, da se posvetijo predvsem razumevanju njihovih pričakovanj, vrednot, potreb in želj, ki jih imajo (DelCampo, Haggerty, Haney & Knippel, 2011).

Za Y je zabava zelo velikega pomena in se ji niso pripravljene odpovedati za nobeno stvar. Zato jim je pomembno, da je tudi služba zabavna, a tukaj se kaj hitro zatakne, saj še marsikje v podjetjih na vodilnih položajih sedijo ljudje starejših generacij, ki enostavno ne razumejo želje mladih, da mora biti delo, ki ga opravljajo tudi zabavno. Y imajo željo po sodelovanju v več projektih naenkrat. So zelo nagnjeni k dokazovanju in želji po javni pohvali. Ko pa vse skupaj pripelje do plačila za njihovo delo, se stvar nekoliko zaostri, saj so pri tem delu zelo zahtevni. V preteklosti so starejše generacije razumele način delovanja v podjetju, da višje, kot napreduješ, večjega plačila za delo si deležen. Pri najmlajši generaciji stvari stojijo nekoliko drugače, saj že takoj na začetku želijo veliko in to je posledica njihove vzgoje (Sikirič, brez datuma).

3.1 Milenijci v očeh delodajalca

Strokovnjaki in delodajalci so na nek način opazili, da ima najmlajša delovna sila veliko nasprotujočih si značilnosti in odnosov. Večina jih meni, da je »It's all about me« moto teh mladih, ki si prizadevajo, da bodo finančno uspešni v svojem življenju. Delodajalci imajo o tej generaciji nedoločene občutke, saj na eni strani spoštujejo njihovo tehnološko inteligenco in odlično delovanje v skupinah, na drugi strani pa so mnjenja, da so zelo naporni, ko pride do potrebe usmerjanja, nagrajevanja, hitrega napredovanja ter zahtev po fleksibilnem delovnem času. Kljub vsem predsodkom in negotovostim o tej generaciji, se morajo delodajalci zavedati, da predstavljajo v prihodnosti glavni delež delovne sile

(Alsop, 2008). V raziskavi, ki jo je opravilo podjetje Deloitte, je mogoče zaznati, da se je pri generaciji Y procent tistih, ki nameravajo zapustiti podjetje, hitro, v roku 2 do 5 let, zmanjšal v letu 2017 na zgolj 7 % v primerjavi s prejšnjim letom, ko je bilo zabeleženih 17 %. V tem primeru je možno sklepati, da so začeli izkazovati večjo lojalnost (Deloitte, 2017).

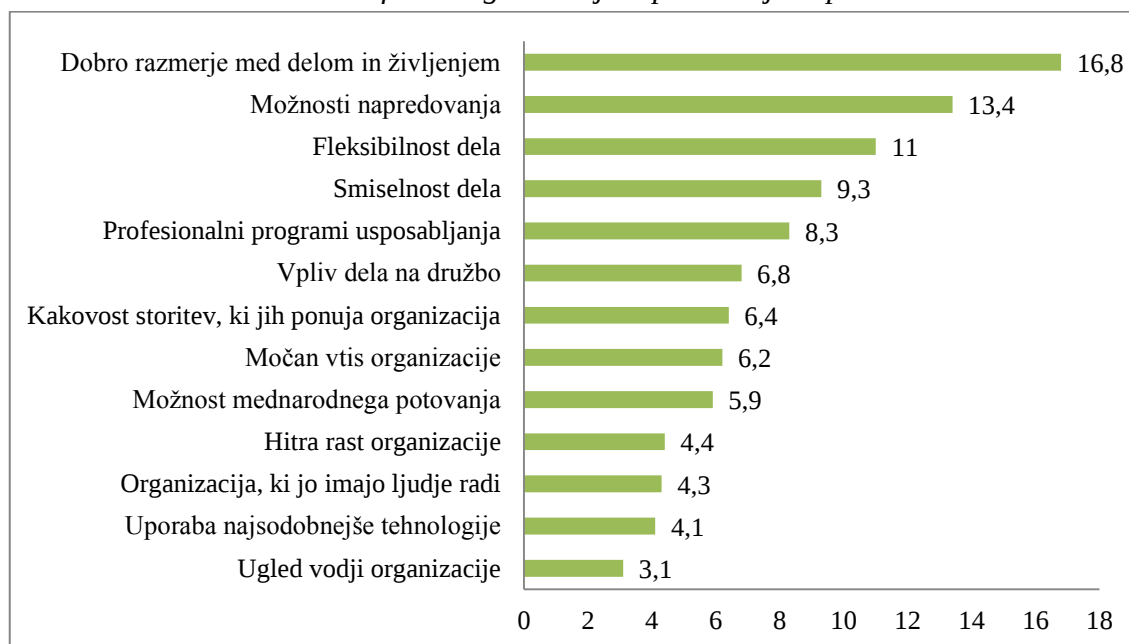
Zemke, Raines in Filipczak (2013, str. 125) so v svoji knjigi *Generations at Work* navedli prednosti in slabosti, ki jih ima ta generacija na delovnem mestu. Prednosti, ki jih prinašajo so:

- željni sodelovanja v timih,
- optimizem,
- vztrajnost,
- herojski duh,
- sposobnost večopravnosti,
- tehnološko napredni in
- prilagodljivi ob novih spremembah.

