

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Bojana Gnezda

**Oblikovanje dela in delovnega okolja po meri
Generacije Y**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Bojana Gnezda

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

**Oblikovanje dela in delovnega okolja po meri
Generacije Y**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Za strokovno pomoč in nasvete se najlepše zahvaljujem mentorici,izr. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek. Hvala za spodbude in prijazne besede, ki ste mi jih namenili.

Najlepše bi se rada zahvalila tudi vsem podjetjem, ki so se odzvala povabilu za sodelovanje v raziskavi. Predvsem se zahvaljujem intervjuvancem za njihov čas in prijaznost, ki so jo izkazali ter za deljenje mnenj, pogledov in izkušenj o preučevani temi.

Hvala tudi družini in prijateljem za vso podporo in mnoge spodbude tekom študija. Brez vas bi bila pot do tu veliko težja, zato se vsem, ki so mi stali ob strani, najlepše zahvaljujem.

Nazadnje pa bi se rada zahvalila tudi svojim sošolkam, s katerimi sem delila in doživljala to izkušnjo. Čeprav je bila na trenutke resda izjemno naporna, pa se nam je s skupnimi močmi le uspelo prebroditi skozi najtežje čase. Hvala punce za vse lepe spomine, ki jih, verjemite mi, ni malo.

OBLIKOVANJE DELA IN DELOVNEGA OKOLJA PO MERI GENERACIJE Y

Največji izziv sodobnim družbam dandanes predstavljajo demografske spremembe, ki so postale ena izmed glavnih silnic družbene transformacije. V tej luči je preučevanje posameznih starostnih skupin in njihovih specifičnih karakteristik postalo ključnega pomena. Koncept generacije tako omogoča celovitejše in bolj poglobljeno razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na formiranje določenih vzorcev vedenj, ki so skupni večjemu številu ljudi. Čeprav gre za konstruiran koncept, ki ima zaradi svoje narave takšne in drugačne omejitve, pa se je za razumevanje vedenj posameznikov v sferi dela izkazal kot zelo uporaben, saj današnje delovno silo sestavljajo predstavniki štirih generacij - vsaka s svojo lastno generacijsko persono. Ob vstopu Generacije Y v sfero dela se delodajalci tako soočajo z izzivi, ki jih ta prinaša na delovno mesto. Zastavlja se torej vprašanje, kako oblikovati delo, ki bo zadovoljilo potrebam, pričakovanjem in željam mladih, seveda z namenom zagotavljanja njihovega zadovoljstva, ki je ključno za dobro opravljeno delo? Kakšno mora biti delovno okolje, da bo slednjim omogočalo primerne pogoje za izražanje njihovih potencialov ter s tem njihovega razvoja? Generacija Y je trenutno nedvoumno eden izmed največjih virov znanja, ki so podlaga za razvoj organizacij, vendar pa je to brez pomena, če jim niso dane možnosti za njihovo uporabo.

Ključne besede: generacija, Generacija Y, oblikovanje dela, delovno okolje.

JOB DESIGN AND WORK ENVIRONMENT THAT SUITS GENERATION Y

Nowadays demographic changes are becoming the greatest challenge of contemporary societies, as one of the main forces of social transformation. In the light of this, there is a growing need for more in-depth studies on different age groups and their specific characteristics. The concept of generation, although constructed on a theoretical level, therefore became a great tool, which explains how an external social environment shapes individual behavioural patterns, but it also implies that these behaviours are shared by wider group of people, as their experiences are similar. In the world of work, where four generations are working side by side, this concept is widely used. Every generation is characterized by its own unique generational persona, so problems are bound to emerge, especially now when the youngest generation, Generation Y, is starting to participate in the workplace. Employers are aware that pleasing these youngsters' demands, expectations and wishes will not be an easy task. Questions about how to design jobs or what kind of work environment are most suitable for generation Y are being raised, which is not surprising, as they undoubtedly have necessary knowledge to lead organizations forward. However they have to be given the opportunity to do so.

Keywords: generation, Generation Y, job design, work environment.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
1.1 NAMEN IN CILJ	8
1.2 STRUKTURA	9
1.3 METODOLOGIJA	9
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA – OPREDELITEV OSNOVNIH KONCEPTOV	10
2.1 POJEM GENERACIJE	10
2.1.1 Pomeni in definicije generacije.....	10
2.1.1.1 Poimenovanja generacije znotraj socioloških znanosti.....	10
2.1.1.2 Karl Mannheimovo poimenovanje generacij.....	13
2.1.1.3 Poimenovanja generacij v sodobnejši sociološki literaturi.....	15
2.1.1.4 Obravnavanje generacij s psihološkega vidika.....	16
2.1.2 Karakteristike generacije.....	17
2.1.3 Težave pri definiranju generacij.....	18
2.2 OBLIKOVANJE DELA	21
2.2.1. Teoretski pristopi do oblikovanja dela.....	21
2.2.2 Sodobne oblike oblikovanja dela.....	22
2.2.2.1 Obogatitev dela (job enrichment).....	22
2.2.2.2 Dodajanje delovnih nalog (job enlargement).....	23
2.2.2.3 Kroženje med delovnimi mesti (job rotation).....	23
2.2.2.4 Fleksibilizacija delovnega časa in delovnega tedna (flexitime).....	23
2.2.2.5 Delo od doma (telecommuting).....	24
2.2.2.6 Delo v timih.....	25
2.3 DELOVNO OKOLJE	26
3. OPREDELITEV POSAMEZNIH GENERACIJ	27
3.1 VETERANI	27
3.2. OTROCI BLAGINJE	27
3.3 GENERACIJA X	28

3.4 GENERACIJA Y.....	29
4 GENERACIJA Y V DELOVNEM OKOLJU.....	30
4.1 SPLOŠNE SPREMEMBE NA PODROČJU DELA.....	30
4.1.1 Družbeni, politični in ekonomski dejavniki spremembe	30
4.1.2 Vpliv demografskih sprememb	32
4.1.3 Sprememba organizacijskega konteksta	33
4.2 ODNOS GENERACIJE Y DO DELA	35
4.3 OBLIKOVANJE DELA IN DELOVNEGA OKOLJA ZA GENERACIJO Y.....	38
5 EMPIRIČNI DEL.....	40
5.1 OPREDELITEV PROBLEMA	40
5.2 METODOLOGIJA	40
5.2.1 Sodelujoči v raziskavi	43
5.2.1.1 Podjetje A.....	44
5.2.1.2 Podjetje B.....	44
5.2.1.3 Podjetje C.....	45
5.2.1.4 Podjetje Č.....	45
5.2.1.5 Podjetje D	46
5.3 PREDSTAVITEV, ANALIZA IN DISKUSIJA PRIDOBLJENIH PODATKOV.....	47
5.3.1 Splošno mnenje o generaciji Y	47
5.3.2 Obstoje razlik med Generacijo Y in ostalimi zaposlenimi.....	48
5.3.3 Specifičnost Generacije Y na delovnem mestu in s tem povezani izzivi	50
5.3.4 Oblikovanje dela in delovnega okolja	51
5.3.5 Potrebe po spremembah	54
5.4 POVZETEK UGOTOVITEV.....	55
5.5 OMEJITVE RAZISKAVE	57
6 SKLEP	57
7 LITERATURA	61

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Dejavnost in velikost sodelujočih podjetij.....	43
Tabela 5.2: Starostne strukture zaposlenih v sodelujočih podjetjih (povprečna starost).....	44
Tabela 5.3: Število in delež zaposlenih Generacije Y po posameznih podjetjih.....	46
Tabela 5.4 : Splošno mnenje o Generaciji Y po posameznih podjetjih	48
Tabela 5.5: Razlike med Generacijo Y in ostalimi zaposlenimi po posameznih podjetjih.....	49
Tabela 5.6: Izzivi Generacije Y na delovnem mestu po posameznih podjetjih.....	51
Tabela 5.7: Oblikovanje dela in delovnega okolja po posameznih podjetjih	53
Tabela 5.8: Uvajanje sprememb zaradi Generacije Y po posameznih podjetjih.....	54

PRILOGE

Priloga A: Časovno obdobje generacij in rojstnih kohort.....	69
Priloga B: Pregled časovnih obdobjih posameznih generacij po posameznih avtorjih.....	70
Priloga C: Model značilnosti dela.....	70
Priloga Č: Seznam vprašanj, zastavljenih na intervjuju	71

1 UVOD

V času postmoderne dobe družba doživlja velike transformacije, ki zajemajo vsa področja družbenega življenja, pri čemer trg delovne sile ni nobena izjema. Velik izziv slednjemu predstavljajo demografske spremembe, ki v soobstoju z ekonomskimi, družbenimi in političnimi spremembami povzročajo pritiske na obstoječe strukture ter razdirajo tradicionalne in že uveljavljene načine njegovega delovanja. Delovna sila postaja tako, v smislu starosti, vedno bolj diverzificirana, implikacije slednjega pa presegajo zgolj vprašanje te biološke karakteristike posameznika. V ozadju tako starost pogojuje tudi različna dojetanja, pričakovanja in ne nazadnje izkušnje, saj se ta oblikujejo v odvisnosti od splošnih družbenih usmeritev znotraj zgodovinskega konteksta, v katerem se individuumi nahajajo – na tej točki se tako pojavi vprašanje generacij s sebi lastnimi generacijskimi identitetami. Pomembnost sprememb v starostni strukturi delovne sile je tako treba dojemati predvsem v tej dimenziji – v prisotnosti več generacij na trgu dela, vsake s svojimi unikatnimi zahtevami, pričakovanji in vrednotami, ki se kažejo tudi v sferi dela. Ob vstopu najnovejše generacije v sfero zaposlitve, to je Generacije Y, se tako organizacije soočajo s povsem novimi izzivi, saj se zavedajo, da lahko konkurenčnost dosežejo in ohranjajo le tako, da poskrbijo za zadovoljstvo svojih zaposlenih. To pa je mogoče zgolj s prepoznavanjem in zadovoljevanjem njihovih potreb in pričakovanj, kar pa velikokrat zaradi takšnih in drugačnih omejitev ni mogoče. Preučevanje in razumevanje specifičnosti, ki jo v sfero dela prinaša Generacija Y, bo tako v prihodnosti postalo zelo pomembno, predvsem v smislu razumevanja njihovih pričakovanj in potreb ter implikacij, ki jih imajo slednje na način organiziranja dela ter oblikovanja delovnega okolja.

1.1 NAMEN IN CILJ

Namen diplomskega dela je preučiti specifično situacijo, s katero se soočajo današnji delodajalci, v povezavi z vstopom Generacije Y v sfero dela. Kakšni so izzivi slednjega in v kolikšni meri bo Generacija Y s svojo specifičnostjo vplivala na spremembe organizacijskega okolja, če sploh, ostajata najpomembnejši vprašanji, s katerima se morajo soočiti današnje organizacije. Cilj diplomskega dela tako ni zgolj podajanje določenih dejstev, temveč bolj podrobnejše spoznavanje z razsežnostjo problema preferenc Generacije Y glede oblikovanja dela in delovnega okolja ter njegove implikacije. V ta namen je bilo zastavljeno naslednje raziskovalno vprašanje: *Ali specifičen odnos do dela Generacije Y, ki se razlikuje od ostalih zaposlenih, narekuje spremembe v oblikovanju dela in delovnega okolja?*

1.2 STRUKTURA

Diplomsko delo je v osnovi razdeljeno na dva osnovna dela – teoretični in empirični del. V uvodnem delu teoretičnega sklopa so opredeljeni temeljni koncepti, ki izhajajo iz samega predmeta preučevanja. Največji poudarek je tako namenjen predstavitvi pojma generacije, saj je ta zaradi svoje neotipljive narave nekoliko kontroverznejši od ostalih dveh konceptov. Primarni cilj je bila tako izpostavitve kompleksnosti pojma ter njegove vrednosti in uporabnosti kot teoretičnega koncepta, zato je bil pojem analiziran na globlji ravni, z upoštevanjem in prepoznavanjem tako njegovih prednosti kot tudi omejitev. Za opredelitev ostalih dveh konceptov – oblikovanja dela in delovnega okolja – temeljitejše preučevanje in problematiziranje ni bilo potrebno, saj sta koncepta dobro poznana in uveljavljena znotraj družbenih ved. Drugi del znotraj sklopa teorije pa temelji predvsem na povezovanju, interakciji prej omenjenih konceptov. Najprej so tako opredeljene 4 skupine generacij, ki so trenutno prisotne na trgu dela – Veterani, Otroci blaginje, Generacija X in Generacija Y – z namenom predstaviti bralcu specifične karakteristike posamezne generacije ter s tem ponazoritve, da generacije v družbeni realnosti obstajajo. Nato pa je v povezavi s kontekstoma oblikovanja dela in delovnega okolja posebej obravnavana tudi Generacija Y. V drugem sklopu diplomskega dela, v empiričnem delu, pa je obstoj teoretičnih konceptov preverjen na rezultatih lastne raziskave, ki je bila opravljena za potrebe diplomskega dela oziroma preverjanja raziskovalnega vprašanja, ki je bil opredeljen in zastavljen v skladu z namenom diplomskega dela. V zaključku sledi še sklepno poglavje, ki predstavlja sintezo ugotovitev in zaključkov, ki temeljijo na pregledu literature, dokazov empiričnih študij ter opravljene raziskave, podana pa je tudi lastna refleksija in opredelitev do preučevane teme.