Slabosti, ki so jih našli ti avtorji, pa so:

- imajo potrebo po nadzoru in strukturi,
- zahtevo po konstantnem dajanju povratnih informacij nadrejenih,
- helikopterski starši,
- prednost družinskih dogodkov pred delom.

Slika 1: Preference generacije Y pri iskanju zaposlitve



Vir: prirejeno po Deloitte (2016, str. 20)

Za delodajalca je, če želi privabiti mlade zaposlene, delovno silo, ki se uvršča v obdobje generacije Y, zelo pomembno, da pozna vrednote oz. preference, ki jih imajo mladi pri iskanju zaposlitve. Te vrednote so zelo dobro navedene v raziskavi, ki so jo opravili pri Deloitte in je predstavljena na zgoraj prikazani sliki ob predpostavki, da je bila iz analize izvzeta plača.

3.2 Milenijci in delo

Kadar je govora o milenijcih in delovnih mestih, je govora o delovni sili, ki ne sprejema stroge verige vodenja, temveč si je potrebno njihovo spoštovanje avtoritete prislužiti (Karsh & Templin, 2013, str. 15 – 16). Prav to, da za njih avtoriteta ni preveč pomembna, se izkaže kot resen problem pri številnih nadrejenih. Z njimi si želijo prav tako kot z ostalimi imeti neformalne stike in ne želijo biti le številka v podjetju (Sikirič, brez datuma). Osebe te generacije se raje zanašajo na omrežje kot pa na hierarhično lestev v podjetju (Karsh & Templin, 2013, str. 15 – 16). So zelo samozavestni na delovnem mestu, želijo delati s tehnologijo ter želijo vedeti točno, kaj se jim lahko ponudi v danem trenutku. Želijo si tudi nešteto zanimivih in razburljivih priložnosti na delovnem mestu (Tulgan & Martin, 2001, str. 17-18). Milenijci se v primerjavi s prejšnjimi generacijami razlikujejo v tem, da si ne ustvarjajo več sami načrta, ki jih bo pripeljal do zelenega cilja. Veliko vodilo pri tem so njihovi starši. Na delovnem mestu starše nadomestijo osebe, katere so njihovi nadrejeni. Zato so milenijci na delovnem mestu zvesti le tem osebam, katere jih vodijo, saj jim pomagajo uresničevati njihove cilje in jih vodijo do uspeha. Prav zato so milenijci tako kot generacija X zvesti osebam v podjetju in ne podjetju kot celoti (Marston, 2007).

Na delovnem mestu se milenijci počutijo najbolj vplivno in odgovorno, saj pripomorejo k boljšemu zadovoljstvu strank, kar jim je zelo pomembno. Velik dejavnik zadovoljstva večine milenijcev je fleksibilen delovni čas, kar kaže na izboljšano organizacijsko uspešnost, njihovo lojalnost in ne nazadnje izboljšuje njihovo osebno korist (Deloitte, 2017).

3.3 Vodenje milenijcev

Zelo pomemben dejavnik, ki ima močno vlogo pri vodenju milenijcev, je to, da jih konstantno vključujemo, da sodelujejo v procesu podjetja. Sodelovanje zaposlenih je več kot le dobro komuniciranje z njimi. Sodelovanje pomeni, da so zaposleni popolnoma vključeni v svoje delo, da so predani svoji osebni in službeni rasti ter da jim je omogočeno, da imajo možnost odločitev, da lahko reagirajo po svojih interesih, ki jih imajo v organizaciji. Milenijci, ki konstantno sodelujejo, tudi delajo bolj pametno. Bolj jim je pomembno, da pravočasno končajo delo, zato so pripravljeni vložiti več truda. V podjetju je za ustvarjanje sodelovanja predvsem pomembno, da je prisotno sodelovanje med zaposlenimi, da sta prisotna osebna vključenost ter zaupanje. Da so milenijci vključeni v proces, je pomembno, da se počutijo kot del nečesa pomembnega. Generacija Y bo veliko

bolj produktivna ter bo delala veliko bolj uspešno, če se bodo zavedali, da so povezani, da so del organizacije, če jim bo dana priložnost da probleme rešujejo s sodelavci, če bo njihov osebni prispevek družbi povezan z njihovimi osebnimi cilji, ter cilji podjetja, veliko bolje bodo delali, če se bodo počutili, da se jih ceni, spoštuje in so nagrajeni za njihov prispevek k podjetju. Ne nazadnje je pomembno, da razvijejo socialen in tudi profesionalen odnos znotraj podjetja. Pomembno se je zavedati, da bodo milenijci dlje zvesti in tako dlje ostali v podjetju, če se bodo počutili vključene v proces v podjetju (Zemke, Raines & Filipczak, 2013, str. 125).