1.3 METODOLOGIJA

V diplomskem delu je uporabljenih več metodoloških pristopov, katerih se je mogoče posluževati znotraj področja raziskovanja. V teoretičnem delu je uporabljena tako analiza sekundarnih virov, predvsem v obliki tujih znanstvenih in strokovnih člankov ter monografij, kot tudi analiza primarnih virov, v obliki že obstoječih študij oziroma raziskav in primarne zakonodaje. V diplomskem delu je kot primarna metoda uporabljena metoda deskripcije, ki se uporablja za opisovanje dejstev, pri opredelitvi osnovnih teoretskih izhodišč pa je bila uporabljena tudi metoda kategorizacije. Za boljše razumevanje same kompleksnosti preučevane teme so bile tekom celotnega dela uporabljene tudi določene primerjave in povezave med posameznimi koncepti. Za pridobivanje podatkov v empiričnem delu je bil uporabljen kvalitativni metodološki princip, in sicer metoda intervjujev.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA – OPREDELITEV OSNOVNIH KONCEPTOV

2.1 POJEM GENERACIJE

2.1.1 Pomeni in definicije generacije

Konceptu generacije je bilo na ravni znanstvenega preučevanja v zadnjih desetletjih namenjeno precej pozornosti, vedno bolj pa postaja priljubljen tudi v bolj strokovnih krogih. Razširjenost uporabe in naraščajoče zavedanje pomembnosti pojma, ne samo v literaturi, temveč tudi v vsakdanjem življenju, tako narekujeja podrobnejše in celovitejše obravnavanje generacij, ki so, kot navaja Mannheim (1952) v svojem 'klasičnem' delu *The problem of generations*¹, esencialni element, ki omogočajo družbeni napredek. Vendar pa kljub vedno večjemu zanimanju za ta (priljubljen) termin, predvsem v okviru družboslovja oziroma posameznih disciplin znotraj tega, kot so sociologija, demografija, politologija idr. (Corsten 1999; Cavalli 2004), v literaturi ni mogoče zaslediti enotnosti oziroma konsenza med avtorji glede samega pomena besede (Attias-Donfut in Arber 2002).

2.1.1.1 Poimenovanja generacije znotraj socioloških znanosti

Prve opredelitve koncepta generacije je pravzaprav potrebno razumeti v genealoškem smislu, saj temelji besede izvirajo iz latinskega izraza za očetovstvo in grškega izraza '*genesis*', ki je označeval potomstvene vezi (Corsten 1999) oziroma genealoške stopnje znotraj družinskega rodu (na primer starši-otroci) (Attias-Donfut in Arber 2002; Edmunds in Turner 2002). *Družinske generacije* tako razumemo kot družinski sistem, ki povezuje posameznike in njihovo potomstvo (stari starši – starši – vnuki), tako v biološkem kot tudi kulturnem smislu (Marin 2002, Cavalli 2004). V povezavi s tem se termin nemalokrat uporablja tudi kot obdobje na časovni premici, ki označuje prehod na novi rod znotraj družinskega konteksta, kjer prvo generacijo sestavlja oseba in njeni bratje/sestre, naslednjo pa potomstvo te iste osebe (Attias-Donfut in Arber 2002; Edmunds in Turner 2002).

Med proučevalci na področju politične sociologije so zelo priljubljene tudi definicije, ki izvirajo iz demografije², ki generacijo označujejo s pojmom kohorta (*cohort*) (Gilleard 2004). Ta naj bi se po mnenju Cavanaugha in Krauss Whitbournove (1999) uporabljal izmenično (v

¹ Esej *The problem of generations*, ki ga je Karl Mannheim objavil leta 1923, je eno izmed najbolj sistematičnih in celovitejših del. Nekateri avtorji ga opisujejo celo kot elementarno delo, ki obravnava pojem generacij s sociološkega vidika (Pilcher 1994).

² "Demografija je veda, ki preučuje velikost, sestavo in distribucijo populacije" (Glenn 1977, 8).

enakem pomenu besede) s pojmom generacije, medtem ko po drugi strani nekateri avtorji (Glenn 1977; Edmunds in Turner 2002; Gilleard 2004; Markert 2004) opozarjajo na potrebo po njenem razlikovanju. Izraz kohorta se originalno nanaša na rimske vojaške enote, povezane v legije sestavljene iz 10 skupin (kohort) (Glenn 1977; Zemke in drugi 2000), v demografskem smislu pa pomeni "agregat posameznikov /.../, ki doživijo enak [zaznamujoč] dogodek v enakem časovnem intervalu" (Ryder 1965, 845), ki omogoča (in ne povzroča) družbene spremembe, na podlagi katerih diferenciramo kohorte med seboj (Ryder 1965). Kot značilni historični dogodek, ki zaznamuje posameznike in tako omogoča nastanek kohorte, literatura obravnava rojstvo, vendar pa v širšem pomenu med te lahko štejemo vsa tista doživetja v posameznikovem življenjskem ciklu, ki jih definirajo (na primer poroka, prvi vstop v izobraževanje in zaposlitev ipd.) (Ryder 1965; Carlsson in Karlsson 1970; Glenn 1977; Vincent 2005). Rojstno kohorto (*birth cohort*) (v nadaljevanju kohorta) torej sestavljajo osebe, ki so rojene v enakem časovnem obdobju (Ryder 1965; Carlsson in Karlsson 1970; Cavanaugh in Krauss Whitbourne 1999), katere (spodnje in zgornje) meje pa je mogoče določiti zgolj arbitrarno (Glenn 1977), saj se čas izpostavljenosti zaznamujočemu dogodku razlikuje od kohorte do kohorte glede na pomen in okoliščine, v katerem je kohorta nastala. Vsaka kohorta ima torej sebi lastne karakteristike (Carlsson in Karlsson 1970), ki odražajo razmere njenega nastanka in po katerih se razlikuje od drugih kohort, med katere poleg velikosti sodijo tudi spremenljivke, kot so "/.../ rasa, materni jezik in kraj rojstva" (Ryder 1965, 845). Ryder (1965) tako poudari, da za določanje kohorte ni potrebno, da so njene karakteristike homogene, temveč jo je, kljub heterogenosti sestavnih elementov, od ostalih kohort mogoče diferencirati po konsistentni razporejenosti slednjih v obdobju kohorte. Čeprav je uporaba termina kohorta, kot sinonima za generacijo, v literaturi zelo pogosto uporabljena, pa predstavlja določene omejitve in težave, predvsem pri njegovem praktičnem apliciranju. Tako so, kot že omenjeno, časovni razponi kohorte določeni arbitrarno in se hkrati razlikujejo od kohorte do kohorte, kar predstavlja veliko oviro pri določanju njene velikosti (Markert 2004). V ta namen Markert (2004) predlaga sprejetje konsenza v marketinški literaturi glede enotnega definiranja časovnega obdobja tako generacije kot tudi kohort, pri čemer slednje obravnava kot sestavne dele, podskupine prvih, ki skupaj tvorijo generacijo. Po njegovem mnenju naj bi se torej generacija razprostirala preko časovnega obdobja 20 let, razdeljena pa naj bi bila na dve osnovni kohorti, zgodnjo in pozno, v skupnem trajanju 10 let, ti pa bi se še nadalje delili na tako imenovane bihorte s časovnim trajanjem 5 let (glej Prilogo A).

Mnogi avtorji (Mannheim 1952; Becker 2002; Edmunds in Turner 2002; Marin 2002) pa nasprotujejo ideji, da so lahko generacije definirane samo na podlagi bioloških faktorjev, torej v smislu kohort, saj so mnenja, da je za celovitejše razumevanje tega koncepta treba preučiti tudi druge dimenzije, ki naj bi bile prav tako pomembne pri formiranju generacij. Edmunds in Turner (2002) tako razlikujeta kronološke generacije (kohorte) od socialnih ali historičnih, kot jih poimenuje Vincent (2005), ki imajo tudi socialne, politične in kulturne komponente. *Historična generacija* je tako definirana kot "/.../ skupina posameznikov, ki se formira na podlagi zgodovinskih izkušenj posamezne rojstne kohorte /.../, [ki] razvije značilne kulturne simbole /.../" (Vincent 2005, 581), kar nadalje omogoča razvoj specifičnih kolektivnih identitet in generacij kot akterjev v zgodovinskem procesu (Corsten 1999). Za Gillearda (2004) je prav ta kulturna komponenta (tako imenovano kulturno polje) tista, ki ločuje generacijo od kohorte, saj omogoča posameznikom različnih kohort, da s participiranjem v socialnih, kulturnih in političnih interakcijah ustvarijo kolektivno zavest in s tem postanejo nosilci družbenih sprememb. Podoben pogled na generacije razvije tudi Mannheim (1952), ki generacijo razume kot skupino posameznikov, ki si delijo določene biološke karakteristike (obdobje rojstva) v določenem časovnem izseku v zgodovini, ki kot odgovor na družbene dogodke, ki vplivajo na njihove percepcije, mišljenja in vedenja v času adolescence, razvijejo specifično kolektivno zavest, ki jih razlikuje od drugih generacij. Becker (2002) pa generacijo definira kot skupino sestavljeno iz individuumov, katerih vedenja se, zaradi nenadnih in nekonsistentnih sprememb na makro nivoju, ki so se zgodile v času njihovih formativnih let, razlikujejo.

Povsem nove razsežnosti koncepta generacij odkriva področje kulturne sociologije, ki slednjega problematizira kot kulturološki fenomen, opredeljen preko posebnih simbolov, vrednot, identitet in življenjskih slogov (Gilleard 2004; Vincent 2005). Moč generacij, kot kolektivitet, torej izvira iz skupnih in med pripadniki posameznih kohort deljenih kulturnih vzorcev specifičnega obdobja v zgodovini človeštva, ki omogočajo temelje za uveljavitev generacij v družbi, kot pomembnih akterjev sprememb na makro ravni. Pomembnosti kulturne komponente pri preučevanju generacij, kot entitet družbene realnosti, se je zavedal tudi Pierre Bourdieu, katerega ideje močno korelirajo z Mannheimovim 'klasičnim' opredeljevanjem generacije (Edmunds in Turner 2002; Gilleard 2004). Generacijo tako, po Bourdieu, opredeljujeta generacijsko polje, ki je definirano kot "/.../ spremenjeno razmerje med preteklimi in sedanjimi družbenimi prostori" (Gilleard 2004, 114), v okviru katerih pripadniki razvijejo edinstvene interese, kar jih diferencira od pripadnikov drugih generacij

(Bourdieu 1993a), ter generacijski habitus, kjer pripadniki generacije oblikujejo prakse mišljenj in prepričanj ter enake izkušnje znotraj meja generacijskega polja (Bourdieu 1993b). Čeprav je Bourdieujevo preučevanje povezave med generacijami in kulturo pripomoglo k boljšemu razumevanju generacij, kot generatorjev transformacij družb, kar nadgrajuje in dopolnjuje Mannheimovo sociologijo generacij, pa v njegovi teoriji Edmundsova in Turner (2002) opozarjata na nekonsistentnost, nedoločenoost v pojmovanju generacije, saj jo enkrat razume kot zgolj konstruiran koncept, drugič pa ji pripisuje dejanski obstoj.

V literaturi je mogoče zaslediti tudi nekoliko ožje razumevanje tega pojma, in sicer kot sinonima za označevanje določene življenjske faze vsakega posameznika (na primer obdobja študentskih let), nemalokrat pa se termin uporablja tudi za označevanje posameznikov v specifičnem zgodovinskem času, kar označuje termin *kulturnih generacij* (Elder in Pellerin 1998) (na primer povojna generacija). Prav tako je zanimiva tudi definicija tako imenovanih *blaginjskih generacij* (*welfare generations*), "/.../" ki nastanejo kot posledica institucionalizacije družbe glede na značilna življenjska obdobja, ki jih definirajo procesi izobraževanja, dela in upokojitve"³ (Attias-Donfut in Arber 2002, 2). Takšno razumevanje generacij se v določeni meri povezuje s konceptom kohorte v ožjem pomenu besede – v smislu biološkega determiniranja – in ožjem segmentu, torej tistih faz v življenjskem ciklu posameznika, v katerih so po eni strani najbolj produktivni za družbo – v obdobju sodelovanja na trgu delovne sile in prispevanja v sisteme socialne varnosti – ter po drugi strani v obdobju starosti, ko posamezniki postanejo zanjo 'breme'.

2.1.1.2 Karl Mannheimovo poimenovanje generacij

Prispevek socioloških znanosti k proučevanju in razumevanju generacij ter njihove vloge in pomena v družbi je nedvoumno velik, temelje pa gre iskati v delih Mannheim, ki je pravzaprav začrtal smernice za obravnavo generacije na sociološkem področju (Pilcher 1994; Edmunds in Turner 2002; Vincent 2005), njegova sociologija generacij pa je hkrati del širše in obsežnejše sociološke teorije znanja⁴ (Pilcher 1994). Za Mannheim (1952) je torej preučevanje tega koncepta pomembno predvsem v povezavi z razumevanjem širših družbenih sprememb, pri čemer naj bi bile generacije glavni akterji, ki se zoperstavljajo obstoječim družbenim razmeram, vrednotam in normam ter tako omogočajo družbeni napredek

³ Definicija je povzeta po Kohliju, kot ga navajata Attias-Donfut in Arber (2002).

⁴ Sociologija znanja temelji na ideji, da je eksistenca znanja pogojena z umeščenostjo v socialno-historični prostor (Pilcher 1994).

(Edmunds in Turner 2002). Z namenom, da bi dokazal, da je generacija sociološki fenomen, avtor generacijo opredeli kot skupino posameznikov, ki jih vežejo posebne vezi, ki se razvijejo ali nastanejo zavestno oziroma po njihovi volji (Mannheim 1952) in so rezultat skupnega doživljanja zgodovinskega konteksta (Edmunds in Turner 2002), hkrati pa so te neodvisne od obstoja fizične povezave med njenimi člani (Mannheim 1952). Nadalje generacijo poveže tudi s pojmom družbenega razreda (Mannheim 1952), saj je oba koncepta mogoče pozicionirati v družbeno strukturo (Pilcher 1994). Generacijo tako, po Mannheimu, ne definirajo zgolj biološke karakteristike, kot sta rojstvo v istem časovnem obdobju (zgodovinska faza) in skupno doživljanje razvojnih stopenj življenja (biološka faza), temveč je ključni predvsem socialni vidik, ki jih te implicirajo. Časovna umeščenost posameznikov v zgodovinski okvir⁵ omogoča, da zaradi enakega izkustva socialno-zgodovinskih razmer v času formativnih let⁶ razvijejo unikatno kolektivno zavest⁷, odnos in ravnanja ter poglede na dogajanja v družbi (Pilcher 1994; Attias-Donfut in Arber 2002; Cavalli 2004; Vincent 2005), ki jih kot pripadnike ene generacije ločujejo od drugih individuumov, z drugačnimi doživljanji družbenih razmer v istem socialno-historičnem kontekstu. Čeprav sta tako generacijska lokacija, kot tudi generacijski slog nujna pogoja za definiranje generacije kot koncepta, pa slednji ne ponuja odgovora, kako so lahko generacije zgolj na podlagi bioloških karakteristik ter kolektivnega delovanja in deljenja skupne usode pomembni akterji v procesu transformacije družbe. Zato Mannheim (1952) v svojo teorijo uvede tudi koncept realizirane generacije (*generation as an actuality*), katere člane veže konkretna vez, ki nastane kot posledica njihove aktivne participacije v socialnih, kulturnih in družbenih interakcijah v zgodovinskem kontekstu, pod pogojem, da posamezniki generacije te občutijo in percipirajo kot vzrok nastale družbene situacije. Kljub vsemu pa ni nujno, da vsaka generacija oziroma lokacija generacije razvije lastno, unikatno, distinktivno kolektivno zavedanje, čeprav je potencial inherenten vsaki (Pilcher 1994), saj je realizacija slednjega, po mnenju Mannheim (1952), odvisna predvsem od tempa družbenih sprememb, pri čemer naj bi se novi generacijski slogi oblikovali predvsem takrat, ko prihaja do velikih družbenih transformacij v razmeroma kratkem časovnem obdobju, kar posameznikom ne omogoča prevzemanja že obstoječih kulturnih vzorcev in navad, vzorcev mišljenj in pogledov oziroma tako imenovanih 'osnovnih vedenj' (Pilcher 1994). Ključno sporočilo Mannheimove teorije sociologije generacije se tako skriva v medsebojni povezanosti in prepletenosti dveh esencialnih

⁵ Kar Mannheim (1952) poimenuje kot generacijsko lokacijo (generational location).

⁶ Tista leta v posameznikovem življenju, v katerih se posameznik prvič sooča z življenjskimi in družbenimi vprašanji. Po mnenju Mannheim (1952) se to zgodi v adolescenci oziroma na prehodu v dobo odraslosti.

⁷ Kar Mannheim zajema v pojmu generacijskega sloga (generation style) (Gilleard 2004).

elementov, ki tvorita generacijo – lokacije generacije, torej skupne umeščenosti v zgodovinski čas in skupnega prehajanja skozi faze biološkega razvoja človeka (Gilleard 2004) ter kolektivne, generacijske zavesti, ki si jo člani posamezne generacije delijo med seboj in je oblikovana na podlagi doživljanja in interpretiranja dogodkov v specifičnem zgodovinskem obdobju (Gilleard 2004), tako imenovanega generacijskega sloga – ter njenega potenciala, da ta postane nosilec družbene transformacije. Do slednje pa pride le takrat, ko generacija oziroma pripadniki te aktivno sodelujejo in participirajo v različnih družbenih procesih, kar posledično privede do formiranja novega kolektivnega mišljenja in zavesti.

Čeprav velja Mannheimova sociologija generacij za klasično delo znotraj preučevanja generacije, kot sociološkega koncepta, pa nekateri avtorji opozarjajo tudi na pomanjkljivosti njegove teorije. Pilcherjeva (1994) tako izpostavi njegovo obravnavanje tematike na (zgolj) teoretičnem nivoju in mu tako očita, da skozi razvoj svoje teorije ne uspe izoblikovati konkretnih predlogov za preučevanje tega fenomena na empirični ravni. Tako je pomen njegovih spoznanj zreduciran le na konceptualno, abstraktno raven, ki pa ji primanjkuje nadaljnji korak operacionalizacije, kar pa je pravzaprav esencialnega pomena pri določanju parametrov za oblikovanje generacij v konkretnem času in prostoru. Attias-Donfueva in Arberjeva (2002) pa ugotavljata, da poleg velikih družbenih dogodkov, ki prispevajo k oblikovanju kolektivne miselnosti posamezne generacije, na slednje vplivajo tudi drugi kulturni in socialni faktorji, ki posameznike istih let spodbujajo k ustvarjanju kolektivnega mišljenja (na primer obdobje izobraževanja) in se pojavljajo tekom življenjskega cikla posameznika. Na podlagi slednjega tako zaključita, da se generacije, v nasprotju z Mannheimovo teorijo, razvijajo konsistentno in neodvisno od družbenih sprememb (Attias-Donfut in Arber 2002).

2.1.1.3 Poimenovanja generacij v sodobnejši sociološki literaturi

V sodobnejši literaturi preučevanja generacij je koncept največkrat obravnavan v smislu historičnih generacij oziroma variacij Mannheimovega razumevanja tega koncepta, saj slednji problem generacije osvetli z različnih zornih kotov, tako z biološkega kot tudi socialno kulturnega in zgodovinskega vidika, ki v medsebojni interakciji in prepletanju ustvarjajo razmere za formiranje novih generacij. Ena izmed najbolj pogostih definicij, uporabljenih v strokovni literaturi, je podana s strani Kupperschmidtove (2000, 66), ki generacijo definira kot "skupino ljudi ali kohorto, ki si delijo obdobje, v katerem so rojeni, ter v povezavi s tem izkušnje, ki so posledica skupnega 'premika skozi čas', v katerem so podvrženi različnim

vplivom". Med zadnje Kopperschmidtova (2000) uvršča institucionalne spremembe na področju sociale, ekonomije in širših družbenih usmeritev, ki povzročajo velike družbene spremembe in družbene dogodke, ki prav tako predstavljajo velik vpliv na širšo družbeno strukturo oziroma njeno (ne)stabilnost. Podobne opredelitve koncepta generacije je moč najti tudi pri drugih avtorjih, ki preučujejo ta 'problem'. Tako Howe in Strauss (2000) v svojem delu *Millennials Rising* generacijo opredelita kot skupino ljudi na ravni celote družbe, ki so rojeni v enakem obdobju, zato skupaj doživijo tranzicijo iz otroštva v dobo odraslosti. Kolektivna narava izkustva prehoda med omenjenima življenjskima obdobjema pa omogoča oblikovanje skupne identitete, ki za pripadnike znotraj posamezne generacije deluje kot 'lepilo', saj jih povezuje in po drugi strani diferencira od pripadnikov drugih generacij. Generacija se tako oblikuje kot lastna entiteta s sebi lastnimi karakteristikami, z unikatno 'generacijsko persono'⁸ (*generational persona*), ki obstaja neodvisno od posameznikov, ki jo tvorijo, ter identiteto, ki v veliki meri vpliva na pripadnike te generacije, čeprav ni nujno, da slednja odraža karakteristike vsakega posameznika v generaciji (Howe in Straus 2000; Zemke in drugi 2000; Lancaster in Stillman 2002).

2.1.1.4 Obravnavanje generacij s psihološkega vidika

Širše družbene in sociokulturne spremembe predstavljajo glavno gonilo za nastanek novih generacij, ki kot kolektiviteta razvijejo svojstvene osebne karakteristike, ki odražajo duh zgodovinskega časa in prostora (Mannheim 1952; Howe in Strauss 2000; Kopperschmidt 2000; Zemke in drugi 2000; Parry in Urwin 2011). Čeprav je pripisovanje posameznih osebnostnih značilnosti večjemu številu ljudi, torej pripadnikom posamezne generacije, nekoliko kontroverzno, pa Twenge in Campbell (2001) ugotavljata, da je pripadnost kohorti prav tako pomemben faktor, ki, poleg genetskih vplivov in ožjega družinskega okolja, vpliva na razvoj osebnosti in osebnostnih karakteristik⁹. Posamezniki, ki pripadajo določeni generaciji, tako zaradi skupnega doživljanja kulturnih, zgodovinskih in drugih družbenih dogodkov razvijejo specifične karakteristike, ki definirajo generacijo kot celoto. Da psihološke razlike med generacijami obstajajo, so potrdile tudi nekatere študije, ki so raziskovale obstoj razlik med posameznimi generacijami v samozavesti, narcizmu, zaskrbljenosti in ostalih splošnih osebnostnih karakteristikah (Twenge in drugi 2008; Twenge

⁸ Generacijska persona je družbeni konstrukt, ki zajema odnose in poglede do družinskega življenja, socialnih, političnih in ekonomskih vprašanj, spolnih vlog, življenjskih slogov in ne nazadnje pričakovanj glede prihodnosti (Howe in Strauss 2000, 40).

⁹ Osebnost posameznika sestavljajo osnovne značilnosti človekovega delovanja, ki ostajajo tekom časa relativno stabilne in tako omogočajo konsistentnost posameznikovih vedenj v določenih situacijah (Furnham 2005, 161).

in Campbell 2008; Wong in drugi 2008), med psihološka preučevanja generacijskih razlik pa lahko štejemo tudi raziskovanje diferenc v delovnih vrednotah in osebnostnih karakteristikah, relevantnih na delovnem mestu (Smola in Sutton 2002; Twenge in drugi 2010) in delovni etiki (Meriac in drugi 2010). Raziskave tako kažejo, da medgeneracijske razlike s psihološke perspektive obstajajo in so statistično signifikantne, vendar pa tako pridobljeni rezultati zaradi same narave in načina njihovega pridobivanja¹⁰ največkrat ne odražajo zgolj generacijskih razlik, pač pa tudi razlike glede na starost, različne stopnje v življenjskem obdobju in karieri ipd. (Cennamo in Gardner 2008; Wong in drugi 2008).

2.1.2 Karakteristike generacije

Kot predstavljeno v prejšnjih poglavjih, obstaja več različnih pogledov in vidikov znotraj družboslovnih ved glede poimenovanja koncepta generacije. Čeprav se definicije med seboj do določene mere razlikujejo, pa je vsem skupno to, da poskušajo ugotoviti, kaj so pravzaprav tiste karakteristike, ki omogočajo diferenciacijo med posameznimi generacijami. Kupperschmidtova (2000) kot te lastnosti navaja skupne vrednote, vedenja, odnose in poglede na svet, preko katerih posamezne kohorte dojemajo družbeni čas in prostor ter vplivajo na oblikovanje generacij per se. Omenjena opredelitev tako implicira, da so navedene lastnosti inherentne vsaki generaciji, ki obstaja ali bo obstajala v prihodnosti, hkrati pa so tudi distinktivne. Nekoliko 'previdnejši' pristop zavzame Becker (2002), ko namesto specifičnih lastnosti, ki so lastne vsaki generaciji, opredeli minimalne kriterije, katerim mora biti zadoščeno, da generacija obstaja. Ti so:

- vedenja pripadnikov posamezne kohorte morajo odražati lastnosti, ki se ji pripisujejo, v času formativnih let in 10-letnem obdobju po njih,
- vedenja morajo biti specifična kohorti, kateri pripadajo posamezniki, in hkrati tudi dovolj različna, da slednjo razločujejo od predhodnih in prihodnjih generacij,
- obstoj generacije mora biti priznan s strani družbe, na primer z njenim poimenovanjem.

Ko so enkrat karakteristike za definiranje generacij poznane, se lahko, vsaj na ravni teoretičnega razpravljanja, določijo časovne meje oziroma obdobja posameznih generacij, ki pa se zaradi različnih pristopov in razumevanj tega koncepta na abstraktnem nivoju razlikujejo od avtorja do avtorja (glej Prilogo B). Določanje časovnega razpona posamezne

¹⁰ Glavna omejitev raziskav, ki preiskujejo obstoj medgeneracijskih razlik, je ta, da večina od njih zajema ljudi različnih starosti, pripadnikov več generacij zgolj v določenem časovnem trenutku, kar ne omogoča razlikovanja generacijskih vplivov od starostnih in drugih vplivov (Twenge 2010).

generacije je tako izredno zahtevno oziroma je to, kot opozarja Cavalli (2004), odvisno od nastankov zgodovinskih dogodkov, ki povzročijo širše družbene spremembe ter s tem vplivajo na oblikovanje in nastanek novih generacij. Seveda pa se te spremembe ne dogajajo v enakih časovnih intervalih, zato je nemogoče a priori določiti obdobje posamezne generacije (Cavalli 2004), kar posledično pomeni, da se lahko generacija razprostira čez daljše časovno obdobje kot predhodna generacija ali generacija po njej, teoretično pa lahko pride tudi do situacije, ko nova generacija zaradi odsotnosti ključnega zgodovinskega dogodka, ki privede do sociokulturnih sprememb, niti ne nastane. V zadnjem primeru govorimo o tako imenovanem fenomenu 'tihe' oziroma 'nevidne' generacije (Cavalli 2004). Čeprav Cavallijevi pomisleki temeljijo na teoretičnih osnovah in argumentacijah, pa v literaturi ni zaslediti kakšnih večjih diskrepanc med avtorji glede določanja časovnega razpona posamezne generacije. Markert (2004) tako predlaga, da se kot generacijski parameter določi obdobje 20 let, z odstopanjem do dveh let, čemur sledijo tudi sodobnejša preučevanja koncepta, statistični model, ki sta ga razvili Carlssonova in Karlssonova (1970), pa za povprečno trajanje generacije določa obdobje 25 let.