Za boljše sodelovanje in za boljši uspeh pri delovanju in vodenju generacije Y je potrebno izboljšati odnos, ki ga ima nadrejeni z milenijskim delavcem. Potrebno je tudi dosegati in uresničevati njihova pričakovanja (Tulgan & Martin, 2006, str. 62). Tulgan in Martin (2006, str. 62 – 65) pojasnita, da je za nadrejene pomembno, da se spoznajo in da razumejo sposobnosti, ki jih imajo milenijci na delovnem mestu. Potrebno jim je prisluhniti in jih povprašati o njihovih sanjah in ciljih, ki jih imajo. Pomembno je izkazovanje zanimanja in skrbi za njihovo napredovanje in uspeh. Avtorja opredelita tudi pomembnosti pri ustvarjanju mentorskega odnosa, saj si milenijci želijo od svojih nadrejenih, da jim pomagajo se učiti in izboljševati na delovnem mestu. Ključnega pomena je tudi, da nadrejeni od prvega dneva naprej, ko se milenijci pridružijo podjetju, vzpostavijo prijateljski odnos, da jim pokažejo, da prinašajo dodano vrednost podjetju. Pomembni so tudi fleksibilnost, ki je, kot že omenjeno, eden najpomembnejših dejavnikov milenijcev pri iskanju zaposlitve. Nadrejeni prav tako ne smejo pozabiti na konstantno dajanje povratnih informacij milenijscem na dnevni bazi, kar vključuje konstantne povratne informacije o tem, kaj delajo prav in kaj ne in kaj lahko izboljšajo. Velik vpliv na izboljšanje medsebojnega odnosa ima pomoč nadrejenih milenijscem, da dosežejo svoja visoka pričakovanja in pričakovanja, ki jih imajo do sodelavcev na način, da nadrejeni omogoči milenijscem tudi mentorstvo s strani drugih zaposlenih, ki so eksperti na drugem določenem področju in da jim pripravi seznam sodelavcev, na katere se lahko obrnejo, ko potrebujejo odgovor za določen problem, ki se nanaša na njihovo področje.

4 RAZISKAVA DELOVNIH NAVAD IN ŽELJA GENERACIJE Y V SLOVENIJI

V tem delu zaključne strokovne naloge bom preko raziskave, ki sem jo opravil konec avgusta 2018 in na začetku septembra 2018, opredelil in izpostavil pridobljene rezultate, ki se nanašajo na milenijce, ki živijo v Sloveniji. Na podlagi teh rezultatov bom v nadaljevanju tudi podal mnenje o pripravi delovnega mesta glede na želje in navade te generacije. Najprej bom opisal metodo, ki sem jo izbral za svoj raziskovalni del naloge ter namen in cilj dela, nato pa tudi ugotovitve.

4.1 Namen in cilj

Znano je, da je generacija Y generacija svojega razreda in da se močno razlikujejo od predhodnih generacij. In prav zaradi takšnega razlikovanja se marsikaj v današnjem svetu spreminja. Prilagaja se njihovemu značaju in eden od takih primerov so tudi delovna mesta. Zato je glavni namen te naloge podati priporočilo za oblikovanje delovnega mesta, ki bo čim bolj prilagojeno željam in navadam generacije Y. Cilj naloge je pridobiti kvalitetna mnenja pripadnikov generacije Y o njihovih navadah in željah na delovnem mestu. Le tako bo mogoče izpostaviti oz. podati kakovostno priporočilo za izoblikovanje delovnega mesta zanje.

4.2 Metodologija

Za svojo nalogo sem se odločil, da bom uporabil metodo odprtega intervjuja, saj sem tako lahko pridobil konkretnejše podrobnosti o navadah in željah generacije Y v Sloveniji. Vprašanja, ki sem jih uporabil v intervjujih, so bila vnaprej sestavljena na podlagi prvega dela naloge glede na pridobljene ugotovitve in podatke iz različne literature, ki sem jih uporabil v teoretičnem delu naloge. Ta vprašanja, ki sem jih uporabil, so veljala le kot nekakšno vodilo, iz katerega sem izhajal, ko sem opravljal intervju s posameznimi pripadniki generacije Y. Temu so sledila naključna podvprašanja, s katerimi sem si pomagal, da sem uspel pridobiti čim več informacij in podatkov o njihovih navadah in željah na delovnem mestu.

Intervjuje sem opravljal s sedmimi pripadniki generacije Y. Poskušal sem ciljati na osebe različnih starosti, saj sem želel zaobseči približno celotno obdobje te generacije. Na spodnji sliki št. 4 sem prikazal starost oseb in njihov status za lažjo predstavbo in lažje sledenje v nadaljevanju analize. Ker je starostni razpon med osebami dokaj velik, sem pri določenih vprašanjih pridobil tudi različne odgovore, katere bom v nadaljevanju predstavil.

Tabela 3: Razporeditev oseb, ki so bile izbrane za intervju

	Starost	Status	Najvišje dosežena izobrazba
Oseba 1	22 let	Študentka	Turistični tehnik
Oseba 2	23 let	Študent	Srednja zdravstvena šola
Oseba 3	25 let	Zaposlen	Ekonomska fakulteta
Oseba 4	26 let	Zaposlena	Srednja zdravstvena šola
Oseba 5	29 let	Zaposlen	Visoka šola za logistiko
Oseba 6	30 let	Zaposlen	Srednja šola za gostinstvo in turizem
Oseba 7	33 let	Zaposlena	Pedagoška fakulteta

Vir: lastno delo.