2.1.3 Težave pri definiranju generacij

Obravnavanju in preučevanju generacij, tako v znanstveni in strokovni kot tudi poljudnoznanstveni literaturi, je bilo v zadnjem času posvečeno veliko pozornosti, vedno več zanimanja za razumevanje tega koncepta pa je izkazala tudi širša javnost, ki debate in polemike o (ne)obstoju generacij spremlja preko medijev. Ti so ga lansirali in izpostavili kot pomemben družben pojav in tako omogočili prostor za javno razpravo, slednje pa je ne nazadnje privedlo do potrebe po celovitejšem obravnavanju generacij na ravni znanstvenega raziskovanja. Ker so generacije, kot že omenjeno, družbeni konstrukt in tako temeljijo na določenih teoretičnih predpostavkah, konceptih in idejah, ki se jim pripisujejo, čeprav so težnje med preučevalci tega področja po njihovem empiričnem preverjanju očitne, pa kljub temu abstraktna narava pojma, njegova večdimenzionalnost in odsotnost konsenza med akademiki glede samega načina definiranja spodbujajo vprašanja o tem, ali generacije v družbeni realnosti sploh obstajajo oziroma ali so pomembni akterji družbenega življenja.

Največje omejitve pri preučevanju generacij predstavlja tako imenovani 'identifikacijski problem', ki opisuje medsebojno povezanost in prepletenost ter odvisnost starosti, zgodovinskih okoliščin in generacije (Kowske in drugi 2010; Parry in Urwin 2011), nezmožnost razločevanja slednjih pa predstavlja veliko oviro pri empiričnem preverjanju

obstoja generacij, saj tako pridobljeni rezultati, najpogosteje zbrani z metodo, ki zbira podatke v določenem časovnem trenutku, niso posledica zgolj generacijskih razlik, temveč odražajo tudi starostne razlike in zgodovinski čas, nanje pa lahko vplivajo tudi drugi parametri (Cennamo in Gardner 2008; Wong in drugi 2008). Znanstveni pristop k preučevanju generacij, njihovih karakteristik in medgeneracijskih razlik tako omogoča zgolj metoda, ki zbira podatke v več časovnih obdobjih, saj loči tako starostne kot tudi historične vplive od generacijskih (Twenge in drugi 2008; Twenge 2010), vendar pa je takšnih raziskav, ki temeljijo na slednji, zgolj za peščico (Twenge 2010).

Veliko polemik sproža tudi umeščanje generacij v določeno obdobje zgodovine, saj je prav časovni vidik pri definiranju posamezne generacije tisti, ki je pravzaprav podlaga za uvrščanje in razvrščanje posameznic in posameznikov vanje oziroma povedano nekoliko drugače, brez časovne opredeljenosti preučevanje koncepta na empirični ravni ni mogoče. Prav zato predstavlja vprašanje časovnega razpona, kot je izpostavljeno s strani Cavallija (2004) in konkretnega časovnega intervala generacije, eno izmed večjih ovir pri razumevanju in raziskovanju tega koncepta, predvsem na področju marketinga (Markert 2004), saj zaradi nekonsistentnosti letnic, ki se pripisujejo posameznim generacijam, močno variira tudi velikost posameznih generacij (merjeno v številu posameznikov, ki so rojeni v določenem časovnem intervalu). S tem vprašanjem pa se povezuje tudi obstoj tako imenovanih 'cusperjev', torej tistih, ki so rojeni v začetem ali končnem obdobju časovnega intervala generacije ter tako posedujejo vrednote, vzorce vedenja, prepričanja in karakteristike dveh generacij (Lancaster in Stillman 2002; Markert 2004). Nekonsistentnost v določanju časovnih obdobj generacij oziroma odsotnost konsenza med avtorji pri definiranju posamezne generacije je potemtakem lahko tudi eden izmed vzrokov, zakaj se izsledki posameznih raziskav, ki empirično preverjajo povezavo med generacijami in določenimi področji, tako razlikujejo, saj zajemajo kohorte, ki so po definiciji nekaterih preučevalcev sestavni del prve generacije, po drugi pa sestavni del predhodne ali naslednje generacije.

Čeprav je bilo samemu konceptu generacije v tem delu namenjeno že veliko pozornosti, pa je dvom o uporabi tega koncepta, kot relevantnega akterja družbene realnosti, ki omogoča pripisovanje nekaterih (enakih) karakteristik, identitet, prepričanj in vedenj večjemu številu posameznikov, kar jih hkrati tudi razlikuje od drugih, še vedno prisoten. V literaturi je argumente za trditev tako moč najti v Mannheimovemu (1952) členjenju aktualne generacije na, kot jih poimenuje, generacijske enote, v katerih so vezi med posamezniki tako močne, da na podlagi skupnih izkušenj razvijejo specifične vzorce mišljenja, katere posamezniki

ponotranjijo. Podoben koncept razvije tudi Becker (2002), saj priznava obstoj tako imenovanih '*parcialnih generacij*', ki se zaradi drugačnih izkušenj, kot posledica različnih položajev v družbeni strukturi, formirajo znotraj posameznih generacij. V literaturi je izpostavljeno tudi vprašanje kohezivnosti generacij, saj kljub deljenju enakega izkustva zgodovinskega časa na posameznikove izkušnje in doživetja v veliki meri vplivajo tudi druge biološke in sociološke karakteristike, kot so spol, rasna pripadnost, družbeni položaj, geografska lokacija idr. (Elder in Pellerin 1998; Becker 2002; Perry in Urwin 2011). Zaznamujoči družbeni dogodki, ki so osnova za nastanek generacij, so tako v največji meri geografsko omejeni na določen prostor na mikro (države) in mezo (širše regije) ravni, če pa povzročijo spremembe globalnih razsežnosti, te največkrat variirajo v sami intenzifikaciji glede na specifične družbene razmere v posameznih delih sveta. Zaključek, da lahko generacije dojemamo zgolj v nacionalnem kontekstu (Becker 2002; Edmunds in Turner 2005; Parry in Urwin 2011), tako ni povsem brez osnove, čeprav Edmundsova in Turner (2005) opozarjata na nastajanje 'globalnih generacij' in pozivata k preučevanju tega fenomena, njihov nastanek pa pripisujeta globalizacijskim procesom, omogočenim z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Preučevanje generacij, pa naj bo to na teoretičnem ali empiričnem nivoju, bo vedno nekoliko kontroveržno predvsem zaradi nespecifičnosti in neotipljivosti samega koncepta ter njegove prepletenosti z ostalimi sociološkimi in družbenimi pojavi. Umeščanje posameznikov v ta družbeno konstruiran fenomen (kar pa ne pomeni, da v realnosti ne obstaja) tako vedno poteka a posteriori (Attias-Donfut in Arber 2002), pobuda za njegovo prepoznavanje pa največkrat prihaja s strani medijev (Parry in Urwin 2011), ki ga obravnavajo na generaliziran, simplificiran in stereotipiziran način, medtem ko poskušajo v intelektualnih krogih ta koncept preučiti z nekoliko bolj znanstvenega vidika. Kot posledica diskurzov o (ne)obstoju generacij, ki poteka zgolj na višjih ravneh družbe, pa se na ta način pojavlja odsotnost identifikacije individuumov s posamezno generacijo, kar po mnenju nekaterih avtorjev (Elder in Pellerin 1998; Wong in drugi 2008; Parry in Urwin 2011) spodbuja dvome o homogenosti identitet pripadnikov generacije oziroma o večji heterogenosti slednjih znotraj posamezne generacije, kot pa med generacijami.

Kljub vsemu pa generacijskih vplivov, čeprav prepletenih z drugimi socialnimi, zgodovinskimi in biološkimi identifikatorji, na posameznike, njihova vedenja, izkušnje in vzorce mišljenja nikakor ne gre zanemariti, saj predstavljajo pomemben sociološki instrument za prepoznavanje kolektivne naravnosti posameznikov.

2.2 OBLIKOVANJE DELA

2.2.1. Teoretski pristopi do oblikovanja dela

Na kakšne načine oblikovati delo, ki omogoča čim boljši izkoristek resursov, upoštevajoč omejitve, ki jih predstavljajo splošni družbeni pogoji in razmere ter stanje tehnike, je bilo največkrat preučevano predvsem s finančnega vidika – maksimiziranja dobička ob minimiziranju stroškov. Prva preučevanja organiziranja dela segajo že v čas 18. stoletja (Parker in Wall 1998), ko so se zaradi uvajanja tehnoloških sprememb v svet dela spremenila dojemanja samega dela in s tem tudi percepcije o njegovem oblikovanju. Skozi naslednje stoletje so se na ravni teoretičnih razprav oblikovala mnenja, da bi bilo potrebno dela razdrobiti na posamezne simplificirane delovne naloge, vendar pa so se te ideje dejansko realizirale šele v začetku 20. stoletja, in sicer z uveljavitvijo znanstvenega menedžmenta Frederica Taylorja in fordističnega načina proizvodnje, poimenovane po njegovem začetniku Henryju Fordu (Parker in Wall 1998). Taylorjev znanstveni pristop do preučevanja dela in delovnih nalog ter njihove fragmentacije na najosnovnejša dela, standardizacije, specializacije in separacije procesa načrtovanja, ki je v domeni nadrejenih, od procesa eksekucije, je tako delavce minimiziral na podaljške stroja, na izvajalce vnaprej specificiranih postopkov, ki so zmožni opravljati zgolj fizični vidik dela, medtem ko je dimenzija intelektualnega doprinosa rezervirana za vodstveni kader (Morgan 2004). Na podobnih temeljih je temeljil tudi fordizem, ki je z uvedbo tekočega traku Taylorjevo idejo o učinkovitosti in produktivnosti še nekoliko nadgradil. Omenjeni teoriji o oblikovanju in organiziranju dela sta temeljili na predpostavki, da so ljudje tisti, ki se morajo prilagajati delu, medtem ko so popolnoma nov vidik preučevanja oblikovanja dela ponudile teorije, ki so nastale v drugi polovici 20. stoletja. Te so v ospredje postavile vprašanje človeškega faktorja, njegovih motivov, pričakovanj in odnosov do dela ter tako popolnoma kontrirale predhodnim preučevanjem, saj delavci niso bili videni zgolj kot sredstvo za doseg cilja, pač pa kot akterji, katere je potrebno v večji meri vključiti v sam delovni proces. Preučevanje, kako oblikovati delo, da bodo zaposleni zadovoljni in motivirani, je tako postal fokus v raziskovanju tega 'problema', kateremu je Herzberg posvetil kar nekaj pozornosti s svojo znano dvofaktorsko teorijo motivacije¹¹, ki je še vedno ena izmed vodilnih teorij na področju motivacije zaposlenih. Teorijo, poznano tudi kot model značilnosti dela, v kateri glavno vlogo predstavlja človeški faktor in ki je postala tudi najbolj razširjen teoretični instrument za preučevanje oblikovanja dela, pa sta razvila

¹¹ Dvofaktorska teorija motivacije izhaja iz predpostavke, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo faktorji, ki izhajajo iz same vsebine dela – interesantno in razgibano delo, odgovornost, priznanje, možnosti razvoja in napredovanja ipd. (motivatorji) – medtem ko na drugi strani njihovo nezadovoljstvo povzroča sam kontekst dela – nadzor, medosebni odnosi, plača, status ipd. (higieniki) (Herzberg 1974; Furnham 2005).

Hackman in Oldham (Parker in Wall 1998; Schermerhorn in drugi 2005). Skozi preučevanje delovnega procesa sta raziskovalca identificirala 5 osnovnih delovnih značilnosti, ki vplivajo na posameznikovo dožemanje dela s psihološkega vidika in na končne delovne rezultate (glej Prilogo C), ti so: (1) raznolikost delovnih veščin in spretnosti, ki omogočajo opravljanje različnih delovnih nalog, (2) celovitost delovnih nalog, (3) pomen in pomembnost opravljenega dela za ostale znotraj ali izven organizacije, (4) avtonomija in (5) povratne informacije o delovnih dosežkih (Vecchio 2000). Ker pa se osebnostne lastnosti in posameznikove potrebe med seboj razlikujejo, se tako razlikujejo tudi njihovi odzivi na značilnosti dela, zato sta Hackman in Oldham v model integrirala tudi moderatorje, ki prepoznavajo difference med posamezniki, in sicer (1) potrebe po razvoju, (2) znanja in spretnosti ter (3) zadovoljstvo z delovnimi razmerami (Schermerhorn in drugi 2005). Oblikovanje dela na način, ki se najbolj prilega posameznikovim potrebam in sposobnostim, je torej ključnega pomena, saj lahko "/.../ obogateno delo prinese pozitivne rezultate le tistim osebam, ki jim [tako oblikovano delo] ustreza" (Schermerhorn in drugi 2005, 149).

2.2.2 Sodobne oblike oblikovanja dela

2.2.2.1 Obogatitev dela (job enrichment)

Če želi podjetje povečati oziroma dvigniti stopnjo motiviranosti zaposlenih za delo, je oblikovanje dela z uporabo metode obogatitve dela najboljši način za doseg slednjega, saj ta omogoča zaposlenim večjo avtonomijo pri odločanju o alokaciji resursov, potrebnih za uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog (Parker in Wall 1998), kar pa promovira njihovo aktivno vlogo pri odločanju na delovnem mestu. Namen te metode, z dodajanjem delovnih nalog že obstoječim, je v obogatitvi vsebine dela, saj se tako na zaposlenega prenese večja stopnja odgovornosti, bolj izzivajoče delo pa mu omogoča možnosti personalnega in profesionalnega razvoja ter uveljavitve in priznanja s strani nadrejenih (Schermerhorn in drugi 2005). Organiziranje dela na način, ki posameznikom omogoča večjo samostojnost pri načrtovanju in izvajanju dela, uporabi delovnih metod, določanju lastnega tempa in diverzifikaciji delovnih nalog (Parker in Wall 1998), vsekakor pozitivno vpliva na percepcijo zaposlenih o pomembnosti opravljanega dela, zato je apliciranje vertikalne nadgradnje dela v praksi pomembno predvsem s psihološkega vidika. Vendar pa je kljub temu, da proces obogatitve dela povečuje kakovost dela, potrebno izpostaviti, da implementiranje tega mehanizma implicira uvajanje določenih sprememb v organizacijsko okolje, ki je lahko tako z materialnega kot tudi nematerialnega vidika zelo zahtevno in obsežno (Schermerhorn in drugi 2005).

2.2.1.2 Dodajanje delovnih nalog (job enlargement)

Pri dodajanju delovnih nalog gre za povečevanje števila diverzificiranih delovnih aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo na delovnem mestu, ne da bi se pri tem povečala zahtevnost samega dela (Parker in Wall 1998; Vecchio 2000; Shermerhorn in drugi 2005). Posamezniki na ta način opravljajo več delovnih nalog, kar razbija monotonost na delovnem mestu, hkrati pa je tako oblikovano delo tudi celovitejše, saj delovni proces ni segmentiran na preprostejša opravila in naloge. Čeprav pozitivni učinki povezovanja delovnih aktivnosti v zaključeno celoto nedvoumno obstajajo, predvsem v smislu večje vključenosti zaposlenih v celoten delovni cikel, ki postane zaradi manjšega števila akterjev vedno bolj izpopolnjen, končni rezultati pa kakovostnejši (Vecchio 2000), zgolj opravljanje večjega števila (po zahtevnosti) podobnih aktivnosti ne vpliva na samo vsebino dela, ki v svojem bistvu ostaja enako.

2.2.1.3 Kroženje med delovnimi mesti (job rotation)

Med horizontalne oblike delovnega oblikovanja sodi tudi metoda kroženja med delovnimi mesti, ki zaposlenim omogoča, da v določeni časovni periodi zamenjajo delovno mesto ter na ta način opravljajo diverzificirane delovne aktivnosti in naloge, ki so po težavnosti in zahtevnosti medsebojno primerljive (Parker in Wall 1998; Vecchio 2000). Posebnost metode je torej v tem, da ostajajo aktivnosti, naloge in opravila na posameznem delovnem mestu enaka, nespremenjena, zamenjajo pa se akterji, ki slednje opravljajo. Čeprav je uporaba tega mehanizma dobrodošla predvsem v smislu povečevanja fleksibilnosti zaposlenih, saj jim omogoča spoznavanje in obvladovanje več aktivnosti in nalog (Shermerhorn in drugi 2005), kar nadalje omogoča posameznikom boljše in celovitejše razumevanje delovnega procesa, pa se sistematična implementacija tega instrumenta v podjetja ne uporablja oziroma so raziskave pokazale, da je zainteresiranih podjetij, ki rotacijo tudi realizirajo, zgolj za peščico (Friedrich in drugi 2000).

2.2.1.4 Fleksibilizacija delovnega časa in delovnega tedna (flexitime)

Spremenjeni načini opravljanja dela in potreba po večji fleksibilnosti narekujejo tudi spremembe v organizaciji delovnega časa. V podjetjih se čedalje pogosteje uporabljajo fleksibilne oblike delovnega časa, ki zaposlenim omogočajo večji nadzor nad razporejanjem dela ter lažje usklajevanje profesionalnega in zasebnega življenja (Lewis in Dyer 2002; Landy in Conte 2007). Najpogostejša oblika fleksibilizacije delovnega časa¹² tako zaposlenim

¹² V poslovnem svetu največkrat poimenovana kot drseči delovni čas.

omogoča, da samostojno odločajo o prihodu in odhodu z dela znotraj omejenega časovnega okvirja, določenega s strani vodstva posameznega podjetja (Cooper in Lewis 1993; Landy in Conte 2007), ki tudi specificira čas, v katerem morajo biti zaposleni prisotni na delovnem mestu (Vecchio 2000), obstajajo pa tudi nekatere druge variacije fleksibilnega razporejanja delovnega časa. Tako zaposleni samostojno odločajo o razporejanju delovnih ur znotraj delovnega tedna, torej lahko število opravljenih ur variira od dneva do dneva, vendar pa so pri tem omejeni s fiksnim številom ur, ki morajo biti v delovnem tednu opravljene (najpogosteje 40 ur na teden) (Landy in Conte 2007), trendi pa so naklonjeni tudi skrajševanju delovnega tedna, predvsem uvedbi 4-dnevnega delavnika (Cooper in Lewis 1993). Kot posebno obliko alternativnega razporejanja delovnega časa pa Cooper in Lewisova (1993) omenita tudi tako imenovano deljenje delovnega mesta, kjer delovne naloge na konkretnem delovnem mestu opravljata dva zaposlena, vsak za polovični delovni čas. Čeprav naj bi tako delo pozitivno vplivalo na produktivnost (Cooper in Lewis 1993), pa je kompenzacija za opravljeno delo, skladno z manjšim številom opravljenih ur, zelo nizka, kar pa lahko za zaposlene postane demotivacijski faktor.

2.2.1.5 Delo od doma (telecommuting)

Današnje moderne organizacije – v želji po transformiranju togih in omejujočih načinov opravljanja dela ter potrebi po hitrejših odzivih na spremembe v okolju – v svoja poslovanja integrirajo takšne in drugačne sisteme, ki omogočajo večjo fleksibilnost zaposlenih, tudi v smislu fizičnega prostora, kjer svoje delo opravljajo. Z uporabo in uvedbo informacijsko-komunikacijske tehnologije v delovne procese tako za opravljanje delovnih obveznosti posameznik ni več omejen s fizično prisotnostjo na lokaciji delodajalca, saj lahko delo opravi kadar koli in kjer koli. Opravljanje dela od doma je tako postala izjemno zaželena oblika alternativnih oblik oblikovanja dela, predvsem v nekaterih dejavnostih, kot so na primer bančništvo, zavarovalništvo in računovodske storitve oziroma v informacijsko usmerjenih industrijah (Vecchio 2000). Posamezniki lahko na ta način del svojih delovnih obveznosti ali celotno delo opravijo z oddaljenih lokacij s pomočjo uporabe najnovejše tehnologije, ki jim kljub geografski oddaljenosti omogoča stik in komunikacijo s sodelavci, če je to potrebno. Pozitivni učinki na strani delodajalcev vključujejo lažje razreševanje konfliktov med profesionalnim in zasebnim življenjem (Sparrow 2000), zmanjševanje stroškov (na primer za najem, urejanje in vzdrževanje poslovnih prostorov) in višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, kar lahko posledično izboljša tudi njihovo produktivnost (Konradt in drugi 2000; Vecchio 2000), medtem ko so na strani delojemalcev največje koristi v večji avtonomiji pri delu

(Parker in Wall 1998), prihranku časa in denarja za prevoz na delo ter možnosti zagotavljanja nege za mlajše in starejše (Vecchio 2000). Po drugi strani lahko opravljanje dela od doma izolira zaposlene od dogajanj v delovnem okolju in tako negativno vpliva na vzpostavitev dobrih delovnih odnosov med sodelavci (Vecchio 2000), neidentificiranje posameznikov s podjetjem pa lahko ne nazadnje privede tudi do zmanjšane pripadnosti podjetju. Veliko težavo pa predstavljata tudi način in stopnja kontrole nad posamezniki, saj neposrednega nadzora s strani nadrejenih ni mogoče izvajati (Parker in Wall 1998; Konradt in drugi 2000).

2.2.1.6 Delo v timih

Ena izmed večjih sprememb v današnjih organizacijah je vedno večji poudarek na sodelovanju zaposlenih, deljenju in širjenju idej in znanja ter iskanju novih, boljših, učinkovitejših rešitev, ki podjetjem omogočajo fleksibilnost, ki jo potrebujejo za poslovanje v hitro spreminjajočem se in kompetitivnem okolju. Oblikovanje delovnih timov, ki lahko delujejo na začasni ali permanentni osnovi (Shermerhorn in drugi 2005), je tako idealna rešitev, ki spodbuja in zahteva kolektivno delovanje sodelujočih in popolnoma drugačen pristop do delovnih izzivov. Bistvo dela v timih se skriva v formiranju zavesti o skupni odgovornosti za uspehe in neuspehe oziroma povedano z drugimi besedami, doseganje skupno zastavljenih ciljev je mogoče le takrat, ko vsak posamezni član h končnemu rezultatu prispeva svoj del, ki pritiče posamezni vlogi, ki jo slednji 'opravlja' znotraj tima, ter ko nudi potrebno podporo in pomoč sočlanom (Shermerhorn in drugi 2005). Stalna interakcija, komunikacija in kolaboracija med sodelavci pozitivno vplivajo na vzpostavitev tesnejših vezi med njimi, kar izboljša medosebne odnose, člani kohezivnih timov pa izkazujejo tudi višjo stopnjo lojalnosti in zadovoljstva, opazne pa so tudi nižje stopnje fluktuacije (Shermerhorn in drugi 2005). Čeprav delo v skupinah že a priori implicira določeno stopnjo njihove neodvisnosti, pa so se v zadnjem času uveljavili tudi tako imenovani avtonomni delovni timi (Parker in Wall 1998), ki o svojem delovanju na operacionalni ravni odločajo popolnoma samostojno – na ta način prevzemajo in sprejemajo odločitve, ki so bile v preteklosti največkrat v domeni nadzornikov oziroma nadrejenih (Vecchio 2000). Člani avtonomnih delovnih timov so tako povsem enakopravni drug drugemu, za razliko od članov 'navadnih' delovnih timov pa njihove vloge znotraj tima niso konstantne, saj so se zaposleni primorani spoznati z vsemi delovnimi nalogami, ki se opravljajo v okviru avtonomnih delovnih timov (Vecchio 2000).

2.3 DELOVNO OKOLJE

Novi izzivi, s katerimi se soočajo organizacije v današnjem kompetitivnem poslovnem svetu, zahtevajo vedno bolj fleksibilne, hitro prilagajoče se in odzivne organizacijske strukture ter nove načine in pristope do oblikovanja dela, ki poskušajo izkoristiti vse prednosti danes dostopnih tehnologij z njihovo inkorporacijo v sam delovni proces. Spremembe v organizacijskem eksternem okolju na ta način predstavljajo gonilo za razvoj in napredek, vendar pa se pri tem podjetja premalo zavedajo, da te spremembe zahtevajo veliko več kot zgolj 'lepotne popravke', ki ne segajo do samega bistva organizacije – do zaposlenih, na vedenja in delovno učinkovitost, katerih v veliki meri vplivajo tudi faktorji delovnega okolja¹³ (Ripley 2003; Stegmeier 2008). Na tej točki se tako pojavi vprašanje oblikovanja delovnega okolja oziroma njegovega modificiranja, da po eni strani ustreza spremenjenim potrebam in pričakovanjem zaposlenih, ter po drugi omogoča spremembe organizacijskih struktur in sistemov za uvajanje novih oblik dela (Raymond in Cunliffe 2000). Moderno delovno okolje naj bi bilo tako stimulatívno, kreativno in dinamično (Earle 2003), ustvarilo pa naj bi tudi pozitivno in sproščeno delovno vzdušje, v katerega bi se zaposleni radi vračali. Zato ne bi bilo napačno, če bi organizacije namenile nekaj več pozornosti oblikovanju fizičnega delovnega okolja, v smislu razporeditve delovnih prostorov, njihove osvetlitve in postavitve notranje opreme oziroma delovnih sredstev (Raymond in Cunliffe 2000), da bi bile fizične restrikcije, s katerimi se pri opravljanju dela srečujejo zaposleni, čim manjše, hkrati pa bi bile zadovoljene tudi njihove psihosocialne potrebe, kot so potrebe po interakciji in bližini sodelavcev, občutku zasebnosti in varnosti, ter ne nazadnje zadovoljitvi višjih potreb, kot sta na primer ugled in status (Raymond in Cunliffe 2000; Fayard in Weeks 2011). Pomen fizičnega delovnega okolja je torej potrebno razumeti tudi s psihološkega vidika, pomembnost katerega je v eni izmed svojih študij raziskoval tudi Abraham Maslow v petdesetih letih prejšnjega stoletja (Earle 2003), še nekoliko bolj znani pa so Hawthornski eksperimenti (Shermerhorn in drugi 2005). Pri vsem tem pa je potrebno poudariti, da morajo spremembam fizičnega delovnega prostora slediti tudi ostali, bolj neotipljivi vidiki delovnega okolja, predvsem organizacijska kultura (Earle 2003).

¹³ Za ugotavljanje, kako zaposleni percipirajo dejavnike v delovnem okolju, ki naj bi vplivali na njihov razvoj in delovno uspešnost, je bil razvit poseben instrument, sestavljen iz petih faktorjev: (1) komunikacije in participacije, (2) organiziranja in oblikovanja dela, (3) karakteristik delovnega konteksta, (4) ujemanja zaposleni-delo-delovno okolje in (5) ujemanja delovna skupina-delo-delovno okolje (Ryder 2003).