5 ANALIZA RAZISKAVE O NAVADAH IN ŽELJAH GENERACIJE Y NA DELOVNEM MESTU

Po ugotovitvah pripadniki generacije Y v Sloveniji stremijo predvsem k kvalitetnemu načinu življenju, kjer na prvo mesto postavljajo zdravje in družino. Malo manj pomembno jim je delo, saj raje poskrbijo najprej zase in za svoje najbližje, da so srečni oni in tudi sami s seboj in svojim življenjem kot pa, da bi prednost imela njihova kariera.

»Pomembno v življenju je, da je oseba poštena, marljiva ter, da ima dobre delovne navade. Kar se pa tiče mojih osebnih vrednot v življenju, pa mi je najpomembnejša družina, tudi če imam na voljo svojo sanjsko službo, ima družina prednost pred vsem ostalim. Nato mi je pomembna moja osebna sreča, da sem sam zadovoljen s svojim vsakdanom, tudi prijateljstvo je zelo pomembno, nato pa pride na vrsto služba, kariera.« (Oseba 3)

»Jaz pri sebi na prvo mesto postavljam zdravje, za tem definitivno sledi družina, osebna sreča, najvišjo vrednoto imajo osebne, družinske stvari, kar se zadeva mojih najbližjih. Nato pa pride na vrsto kariera in podobno.« (Oseba 2)

Lahko sklepamo da so osebe, ki spadajo v generacijo Y, po vrednotah dokaj podobne kot njihovi starši oz. bolj natančno pripadniki generacije X. Kot sem že omenil v prvem delu, ne primerjajo svojega zaslužka z zaslužkom svojih staršem, temveč si želijo več osebnih družinskih stikov in življenja v prijaznem okolju (Brečko, 2005). Prav tako se ta generacija razlikuje od prejšnjih v tem, da raje dela za to, da lahko živi, kot pa da živi za to, da lahko dela (Kane, 2018).

Pri srečevanju s starejšimi generacijami imajo pripadniki generacije Y dobre izkušnje oz., bolje rečeno, dobro mnenje o njih. Na njih gledajo kot na nekakšne mentorje, ki jih lahko naučijo marsikaj iz svojih dolgoletnih izkušenj, še posebej če se novo zaposleni član generacije Y prvič s srečuje z določenimi opravili, delovnim mestom. Zavedajo se, da so starejše osebe na trgu dela prisotne veliko dlje kot generacija Y in jih zato tudi spoštujejo, saj se zavedajo njihovega pomena in znanja, ki ga imajo in ga lahko predajo naprej. Izkazalo se je tudi, da želijo mladi, pripadniki generacije Y, večkrat prevzeti vaje tudi v svoje roke, da bi se jim ponudilo več priložnosti za izkazovanje, da se ne bi delodajalci toliko zanašali na starejše generacije. Kar zadeva uporabo tehnologije s strani starejših generacij, milenijci vidijo, da zaostajajo. Menijo, da se težje priučijo novih tehnologij oz. se jih ne želijo. Menijo, da se jim ni treba učiti. Tukaj milenijci vidijo manjšo oviro, vendar se jim ne zdi tako zelo moteče, saj bi z veseljem tudi oni pokazali starejšim kakšno stvar in jih naučili kaj novega, kar se tiče tehnološkega napredka v delovnem okolju.

»Starejše generacije si zaslužijo spoštovanja, saj imajo veliko več izkušenj kot mi mladi, tako da jaz osebno bi z veseljem sprejela njihovo pomoč, da imam možnost se učiti iz

njihovih izkušenj, obenem pa pričakujem, da bodo tudi oni prisluhnili mlajšemu kadru, nam mladim, generaciji Y.« (Oseba 2)

»...na starejše zaposlene, s katerimi se srečujem gledam kot na nekakšne mentorje, kot bolj modro osebo, katera predaja znanje in izkušnje meni in mladim nasploh.« (Oseba 1)

»Mislim da so pomemben del delovnega procesa, sam sem mnenja, da se še vedno pozna to, da postavljajo delo na prvo mesto, to opažam sploh pri mojih starih starših. Se je pa potrebno zavedati, da imajo veliko več izkušenj in da se lahko veliko naučimo od njih. Bi pa se seveda lahko oni tudi kdaj sprostili in bi mi mladi na ta način prevzeli več odgovornosti v svoje roke. Kar se pa tiče tehnologije, se mi zdi, da so starejši manj sposobni uporabljati vedno novejšo tehnologijo, saj se po mojem mnenju tehnologija razvija hitreje, kot so jo starejše generacije sposobne dojemati. Glede problematike nepoznavanja tehnologije starejših pa je odvisno od okolja oz. vrste dela.« (Oseba 3)

Mlada delovna sila v Sloveniji, ki spada v dobo generacije Y, si želi pravičen odnos s svojim nadrejenim na delovnem mestu. Pričakujejo predvsem strokovnost in direktnost s strani nadrejenega, kar pomeni, da pričakujejo neposredno povratno informacijo za tako dobro kot slabo opravljeno nalogo, saj se lahko le na ta način izboljšajo in opravljajo delo bolje. Želijo tudi konstantnost povratne informacije. Zelo je pomembno, kako se nadrejeni vede, saj se je izkazalo, da ga mladi vidijo kot osebo, katero si jemljejo za vzor na delovnem mestu. Mladim je zelo pomembno, da se jim omogoča opravljanje dela, kot ga želijo, natančneje, da se jim pušča proste roke pri opravljanju zastavljenih nalog. Velik pomen pri mladi delovni sili ima vključevanje v proces dela, da jim nadrejeni omogoči, podajanje lastnega mnenja, predlogov, odločitev, da jih dejansko vključi v proces odločanja, saj jim s tem izkaže, da jih ceni in se zaveda, kako pomemben faktor v podjetju so, in da na njih ne gleda le kot na številko v podjetju, kar je zelo pomembno pri mladih, saj imajo tako veliko več motivacije in samozavesti.