3. OPREDELITEV POSAMEZNIH GENERACIJ

3.1 VETERANI

V literaturi se za poimenovanje pripadnikov generacije, rojene med letoma 1925 in 1942 (Howe in Strauss 2000 in 2007), največkrat uporabljajo termini, kot so Veterani (Zemke in drugi 2000), Tradicionalisti (Kupperschmidt 2000; Lancaster in Stillman 2002) ali Tiha generacija (Howe in Strauss 2000 in 2007). Po ocenitvah Urada za ekonomske in socialne zadeve Združenih narodov (*Department of Economic and Social Affairs*, v nadaljevanju DESA) naj bi ta generacija štela več kot 350 milijonov¹⁴ pripadnikov na globalni ravni (DESA 2011), medtem ko jih je v Sloveniji po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) trenutno nekaj več kot 256 tisoč (SURS 2011a). Njihovo obdobje odraščanja so zaznamovale konfliktne in nestabilne vojne razmere ter časi velikega pomanjkanja, zato so že v zelo zgodnjih letih ugotovili prednosti kolektivnega delovanja in zasledovanja skupnega cilja (Lancaster in Stillman 2002). Njihova konformnost in spoštljiv odnos do avtoritete sta se odražala tudi na delovnem mestu, saj jim delo v strogi hierarhični organizacijski strukturi prav zaradi spoštljivega odnosa do nadrejenih ni predstavljalo oziroma jim ne predstavlja nikakršnih težav (Kupperschmidt 2000; Zemke in drugi 2000). Njihov specifičen odnos do dela, ki so ga dojemali kot dolžnost, obveznost, kot način za prispevanje k skupnemu dobremu, ter pričakovanja glede doživljenjske zaposlitve in s tem povezane stabilnosti in varnosti so tako pripomogli k formiranju delovne sile, katere glavne karakteristike so lojalnost, delavnost, spoštovanje in podrejanje hierarhiji ter kolektivno delovanje (Kupperschmidt 2000; Zemke in drugi 2000; Lancaster in Stillman 2002).

3.2. OTROCI BLAGINJE

Obdobje med leti 1943 in 1960 zaznamuje generacija Otrok blaginje oziroma bolj poznana kot "Baby boom" generacija (Howe in Strauss 2000 in 2007; Kupperschmidt 2000; Zemke in drugi 2000; Smola in Sutton 2002; Lancaster in Stillman 2002), katere ime izvira prav iz njene številčnosti. V letu 2010 je slednja štela okoli milijardo pripadnikov po vsem svetu (DESA 2011), v Sloveniji pa jih je v letu 2011 približno 480 tisoč (SURS 2011a). Ugodne zgodovinske razmere – povojni čas, čas ekonomske prosperitete in gospodarske konjunktore (Howe in Strauss 2000; Lancaster in Stillman 2002) – so močno vplivale na formiranje kolektivne zavesti te generacije in njenega dožemanja družbenega sveta. V popolnem nasprotju s predhodno generacijo je to generacijo definiral optimizem o prihodnosti

¹⁴ Na dan 1. 7. 2010 (DESA 2011).

(Lancaster in Stillman 2002), o neomejenih možnostih in poteh za njihov razvoj in napredek kot posameznikov, ki zavračajo idejo življenja znotraj ustaljenih družbenih vzorcev in okvirjev (Howe in Strauss 2000; Kupperschmidt 2000), ter stremijo k iskanju lastnih in novih smeri, ki ne potekajo po vnaprej določenih in začrtanih smernicah, zato so "Baby boomerji" poznani po svoji aktivni vlogi v procesu družbene transformacije (Howe in Strauss 2000). Delo jim tako predstavlja izziv, možnost dokazovanja in razvoja in samoizpolnitve (Kupperschmidt 2000), zato so delu še posebej zavezani. Lahko bi jih opisali tudi kot deloholike, ki cenijo tako materialni kot tudi nematerialni vidik svojega trdega dela v smislu napredovanj, nazivov, položaja znotraj podjetij ipd. (Kupperschmidt 2000; Earle 2003), vendar pa je profesionalni uspeh največkrat dosežen na račun družinskega in družabnega življenja, ki sta sekundarnega pomena.

3.3 GENERACIJA X

Ena izmed najbolj heterogenih in segmentiranih generacij (Zemke in drugi 2000), katere mejnike v zgodovinskem prostoru in času določata leti 1961 in 1981 (Howe in Strauss 2000 in 2007), je generacija, poznana pod imenom Generacija X (Kupperschmidt 2000; Zemke in drugi 2000; Lancaster in Stillman 2002). Slednja je hkrati tudi najštevilčnejša, ki je na trgu delovne sile zmožna participirati, z več kot 1,8 milijardami pripadnikov leta 2010 (DESA 2011), največji delež v starostni strukturi pa predstavljajo tudi v Sloveniji, saj skupina šteje skoraj 645 tisoč ljudi (SURs 2011a). Generacijo zaznamuje negativna naravnost do prevladujoče družbene strukture, do družbenih institucij, katerih kredibilnost je močno omajana, velik skepticizem pa izražajo tudi do institucije družine, katere kot otroci pravzaprav niso izkusili v polnem pomenu te besede (Howe in Strauss 2000; Lancaster in Stillman 2002). Individualistična narava "X-erjev" se na ta način kaže tudi na področju profesionalnega življenja, saj delo dojemajo kot niz določenih služb, karier (Kupperschmidt 2000), ki omogočajo preživetje, nikakor pa ne predstavljajo najpomembnejšega dela njihovega življenja. Lojalnost in zavezanost posameznemu delodajalcu sta tako odvisni predvsem od njihove percepcije o tem, v kolikšni meri so prvi sposobni zadovoljiti njihovim potrebam in pričakovanjem ter jim hkrati omogočiti usklajevanje med zasebnim in profesionalnim življenjem (Kupperschmidt 2000; Zemke in drugi 2000; Earle 2003).

3.4 GENERACIJA Y

Zadnja generacija, ki je vsaj delno že vstopila na trg dela in kateri je bilo, tako v popularni literaturi kot tudi na bolj znanstveni ravni, posvečeno kar nekaj pozornosti, je generacija, ki je najpreprosteje opisana s pojmom Generacija Y, v tuji literaturi pa je mogoče zaslediti tudi mnogo drugih terminov, ki so uporabljajo za poimenovanje te obširne skupine. Slednja po podatkih DESE (2011) zajema več kot 2 milijardi ljudi, v Sloveniji pa šteje dobrih 458 tisoč pripadnikov (SURs 2011a). Določanje natančnega časovnega obdobja te generacije je, tako kot pri predhodnih generacijah, zaradi same narave koncepta nemogoče, vendar pa nekateri avtorji kot prelomno leto njenega nastanka navajajo leto 1982 (glej Prilogo B), mnenja pa se precej razlikujejo na točki določanja letnice njenega zaključka. Howe in Strauss (2000 in 2007), ki sta na področju demografije oziroma preučevanja generacij zelo priznana avtorja, za definiranje njene časovne umeščenosti v zgodovinski kontekst kot mejnik uporabljata leti 1982 in 2002, čemur sledi tudi pričujoče delo. Generacijska persona omenjene generacije se je oblikovala pod vplivom širših družbenih in socialnih sprememb, največji vpliv na njen razvoj pa je in bo nedvomno predstavljala družina (Zemke in drugi 2000; Lipkin in Perrymore 2009; Hershatter in Epstein 2010). Zaradi odraščanja v okolju, ki je spodbujalo njihovo participativno vlogo v družinskem krogu in razširjanje obzorij, je bil tako pripadnikom generacije Y podan občutek, da so nekaj posebnega (Howe in Strauss 2000), kar jim je omogočilo formiranje pozitivnega mnenja o sebi, višje stopnje samozavesti med mladimi pa potrjujejo tudi mnoge študije (Twenge in Campbell 2001; Twenge in Campbell 2008). Rezultati nekaterih izmed njih celo kažejo, da so se stopnje narcisizma¹⁵ med mladimi v primerjavi z ostalimi generacijami odločno povečale (Twenge in drugi 2008). Ta (pretirana) prepričanost v lastne sposobnosti in zmožnosti pa jim omogoča optimističen pogled na izide lastnih delovanj (Zemke in drugi 2000; Lancaster in Stillman 2002), katerih tako pozitivne kot tudi negativne implikacije je mogoče opaziti tudi v delovnem okolju. Generacijo Y opisujejo tudi kot izjemno tehnološko iznajdljivo (Lancaster in Stillman 2002; Johnson Controls 2010), dojemljivo za spremembe (Earle 2003), neodvisno (Johnson Controls 2010), konvencionalno (Howe in Strauss 2000 in 2007) in bolj odprto do sprejemanja različnosti (Zemke in drugi 2000; Johnson Controls 2010). Njihovo dožemanje časa in prostora postaja z uporabo informacijskih tehnologij vedno bolj abstraktno (Zemke in drugi 2000), predvsem pa se v iskanju priložnosti ne omejujejo na nacionalni kontekst.

¹⁵ Glavne karakteristike narcisistične osebnosti predstavljajo pretirana pozitivna samopodoba o sebi, ki jo poskušajo osebe v družbenih in socialnih interakcijah še povečati tako, da iščejo pozornost ali si lastijo zasluge drugih, ne ozirajoč se na posledice njihovih dejanj (Twenge in drugi 2008).

4 GENERACIJA Y V DELOVNEM OKOLJU

4.1 SPLOŠNE SPREMEMBE NA PODROČJU DELA

V naravi vsake stvari je, da se tekom časa spreminja – tako je tudi družba per se vedno podvržena (neizbežnim) transformacijskim procesom, ki se odvijajo na vseh njenih ravneh, čeprav ne vedno z enako silovitostjo in tempom, ter s tem omogočajo njen napredek in razvoj. Zatorej ni nič nenavadnega, da je pod vplivom mnogoterih dejavnikov tudi sfera dela 'doživela' drastične spremembe, katerim smo priča v zadnjih nekaj desetletjih. Vsekakor pozitivnih posledic, predvsem vseh modifikacij, ki so delavcem omogočile lažje, boljše, hitrejša in varnejša opraviljanje dela, nikakor ne gre zanemariti, vendar pa po drugi strani tudi nekaterih manj pozitivnih vidikov, ki so prav tako del teh istih procesov, ne. Transformacije na področju dela so tako popolnoma spremenile percepcije o samem delu in delovnem okolju, čeprav ne nujno na boljše.

4.1.1 Družbeni, politični in ekonomski dejavniki spremembe

Spremembe na področju dela ni mogoče dojemati neodvisno od drugih družbenih sfer, temveč so prav spremembe na ravni celotne družbe tiste, ki definirajo smernice razvoja in diktirajo način in stopnjo sprememb na ostalih podpodročjih družbenega življenja. Transformacije vrednotnega sistema, vzorcev načinov obnašanja in ne nazadnje družbenih pričakovanj vplivajo na posameznikov tempo življenja, ki postaja vedno hitrejši. S tem pa ruši tradicionalna pojmovanja družinskih struktur in posameznikovih vlog (Cappelli 2006) oziroma prioritet, kar predstavlja velik izziv v sferi zaposlovanja, v smislu usklajevanja zasebnega, družinskega in profesionalnega življenja. V prepoznavanju razsežnosti tega problema mnoge organizacije prakticirajo določene politike in uvajajo sisteme, ki omogočajo zaposlenim doseganje uravnoteženosti med delom in zasebnim življenjem (Lewis in Dyer 2002), ki pa morajo biti, če želijo učinkovati na dolgi rok, spremljane tudi s širšimi organizacijskimi spremembami, predvsem organizacijske kulture (Lewis in Dyer 2002; Johnson Controls 2008).

Za razumevanje delovanja današnjih sodobnih organizacij je potrebno poleg širše družbene situacije upoštevati tudi dejstvo, da slednje delujejo v okviru političnega konteksta, ki definira meje legalnega. Zakonodajni okvirji, ne samo na lokalni in nacionalni, temveč tudi na internacionalni ravni (Noon in Blyton 2002), natančno določajo pravila igre in omejujejo manevrski prostor organizacij in tako načine njihovega (zakonitega) delovanja. Poleg spoštovanja in izpolnjevanja obveznosti, kot jih določajo nacionalne zakonodaje na področju

delovnega, socialnega in gospodarskega prava, predstavljajo velik izziv tudi politike, oblikovane in sprejete s strani evropskih institucij na ravni Evropske unije, ki se zavzemajo za ohranitev in zaščito delavskih pravic ter oblikovanje skupnih minimalnih standardov na nekaterih področjih dela, kot so na primer pravila glede delovnih pogojev ter zdravja in varnosti pri delu (Europa 2011) ter mnoga druga. Pozornost politik in strategij, tako na nadnacionalni kot tudi nacionalni ravni, je v največji meri usmerjena urejanju socialnih vidikov zaposlovanja v smislu eksplicitnega določanja pravic delavcev v razmerju do njihovih delodajalcev, vendar pa je v zadnjem času veliko pozornosti namenjeno tudi omejevanju negativnih posledic, ki jih delovanje organizacij predstavlja za okolje (Johnson Controls 2008).

Čeprav so širše družbene oziroma socialne spremembe in spremembe političnega konteksta močno vplivale na dogajanja v sferi dela, pa je največji vpliv na transformacije dela predstavljal naslednji pomemben dejavnik – ekonomske spremembe. Proces ekonomske globalizacije¹⁶, torej nastanka skupnih globalnih trgov, omogoča organizacijam dostop do neomejenih virov kapitala, delovne sile in potencialnih kupcev, vendar pod pogoji svobodne konkurence (Rizman 2008). Sposobnost konkuriranja ostalim ponudnikom proizvodov in storitev na trgu je tako postala glavno vodilo družbam, ki poslujejo v nastali situaciji. V teh razmerah so se pojavile nove oblike organizacij, tako imenovane multinacionalne organizacije (Noon in Blyton 2002), ki so razširile svoje poslovanje izven meja nacionalne države, s situiranjem v različne dele sveta s strateško pomembnostjo. Prisotnost in pokrivanje večjega števila trgov tako multinacionalkam omogoča konkurenčno prednost pred ostalimi, saj so zmožne akumulirati velike količine kapitalske oziroma ekonomske moči, kar jim posledično prinaša tudi določeno politično moč. Še ena prednost teh korporacij pa je tudi ta, da so v večji meri zmožne optimizirati svoje stroške, saj lahko določene dele svoje proizvodnje vedno preselijo na tisto lokacijo, ki je v ekonomskem smislu najugodnejša. Intenzifikacija oziroma zaostrene razmere poslovanja na globalnih trgih tako od podjetij 'zahtevajo' konkurenčnost, za katero pa po mnenju Noona in Blytona (2002) obstajata zgolj dve poti – ali z zmanjševanjem stroškov ali s povečanjem produktivnosti delavcev, torej doseganjem večjega outputa. Prva metoda, ob zavedanju, da največji strošek predstavljajo stroški dela, implicira optimizacijo stroškov z okleščanjem sredstev za izobraževanje (Noon in Blyton 2002) ter nagrajevanje in motiviranje delavcev, v skrajnih primerih prihaja tudi do zmanjševanja števila zaposlenih,

¹⁶ Ekonomska globalizacija pomeni ".../ porast vseh oblik mednarodnih ekonomskih odnosov /.../, [ki] se /.../ dogaja[jo] v pogojih skokovitega tehničnega napredka, ki infrastrukturno omogoča[jo] takšno dinamiko in obseg mednarodnega povezovanja ob splošni liberalizaciji in deregulaciji /.../." (Svetličič 2004).

medtem ko z vlaganjem v razvoj in izobraževanje zaposlenih podjetja pridobijo visoko kompetentno delovno silo, ki je sposobna boljše izkoristiti dane resurse za povečanje outputa (Noon in Blyte 2002). Vpliv globalizacijskih procesov – ne zgolj v ekonomskem, pač pa tudi v širšem smislu, na primer s krčenjem časa in prostora in intenzifikacijo družbenih interakcij (Rizman 2008) – na razvoj gospodarstva je vsekakor občuten, tako Svetličič (2004) izpostavi vpliv slednjih na strukturne spremembe. Največje vrednosti v sodobnem gospodarstvu se ne ustvarjajo več znotraj sekundarnega, proizvodnega sektorja, pač pa je opaziti trend nastajanja storitvenih družb (Rubalcaba in drugi 2009), ki temeljijo na storitveni ekonomiji oziroma storitvah. Strukturni premik od industrijske proizvodnje k storitvenemu delu (Cappelli 2006) bolj nazorno prikazujejo podatki, da je v zadnjih desetletjih v vseh državah opaziti trend povečanja števila zaposlenih v terciarnem sektorju, v katerem je v razvitih deželah tako zaposlenih že od 70 do 80 % prebivalcev, ki skupaj ustvarijo 70 % bruto domačega proizvoda (Rubalcaba in drugi 2009). Sodobna družba na ta način postaja post-industrijska (Noon in Blyton 2002), saj gospodarstvo temelji na storitvenih dejavnostih, ki pa transcendirajo oziroma presegajo klasični storitveni sektor (Rubalcaba in drugi 2009), torej postajajo del tako primarnega kot tudi sekundarnega sektorja.

4.1.2 Vpliv demografskih sprememb

Eden izmed večjih izzivov 21. stoletja postajajo demografske spremembe, ki spreminjajo starostno strukturo tistih, ki participirajo na trgu dela. V poskusu omilitve posledic, ki jih ima staranje prebivalstva, vlade množično novelirajo zakone, ki urejajo trg dela in podaljšujejo obdobje delovne dobe posameznikom. Ti ukrepi so tako pripeljali do zanimive situacije, ko v zaposlitveni sferi hkrati (so)delujejo 4 generacije – Veterani, Otroci blaginje, Generacija X in Generacija Y (Zemke in drugi 2000; Lancaster in Stillman 2002; Twenge in drugi 2010). Vsaka generacija s svojimi lastnimi karakteristikami (Earle 2003; Twenge in Campbell 2008), delovnimi vrednotami (Smola in Sutton 2002; Cennamo in Gardner 2008) in pričakovanji glede delovnega okolja (Johnson Controls 2008; Earle 2003) od delodajalcev zahteva popolnoma drugačen pristop do organizacije dela in oblikovanja delovnega okolja, ki naj bi v največji meri zadovoljile potrebam diverzificirane delovne sile. Veliko pozornosti je na tem področju deležna predvsem novovstopajoča generacija mladih, talentiranih in ambicioznih zaposlenih, kateri ne želijo delati v omejujočih okoljih, kjer njihova individualnost ni priznana in cenjena, zato so jim organizacije, če jih želijo pridobiti in, kar je še pomembnejše, zadržati, primorane zagotoviti delovanje v takšnem delovnem okolju in pogojih, ki promovirajo fleksibilnost (Johnson Controls 2008) in omogočajo izraziti njihove potenciale.

4.1.3 Sprememba organizacijskega konteksta

Dojemanje današnjih (modernih) organizacij v taylorističnem ali fordističnem smislu, s poudarkom na hierarhičnosti, neposrednemu nadzoru, količini oziroma masovnosti, strogi ločitvi intelektualne komponente od manualnega dela in fragmentaciji delovnih nalog na najpreprostejša dela, nikakor ni več primerno in je daleč od realnega stanja. Sposobnost prilagoditve organizacijskih struktur spremenjenim razmeram v njihovem eksternem okolju, torej makro družbenem okolju, znotraj katerega delujejo, je tako postala esencialnega pomena in nujen korak v procesu modernizacije, ki temelji na uporabi visoke tehnologije. V skladu z zahtevami po hitrem prilagajanju stalno spreminjajočim se razmeram na trgu, kjer je edino pravilo konkurenčnost, so strukture tako postale fleksibilnejše, bolj dinamične (Ignjatović 2002) in sploščene (Daft in Marcic 2011) ter bolj naklonjene nadaljnjemu razvoju, ki ga v veliki meri narekujejo stopnja in hitrost tehnološkega napredka. Kot najpogostejši kriterij oziroma merilo za fleksibilnost družb Ignjatović (2002) izpostavlja predvsem fleksibilnost delovne sile. Glede na Atkinsov model fleksibilnega podjetja¹⁷ je tako v sodobnih podjetjih opaziti tendenco razmejevanja majhnega segmenta zaposlenih, ki predstavljajo 'jedro' vsake organizacije, saj posedujejo strokovna znanja, sposobnosti in veščine, od ostalih zaposlenih, ki za organizacijo, v smislu njihovega doprinosa, niso nepogrešljivi (Ignjatović 2002). Slednji tako predpostavlja, da so prav zaposleni na periferiji tisti, ki so deležni največ fleksibilnih oblik zaposlovanja, vendar predvsem v negativnem smislu, saj te oblike ne omogočajo stabilnosti in varnosti zaposlitve (Ignjatović 2002). Fleksibilnost oziroma pojav atipičnih načinov zaposlovanja, predvsem v smislu dela za določen čas, postane na tej točki problematičen tudi z vidika mladih, saj ti predstavljajo velik del te skupine (Landy in Conte 2007), kar potrjujejo tudi izsledki poročila o zaposlitvenih trendih v Evropski uniji leta 2010 (Evropska komisija 2010), ko naj bi bila ta vrsta zaposlitve v primerjavi s celotno delovno populacijo pogosteje uporabljena med mladimi do 24 let. Razširjenost te oblike zaposlovanja v tem segmentu prebivalstva bolj jasno prikazuje tudi podatek, da je bilo v Sloveniji leta 2009 v tej obliki zaposlitvenega razmerja več kot 66 % mladih (Evropska komisija 2010). Vedno večje fokusiranje organizacij na ključne zaposlene, na svoje 'jedro', pa povzroča tudi spremembe v samem načinu poslovanja oziroma organiziranja, saj se mnoge poslužujejo tako imenovanega outsourcinga oziroma oddajanja del zunanjim izvajalcem (Noon in Blyton 2002; Daft in Marcic 2011), predvsem tistih, ki služijo kot podporne dejavnosti – te sodijo v domeno periferije in jih v veliki meri opravljajo mladi.

¹⁷ Koncept Atkinsovega modela se uporablja za podrobnejše prikazovanje in razumevanje delovanja in organiziranja fleksibilnega podjetja (Ignjatović 2002).

Transformacija organizacijskih struktur k manj togim, rigidnim oblikam organiziranja družb je resda omogočila potrebno 'nestrukturiranost' in s tem možnost hitrejšega prilagajanja razmeram, v katerih delujejo, vendar pa je hkrati omogočila tudi razvoj in uveljavitev novih delovnih praks, postopkov, procesov in ne nazadnje spremembo same narave dela. Delo postaja čedalje bolj fleksibilno in dinamično (Daft in Marcic 2011) ter manj rutinizirano (Landy in Conte 2007), kar zaposlenim omogoča določeno stopnjo diskrecije glede načina njegovega opravljanja, izvajanja, eksekucije, nadalje pa jim slednje olajšujejo tudi fleksibilne oblike organiziranja dela, kot sta na primer fleksibilni delovni čas in delo od doma (Sparrow 2000; Daft in Marcic 2011) ter še mnoge druge. Te, poleg določene stopnje avtonomnosti zaposlenih pri odločanju o razporejanju in opravljanju delovnih nalog, hkrati omogočajo tudi možnost lažjega usklajevanja družinskih in delovnih obveznosti, kar je glede na moderni način življenja izjemno pomembno. Organizacije v zasledovanju svojega primarnega cilja – konkurenčnosti na globalnem trgu oziroma njegovih segmentih in s tem maksimiziranja dobičkov – poudarjajo pomen in vlogo človeškega kapitala, predvsem v smislu 'izkoriščanja' njegovega znanja in sposobnosti, zato znotraj organizacijskih okvirov spodbujajo deljenje, širjenje in nastajanje novih znanj (Daft in Marcic 2011), na katerih temelji inovativna dejavnost, ki povečuje konkurenčnost. Oblikovanje delovnih timov tako omogoča idealne pogoje za kolektivno delovanje in iskanje skupnih rešitev z apliciranjem širokega nabora znanj diverzificirane delovne sile, seveda pa se spodbuja tudi (neoviran) pretok informacij in komunikacije na ravni celotne organizacije, kar zaradi najnovejše informacijske tehnologije (Daft in Marcic 2011) ne predstavlja velikih ovir. Integracija tehnologije, s svojimi pozitivnimi in negativnimi posledicami, v sfero dela tako predstavlja najočitnejšo karakteristiko sodobnega delovnega okolja. Po eni strani ta predstavlja temelj za delovanje današnjih organizacij, saj jim omogoča potrebno fleksibilnost, od bolj odprte in hitrejše komunikacije do sodobnih oblik opravljanja dela, za poslovanje v dinamičnih razmerah, medtem ko po drugi strani omogoča delodajalcem tesen nadzor nad zaposlenimi preko sistemov vodenja evidenc prisotnosti na delu, učinkovitosti in kakovosti opravljenega dela, hkrati pa diktira tudi tempo in način izvajanja delovnih nalog. Noon in Blyton (2002) kot primer negativne posledice tehnologije izpostavita Bravermanovo tezo o njenem vplivu na zmanjševanje delovnih veščin zaposlenih, ki pravi, da je odločanje o programiranju in načrtovanju preneseno na višje organizacijske ravni, vendar pa predstavlja tudi protiargumente, ki to tezo zavračajo, saj naj bi tehnologija prispevala k večji kompleksnosti dela. Za opravljanje zahtevnejših delovnih nalog je tako potrebna bolj izobražena in usposobljena delovna sila, z bolj diverzificiranimi znanji in veščinami.

Proces transformacije sega tudi na področje oblikovanja delovnega okolja, katerega spremembe odsevajo dinamično naravo dela. Modifikacije organizacijskih struktur k bolj dinamičnim in odprtim oblikam so zahtevale tudi redefiniranje samega načina razmišljanja, spremenjenih vzorcev obnašanja ter vzpostavitev novih praks delovanja znotraj podjetij. Kulturno okolje je tako postalo bolj usmerjeno k ljudem (Thompson 2008) s prepoznavanjem njihovih potreb, kot odraza sprememb vrednotnega sistema. Sodobne organizacijske kulture tako omogočajo pogoje za dinamičnost, fleksibilnost, participacijo, kooperativnost in inovativnost (Lewis in Dyer 2002; Earle 2003; Stegmeier 2008), ter spodbujajo spremembe na delovnem mestu, ki se operacionalizirajo na nivoju fizičnega okolja. Ni treba posebej poudariti, da morajo biti za uspešno apliciranje sprememb v organizacijah te implementirane na vseh organizacijskih nivojih – transformacije organizacijske kulture so lahko tako uspešne le v primeru, ko hkrati prihaja tudi do redefinicije fizičnega prostora in nasprotno (Santa in Cunliffe 1997; Thompson 2008). Sodoben delovni prostor, ki promovira spremembe tako organizacijske kulture kot tudi same strukture, je torej oblikovan na način, ki omogoča kooperacijo in inovativnost preko (1) oblikovanja odprtih pisarniških prostorov, kjer je zaposlenim olajšana medsebojna komunikacija ter s tem širjenje in deljenje znanja, (2) obstoja namenskih skupnih prostorov za druženje, ki spodbujajo formiranje medosebnih vezi na neformalni ravni, kar povečuje zavedanje med zaposlenimi o pripadnosti kolektivu, (3) konferenčnih prostorov za sestajanje in delovanje delovnih timov ter (4) personalizacije delovnega prostora na individualni ravni (Earle 2003; Fayard in Weeks 2011). Fizična razporeditev delovne opreme in sredstev znotraj infrastrukturnih omejitev tako postaja vedno bolj prepoznana kot pomemben faktor, ki povečuje ali zavira hitrost implementiranja sprememb kulturnega okolja v podjetju in posledično organizacijske strukture, kar pa nadalje omejuje zmožnosti organizacije hitrega prilagajanja silnicam v eksternem okolju.