»Od nadrejenega pričakujem, da mi bo podal tako negativno kot tudi pozitivno povratno informacijo, predvsem, da si bo upal podati negativno povratno informacijo, saj lahko le na ta način vem, kaj sem naredila narobe in se tako izboljšam v prihodnje. Pomembno mi je tudi možnost vključevanja v različne odločitve v podjetju oz. bolj pomembne stvari v podjetju ter da mi nadrejeni dopušča pri delu proste roke, saj se tako najboljše počutim, ko opravljam neko delo.« (Oseba 1)

»Od svojega nadrejenega pričakujem, da bo pošten do mene in do mojega dela, da me bo pri delu usmerjal in mi podal pohvalo za dobro opravljeno delo ter tudi grajo za slabo opravljeno delo. Kar mi je pa še bolj pomembno, je pa to, da me ceni, da ceni delavca, da me ne jemlje samo kot eno izmed mnogih števil v podjetju, saj sem konec koncev le jaz eden izmed tistih, ki podjetju prinaša dobre poslovne rezultate.« (Oseba 2)

»... Pomembno je sodelovanje z nadrejenim, da se ustvarijo enaki cilji pri delu, da izkazuje dovolj strokovnosti in poštenosti, da predstavlja osebo, katero si lahko jemljem za vzor na delovnem mestu.« (Oseba 6)

Pri analizi v prvem delu zaključne strokovne naloge je bilo ugotovljeno, da so mladi, ki so rojeni v obdobju med leti 1980 in 2000, bolj naravnani k fleksibilnemu delavniku, imajo radi čas za sebe, da lahko opravljajo delo, kakor jim najbolj ustreza. V pogovoru, ki sem ga opravil z mladimi generacije Y v Sloveniji, pa je bilo mogoče opaziti, da niso toliko naravnani k fleksibilnemu delovnemu času, kot so naravnani k bolj fiksnemu oz. bolje rečeno kombiniranemu času. Večina jih je izrazilo, da imajo željo delati po nekakšnem fiksnem urniku, a ob tem poudarili, da si prav tako obenem želijo, da lahko izrazijo svoje želje pri sestavi le-tega. Zato je tukaj malo odstopanja v primerjavi z analizo teorije, ki sem jo opravil v prvem delu naloge.

»Meni bi najbolj ustrežal fleksibilno fiksni delovni čas, da bi bil na nek način fiksni, vnaprej postavljen, a bi se ga tudi tu in tam dalo prilagoditi glede na želje, če bi jih imela. Torej lahko rečem, da se vidim v delovnem okolju s kombiniranim delovnim časom.« (Oseba 1)

»Trenutno sem zaposlen na delovnem mestu, kjer je izmensko delo. Moram priznati, da mi je ta način kar všeč, edino, kar bi spremenil, je delo ob vikendih. Veliko mi pomeni, če lahko več časa preživim s svojimi bližnjimi, grem v naravo. S tem razlogom bi sebe najbolje videl na delu s fleksibilnim delovnim časom, kjer bi sam določal, kdaj se bom posvetil službi in kdaj osebnemu življenju.« (Oseba 7)

Ob vprašanju, v kakem podjetju si oseba želi delati, je samo ena izmed sedmih oseb, ki sem jih intervjuval, odgovorila, da si želi delati v okolju, kjer ni veliko stika s strankami, da se lahko osredotoča le na svoje delo in sebe.

»Sebe vidim bolj v delovnem okolju, kjer ni veliko stika s strankami in da mi nihče ne skače pod noge. Da mi je omogočeno, da se osredotočim samo na delo, ki mi je bilo dodeljeno. Recimo delo v nekem skladišču vina bi bilo zame idealno.« (Oseba 3)

Vse ostale osebe pa so izrazile, da si želijo delati v timu, kjer lahko sodelujejo z zaposlenimi in tudi, da se lahko ukvarjajo s strankami. Nikakor pa se niso videle v pisarni, odmaknjene od vsega drugega, saj se jim je zdelo to delo preveč monotono in zaprto.

»Zelo rad imam delo z ljudmi in delo v ekipi, da sem konstantno v stiku z nekom. Vsekakor nisem oseba, ki bi delala sama v pisarni, saj se mi takšno delo zdi precej depresivno in menim, da ne predstavlja nikakršnih izzivov.« (Oseba 4)

»Sem oseba, ki ima rada druženje in ne samote, zato sploh ne razmišljam o delu v pisarni, kjer bi bil posvečen sam sebi in delu, ki mi je bilo naloženo. Takšno delo se mi zdi preveč monotono in nezanimivo. Zelo rad pa opravljam delo, kjer sodelujem s timom, da se lahko dopolnujemo. Poleg tega uživam v naravi in ravno zaradi tega bi bilo moje idealno delovno okolje nekje v naravi, na terenu in zraven še nekaj oseb, s katerimi bi tvorili tim.« (Oseba 7)

Pri iskanju zaposlitve si vsak posameznik sam postavi, kaj mu je bolj pomembno pri iskanju zaposlitve in kaj manj. Zato je tudi v tem primeru bilo veliko različnih odgovorov, a kljub vsemu so vsi bili v nečem enotni. Vsaka izmed oseb, s katero sem opravljal intervju, je izrazila, da pri iskanju zaposlitve med pomembnejše dejavnike uvršča možnost nadgrajevanja, napredovanja ali učenja. Tukaj se je izkazalo, da za to generacijo res velja, da je najbolj izobražena do sedaj in da si neprestano želi osvajanja novih znanj. Večina jih je izrazila prav tako, da jim je zelo pomembno delovno mesto, kjer jim je omogočeno dobro razmerje med delom in zasebnim življenjem, kar nakazuje še enkrat več, da to ni generacija, ki bi živela za delo, vendar je ravno nasprotno.

»Pri iskanju zaposlitve mi je najpomembneje, da delo ponuja fleksibilnost, da mi omogoča razmerje med delom in zasebnim življenjem, da je vse v nekem ravnotežju. Kar mi je tudi zelo pomembno je to, da ponuja možnosti učenja, nadgrajevanje znanja kot tudi možnosti napredovanja.« (Oseba 1)

»Ko iščem službo, gledam na tri stvari, in sicer na plačo, kakšen tip urnika je, in vrsto dela, da mi je zanimivo, da lahko opravljam nekaj, kar mi ne bo predstavljalo dolgčasa, stresa, slabe volje. Mislim pa, da je najpomembneje za mene vrsta dela, kot preostale stvari. In še ena stvar, ki je zame pomembna, je dobro razmerje med delom in zasebnim življenjem.« (Oseba 3)

»... v službi preživim velik del življenja, zato bi rad videl, da mi bo delo vsak dan postavljalo nove izzive, da bo na ta način delo zanimivo ter da mi je omogočena možnost napredovanja in nadgrajevanja.« (Oseba 5)

V službi je zelo pomemben odnos s sodelavci, saj je veliko bolje delati v okolju, kjer prevladujejo predvsem pozitivna energija ter dobri odnosi med sodelavci. To so izrazili tudi člani generacije Y, ki živijo v Sloveniji. Večina jih je mnenja, da le z dobrimi odnosi vzpostavimo uspešno in dobro delovno okolje, saj gre človek v nasprotnem primeru s težavo na delo in tudi motivacija ni takšna, kot bi morala biti.

»Na delovnem mestu pričakujem prijateljski odnos s sodelavci, da se dobro razumemo, mislim, da takoj opaziš, kdo je prijatelj in kdo ne. Želim ustvariti direkten odnos, saj se le na ta način lahko rešijo problemi, nočem, da je prisotna zahrbtnost in hinavščina.

Pomembno je, da so mi sodelavci pripravljeni pomagati prav tako, kot sem jaz pripravljen pomagati njim.« (Oseba 2)

».. pomembno v delovnem okolju je, da se med sodelavci vzpostavi prijateljski odnos, da prevladuje pozitivna energija, dobro vzdušje, saj se tako na delovnem mestu počutim dobro in ne pridem delati s težavo. Želim korekten odnos s sodelavci, da smo direktni in odkriti med seboj.« (Oseba 4)

Nazadnje smo se pogovarjali, kakšen je pogled mladih na razvoj njihove kariere, kako oni vidijo razvoj svoje kariere, kakšna pričakovanja imajo v svojem življenju, na kaj so osredotočeni pri ustvarjanju svoje kariere. Izkazalo se je, da je mladim zelo pomembno, da jim delo predstavlja nekakšen izziv, s katerim se morajo spopadati na delovnem mestu. Ko enkrat delo postane monotono, nezanimivo, so pripravljeni na iskanje nove zaposlitve, takšne, ki jim ponuja nove izzive, boljše delovne pogoje, delo, ki jih bo motiviralo, jim dalo nov zagon. Vsekakor je bolj vidna nagnjenost k menjavanju delovnega okolja vsake toliko časa, saj tako oseba pridobi nova znanja, nove izkušnje. Manj opazna je nagnjenost k zvestobi enemu podjetju, kjer bi oseba preživela do konca svoje delovne kariere.

»Na delovnem mestu ostanem, dokler mi je delo dobro, vseč, mi predstavlja nek izziv v delu, ko enkrat ta občutek izgubim, sem pripravljena na iskanje novih izzivov, ki mi jih ponujajo nova delovna okolja.« (Oseba 1)

»... sem oseba, ki vsake toliko menja službo, delovno okolje, da ne postane delo preveč monotono in da se pojavljajo novi izzivi.« (Oseba 6)

»Delovnemu mestu sem zvest, dokler ne najdem nekaj drugega, nekaj boljšega. Tako da, ko se pojavi boljša služba, bi definitivno zagrabil priložnost. Ne vidim pa se kot tip človeka, ki bi skakal iz enega na drugo delovno mesto.« (Oseba 3)

6 PRIPOROČILO ZA RAZVOJ DELOVNEGA OKOLJA, PRILAGOJENO GENERACIJI Y

Za uspešno sodelovanje z osebami generacije Y je potrebno ravnati na svojevrsten način. Delodajalec se mora zavedati njihovega karakterja, njihovih želja in potreb, ki jih pričakujejo na delovnem mestu. Le na ta način bo podjetje privabilo in zadržalo še kako pomemben člen delovne sile podjetja.

Za delodajalca je najpomembneje, da svojim bodočim delojemalcem, ki sodijo v generacijo Y ponudi primerno delovno mesto, ki jim omogoča kvalitetno življenje, ki izhaja iz dobrega razmerja med delom in njihovi zasebnim življenjem, da jih ne postavlja pod določen pritisk. Pomembna stvar je tudi to, da izkoristi svoje zaposlene starejših generacij kot neke vrste mentorje, ki bi predajali svoje znanje tej mlajši generaciji. Po

ugotovitvah sodeč je potrebno mladim ponuditi vsaj možnost pridobivanja novih znanj, nadgrajevanje obstoječih, to pomeni organizacijo različnih tečajev, ki jim bodo pripomogli pri izboljševanju njih samih na delovnem mestu. Še bolj pa cenijo, če jim je ponujena možnosti napredovanj. Delovno mesto mora biti osnovano na podlagi sodelovanja z zaposlenimi, da imajo mladi delojemalci konstantno interakcijo s preostalim kolektivom. Seveda je pomembno, da se poskrbi za dobro, pozitivno interakcijo.

Mladi si želijo veliko izzivov, zato mora podjetje razmisliti o možnosti vključevanja mladih v proces odločanj in upravljanja v podjetju ali pa jim mora postavljati nove izzive, ki jih bodo navdušili in motivirali za kakovostno delo. Delodajalec ne sme zanemariti pravilnega delovnega časa, prilagojenega mladim, zato je zelo pomembno, da jim omogoči fleksibilen delovni čas. Delodajalec mora poskrbeti, da bo oseba, ki bo nadrejena mlademu kolektivu, pravilno usposobljena in se zavedala značilnosti ter zahtev mladih na delovnem mestu. To pomeni, da mora ta oseba biti neprestano nad njimi, jim biti stalno na razpolago, jih usmerjati in, kar je najpomembneje, da jim bo za opravljeno nalogo podala povratno informacijo o tem, ali so nalogo opravili dobro ali slabo in kaj lahko popravijo. Nadrejeni se mora zavedati, da predstavlja osebo, po kateri se bodo ti mladi novo zaposleni člani ravnali, si jo jemali za vzor.

Nazadnje, kot je že bilo omenjeno, večina mladih posveča več pozornosti oz. daje prednost zasebnemu življenju in družini kot delu, zato je ključnega pomena, da se delodajalec zaveda tega dejavnika in deluje v smeri podjetja prijaznega družini in da vedeti to tudi zaposlenemu, ki se uvršča v generacijo Y.

SKLEP

Kot je lahko razbrano iz teoretičnega dela naloge in iz empiričnega dela, je generacija Y svojevrstna, edinstvena generacija. Z njimi je potrebno ravnati na eni strani na lep način, saj se hitro prestrašijo, na drugi strani pa so željni novih izzivov, dokazovanja in se izkazujejo za neustrašne osebe. Zato je za majhnega in velikega podjetnika, delodajalca pomembno, da se zaveda pomena te generacije, kaj lahko njeni pripadniki doprinesejo k razvoju podjetja, a le ob pravilnem pristopu do njih. So izjemna delovna sila novega razreda, tehnološko zelo napredna, saj so odrasčali s tehnologijo od malih nog. Poleg tega je večina mladih dobro izobražena, imajo visoko stopnjo izobrazbe in temu primerno doprinesejo svoj delež tudi v podjetju. Člani te generacije spadajo pod najmlajšo delovno silo na trgu dela. Lahko bi dejali, da so čisto druga galaksija med generacijami na trgu dela.

Na začetku naloge sem si zastavil, da bom podrobneje spoznal generacijo Y, njihove zahteve in navade v delovnem okolju. Zato sem najprej preko različnih avtorjev izbrskal in pridobil številčne informacije o tej generaciji, vendar so se ti nanašali na svetovno populacijo in ne le na manjši segment, kot je recimo Slovenija.

Po uspešno izvedeni analizi in navedbi teh podatkov sem svoj cilj dosegel z empiričnim delom, ko sem začel z zbiranjem informacij o tej mladi generaciji, ki živi v Sloveniji. Z izbrano metodo odprtega intervjuja sem lahko od oseb, ki so bile vključene v analizo, pridobil veliko podrobnih informacij glede njihovih lastnosti, želja, ki jih imajo v delovnem okolju ter njihovih delovnih navadah.

Izkazalo se je, da je generacija Y, ki živi v Sloveniji, po lastnostih in zahtevah skoraj povsem enaka celotni populaciji generacije Y, za katere sem najprej pridobil informacije številnih avtorjev v teoretičnem delu. Veljajo za osebe, ki veliko posvečajo osebnemu razvoju. Na prvo mesto postavljajo svoje bližnje, svojo družino. Ustvarjeni so zato, da živijo življenje, in ne zato, da samo delajo. So tehnološko zelo izobraženi, kar zelo pripomore pri zaposlovanju, saj ne potrebujejo veliko usposabljanja, kar zadeva tehnologije. Ob pogovoru sem ugotovil, da so pripadniki te generacije zelo razumevajoči do starejših in izkazujejo veliko mero spoštovanja do njih, in se zavedajo, kakšen pomen imajo starejši, s katerimi delujejo v delovnem okolju.

Ob zaključku naloge sem podal svoje priporočilo, vodilo za oblikovanje primerne delovnega okolja za generacijo Y, katerega sem sestavil po analizi in ugotovitvah v empiričnem delu. Mislim, da bi priporočilo pripomoglo k boljšemu razumevanju te mlade generacije za delodajalce, katerim so mladi pomembni, ali pa za tiste delodajalce, ki želijo pritegniti več pozornosti s strani mlade delovne sile, generacije Y, in bi na ta način lažje oblikovali delovno okolje zanje.

LITERATURA IN VIRI

1. AARP. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. Pridobljeno 15. aprila 2018 iz https://assets.aarp.org/www.aarp.org/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf
2. Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grow Up: How the millennial generation is shakin up the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Anantatmula, V. S. & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9 – 26.
4. Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences. *The Leadership & Organization Development Journal*. 25(2), 124 – 141.
5. Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu. *HRM*, 3(10), 48 – 55.
6. Cavalli, A. (2004), Generations and Value Orientations. *Social Compass*. 51(2), 155 – 168.
7. Comperatore, E. & Nerone, F. (2008). Coping With Different Generations In The Workplace. *Journal of Business & Economics Research*. 6(6), 15 – 30.
8. DelCampo, R. G., Haggerty, L. A., Haney, M. J. & Knippel, L. A. (2011). *Managing the MultiGenerational Workforce: from the GI generation to the millennials*. Farnham: Gower Publishing Limited.
9. Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey (Winning over the next generation of leaders)*. Pridobljeno 28. oktobra 2018 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
10. Deloitte. (2017). *The 2017 Deloitte Millennial Survey (Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world)*. Pridobljeno 29. aprila 2018 iz <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
11. Dernovšek, I. (2004). Generacija Y bo potrkala na vrata. *Manager*, 5, 34 – 35.
12. Gesiler, J. (2005, 22. avgust). *Boomer Bosses, Meet Your New Employees*. Pridobljeno 22. aprila 2018 iz <https://www.poynter.org/news/boomer-bosses-meet-your-new-employees>
13. Hammill, G. (2005). *Mixing and Managing Foru Generations of Employees*. Pridboljeno 3. marca 2018 iz <https://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
14. Jurkiewicz, C. L. & Brown, R. G. (1998). GenXers vs. Boomers vs. Matures: Generational Comparisons of Public Employee Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18 – 37.
15. Kane, S. (2018, 4. marec). *The Common Characteristics of Generation X Professionals*. Pridobljeno 13. marca 2018 iz <https://www.thebalance.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>

16. Karsh, B. & Templin, C. (2013). *Manager 3.0: a millennial's guide to rewriting the rules of management*. New York: AMACOM.
17. Marconi, J. (2001). *Future Marketing: targeting seniors, boomers, and generation x and y*. Lincolnwood: NTC Business Books.
18. Marston, C. (2007). *Motivating the »what's in it for me« workforce*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
19. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM*, 5(19), 30 – 34.
20. Sheahan, P. (2005). *Generation Y: Thriving and surviving with generation Y at work*. Prahran, Victoria: Hardie Grant Books.
21. Rainer T. & Rainer J. (2011). *The Millennials, Connecting to America's Largest Generation*. Nashville: B&H Publishing Group.
22. Sikirič, V. (brez datuma). *Samo dolgčasa ne za generacijo Y*. Pridobljeno 17. marca 2018 iz <http://gea-college.si/wp-content/uploads/2016/05/SAMO-DOLG%C4%8CASA-NE-za-generacijo-Y.pdf>
23. Špiler Božič, K. (2010, 27. maj). *Generacija Y – drugačna delovna sila na trgu*. Pridobljeno 17. marca 2018 iz https://www.finance.si/280819/Generacija_Y_druga_na_delovna_sila_na_trgu_del_a
24. Tomšič, M. (2010). Medgeneracijske razlike, delo in učenje. *Izobraževanje – most med generacijami: Priročnik za medgeneracijsko učenje*. Pridobljeno 25. julija 2018 iz http://www.lu-ajdovscina.si/mma/prirocnik_za_medgeneracijsko.../2010120911014242/
25. Tulgan, B. & Martin, C. A. (2001). *Managing Generation Y: global citizens born in the late seventies and early eighties*. Amherst: HRD Press, Inc.
26. Tulgan, B. & Martin, C. A. (2006). *Managing the Generation Mix: (second edition) From Urgency to Opportunity*. Amherst: HRD Press, Inc.
27. Zemke, R. & Raines, C. & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. New York: AMACOM.
28. RainmakerThinking. (2018). *The Great Generational Shift – update 2018*. Pridobljeno 25. julija 2018 iz <http://rainmakerthinking.com/white-paper/the-great-generational-shift-update-2018/>