4.2 ODNOS GENERACIJE Y DO DELA

Čeprav do današnjega dne mnogi izmed pripadnikov Generacije Y še niso prisotni na trgu dela, saj štejejo najmlajši, glede na definicijo Hova in Straussa (2000 in 2007), zgolj 9 let, pa je med tistim delom generacije, ki je delovno že aktiven, zaradi njihovih specifičnih karakteristik, drugačnih delovnih vrednot, vedenj in pričakovanj na delovnem mestu ter ostalimi generacijami opaziti velike razlike, kar potrjujejo tudi mnoge raziskave (Smola in Sutton 2002; Cennamo in Gardner 2008; Kowske in drugi 2010; Twenge 2010). Na tej točki je pomislek o tem, v kolikšni meri te razlike odražajo generacijske razlike in v kolikšni meri so prve zgolj posledica stopnje v razvoju naravnega življenjskega cikla, v smislu njihove

mladosti (Twenge in drugi 2010), povsem na mestu, vendar pa Smola in Sutton (2002) na podlagi empiričnih dokazov zaključita, da predstavlja generacijski faktor v primerjavi z dejavnikom faze v življenjskem obdobju večji vpliv na formiranje delovnih vrednot¹⁸. Podporo njuni ugotovitvi pa je moč najti tudi v ugotovitvah Furnhama (2005), po mnenju katerega se odnosi do dela oblikujejo na podlagi splošnih družbenih vrednot in prepričanj v kontekstu družbene kulture, kateri pripadajo.

Splošna percepcija glede Generacije Y je, da jim delo ne predstavlja osrednje vrednote v življenju (Twenge 2010; Johnson Controls 2010) oziroma, kot to izrazita Lancaster in Stillman (2002), delajo zato, da lahko živijo. Tako naj bi bolj cenili čas, ki ga preživijo izven delovnega okolja (Noon in Blyton 2002; Twenge in drugi 2010), v povezavi s tem pa naj bi se zmanjšala tudi njihova zavezanost delu oziroma povedano z drugimi besedami, izkazali naj bi nekoliko slabšo delovno etiko (Twenge 2010). Ob vstopu v svet zaposlitve imajo tako zelo visoka, pogostokrat nerealna pričakovanja (Robert Half International 2008; Eddy in drugi 2010), ki naj bi bila posledica njihove samozavesti in narcisistične osebnosti (Twenge in Campbell 2008). Od delodajalcev tako pričakujejo, da jim bodo omogočili delovanje v stimulativnem okolju, kjer jim bodo ponujene priložnosti za pridobivanje novih znanj, kjer bo delo zanimivo in polno izzivov ter kjer se bodo lahko razvijali (Eddy in drugi 2010; Hershatter in Epstein 2010). Višja stopnja samozavesti generacije Y vpliva tudi na njihova pričakovanja glede kariernih priložnosti v podjetju, ki jim morajo biti omogočena. Ugotovitve ene izmed raziskav tako kažejo, da kar 51 % pripadnikov Generacije Y meni, da bi moral strokovni kader, ob vstopu v sfero dela, na bolj zahtevnejša delovna mesta napredovati v roku enega ali dveh let (Robert Half International 2008), podobno pa ugotavljajo tudi Eddy in drugi (2010), saj naj bi napredovanje znotraj 18 mesecev pričakovalo 68 % te generacije. Vendar ti karier ne razumejo zgolj v njihovem tradicionalnem smislu, v smislu vertikalnega napredovanja, ki so zaradi transformacije organizacijskih struktur k bolj sploščenim oblikam izgubile svoj pomen, pač pa z opravljanjem različnih del gradijo horizontalne kariere, kar jim omogoča pridobivanje diverzificiranih znanj, spretnosti in veščin (Lancaster in Stillman 2002). Prepoznanje pomembnosti dela, ki ga opravljajo, tako za Generacijo Y predstavlja relevanten faktor, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo z delom (Lipkin in Perrymore 2009; Kowske in drugi 2010), zato v skladu s tem pričakujejo bolj tesen stik in odnos s svojimi nadrejenimi ter odprte poti komunikacije, ki morajo potekati dvostransko, saj s strani

¹⁸ Smola in Sutton (2002, 366) definirata delovne vrednote kot "/.../ standarde, ki se povezujejo z delom ali delovnim okoljem, katere uporabljajo posamezniki za ocenjevanje tega, kaj je 'prav' oziroma pomembnosti preferenc".

nadrejenih zahtevajo aktivno povratno informacijo o svojem delu (Lancaster in Stillman 2002; Robert Half International 2008; Eddy in drugi 2010). Generacija Y tako zavzema bolj aktiven pristop v delovnem okolju, saj organizacij ne dojema zgolj v njihovi ekonomski vlogi, kot sredstva, ki omogoča pridobivanje finančnih resursov, potrebnih za preživetje, temveč tudi v njihovem socialnem smislu in vlogi, ki jo slednji predstavljajo za celotno družbo. Potreba po aktivnejši vlogi v samem delovanju organizacij se tako kaže v njihovem zanimanju za razumevanje razvojnih politik, ciljev in strateških usmeritev podjetja (Lipkin in Perrymore 2009), zato želijo biti vključeni v sam proces odločanja o zadevah, ki sodijo v pristojnost menedžmenta oziroma želijo biti o teh vsaj obveščeni (Johnson Controls 2010). Proaktiven pristop zavzemajo tudi na ravni delovnega mesta, saj želijo diskrecijo pri odločanju o načinu opravljanja delovnih nalog (Robert Half Interantional 2008; Lipkin in Perrymore 2009), hkrati pa tudi določeno stopnjo strukturiranosti v smislu jasno določenih ciljev in pričakovanj (Hershatter in Epstein 2010). Posebno specifičnost Generacije Y na delovnem mestu pa predstavlja tudi njihova preferenca delovanja v timih, saj naj bi jim kolaborativnost z ostalimi zaradi načina njihove vzgoje predstavljala nekaj povsem naravnega (Lipkin in Perrymore 2009), po drugi strani pa se na ta način izognejo prevzemanju odgovornosti za lastne napake (Myers in Sadaghiani 2010).

Spremenjen kontekst samega dela je v veliki meri vplival tudi na oblikovanje delovnih vrednot Generacije Y, ki se razlikujejo od predhodnih generacij. Twengowa in drugi (2010) ugotavljajo, da se največje razlike pojavljajo na točki vrednotenja prostega časa. Generacija Y tako bolj ceni čas, ki ga preživi izven delovnega okolja, zato je med njimi opaziti tudi večje zahteve za usklajevanje med delom in družinskim življenjem (Hershatter in Epstein 2010), Lipkinova in Perrymorjeva (2009) pa postavita celo tezo o potrebi po integraciji profesionalnega in zasebnega. Eksterne delovne vrednote, kot so plača, možnost napredovanj in status (Twenge in drugi 2010), Generaciji Y še vedno predstavljajo glavne motivatorje pri delu, največje razlike v primerjavi z "Baby boomerji" pa je opaziti pri večji pomembnosti statusa (Cennamo in Gardner 2008). Po drugi strani pa postajajo med Generacijo Y tudi intrinzični dejavniki dela, na primer zanimivost in pomen dela, možnosti razvoja in kreativnosti ipd. (Twenge in drugi 2010), vedno bolj zaželeni (Robert Half Interantional 2008), čeprav raziskave večjih medgeneracijskih razlik na tem področju ne potrjujejo (Twenge 2010). Do pozitivnih sprememb v primerjavi s prejšnjimi generacijami pa prihaja na področju zadovoljstva z delom in možnostmi kariernega razvoja (Kowske in drugi 2010).

4.3 OBLIKOVANJE DELA IN DELOVNEGA OKOLJA ZA GENERACIJO Y

Vstop Generacije Y na trg dela s seboj prinaša določene izzive, ki jim je treba posvetiti več pozornosti. Generacija Y se je tako razvijala pod vplivom širših družbenih sprememb, ki so zaznamovale oblikovanje njihovih pričakovanj in vrednot, kar se v veliki meri zrcali tudi v njihovih vedenjih in odnosih na delovnem mestu. V obdobju odraščanja so opazovali svoje starše, "Baby boomerje", katerim je delo pomenilo primarno vrednoto v življenju, saj so ga dojemali kot samoizpopolnjujočega (Johnson Controls 2010). Profesionalni razvoj ter zavezanost delu in ne nazadnje podjetju so zavzemali primarno mesto v njihovem življenju, medtem ko je bila družina vedno na drugem mestu (Kupperschmidt 2000). Kljub izrednim žrtvam, ki jih je takšen odnos do dela od njih zahteval, pa so navsezadnje zaradi zaostrenih ekonomskih razmer ter napredka v tehnologiji, v procesih prestrukturiranja podjetij in velikega števila odpuščanja svoja dela izgubili (Eddy in drugi 2010). Generacija Y si je tako že od zgodnjega otroštva postavila določene prioritete v življenju, med katerimi pa delo ni na prvem mestu. Delo jim tako predstavlja zgolj sredstvo za življenje (Lancaster in Stillman 2002), čeprav tudi ta generacija priznava pozitivne vidike, ki jim ga delo lahko ponudi.

Ker Generaciji Y kakovost življenja predstavlja eno izmed pomembnejših vrednot, so njihova pričakovanja do delodajalcev nekoliko zahtevnejša, saj verjamejo, da mora organizacija delovati tako v dobro posameznikov, kot tudi v dobro širše družbe (Robert Half International 2008), zato so socialni vidiki dela pri njih nekoliko bolj poudarjeni. Organizacije jim morajo tako ponuditi takšna delovna okolja, ki omogočajo kolaborativnost, dinamičnost, fleksibilnost, družabnost in stalno izpopolnjevanje (Earle 2003; Johnson Controls 2010). Ker so zelo samozavestni in verjamejo v svoje sposobnosti (Twenge in Campbell 2008), želijo biti pri svojem delu čim bolj samostojni, s čim večjo diskrecijo o načinu opravljanja delovnih nalog, te pa morajo biti diverzificirane oziroma morajo zanje predstavljati izziv (Lipkin in Perrymore 2009). Delodajalci lahko kot način za zadovoljitev teh pričakovanj pri delu uporabijo metodo dodajanja delovnih nalog, ki poveča sam razpon slednjih in razbije monotonost (Vecchio 2000), s tem pa se poveča tudi zaposlenčeva samostojnost, saj je potrebno zaradi večjega števila nalog zaposlenemu prepustiti avtonomijo pri odločanju o njihovem razporejanju znotraj delovnega časa. Čedalje pogosteje Generacija Y pričakuje tudi, da bo delo, ki ga opravljajo, cenjeno in prepoznano kot pomembno s strani nadrejenih, da jim bo omogočalo uporabo različnih znanj in veščin, ter da bo omogočalo njihovo aktivnejšo vlogo (Lancaster in Stillman 2002; Kowske in drugi 2010). V takšnih primerih je obogatitev dela zelo primerna metoda oblikovanja dela, s katero se zaposlenim omogoča, da opravljajo

tudi bolj zahtevne delovne naloge, s tem pa se tudi možnost uveljavitve in prepoznanja s strani nadrejenih. Idealno metodo oblikovanja dela, če to narava samega dela dopušča, pa predstavlja delo v timih. Kot že omenjeno, Generacija Y preferira kolaborativno delovno okolje, kjer je v interakciji z ostalimi sodelavci (Lipkin in Perrymore 2009), kar pa omogoča prav sodelovanje v delovnih timih. Timi tako ustvarjajo okolje, kjer so vsi člani med seboj enaki, torej sta tako odnos kot tudi komunikacija med njimi na bolj sproščenem nivoju. Prav tako pa so vsi sodelujoči spodbujeni k širjenju svojih znanj in izražanju idej, kar ustreza zahtevam Generacije Y po kreativnosti, inovativnosti in ustvarjanju novih rešitev (Johnson Controls 2010). Pričakovanja po hitrem kariernem napredovanju generacije Y (Eddy in drugi 2010) na delodajalce ustvarjajo velike pritiske, po drugi strani pa lahko, če ta pričakovanja niso izpolnjena, to predstavlja tudi veliko demotivacijo za zaposlene. Zato bi lahko delodajalci, kot začasen ukrep, mladim omogočili rotacijo med delovnimi mesti, saj jim bi z opravljanjem diverzificiranih delovnih nalog in aktivnosti (Shermerhorn in drugi 2005) povečali občutek o dinamičnosti dela, ki ga opravljajo, hkrati pa bi jim bilo omogočeno pridobivanje novih znanj in veščin ter večja interakcija s sodelavci. Pri tem pa je treba poudariti, da ta metoda ne predstavlja popolnega ekvivalenta sistemu napredovanj, saj so delovna mesta, med katerimi se opravlja kroženje, po zahtevnosti na enakem nivoju (Vecchio 2000). Generacija Y bolj kot vse ostale generacije ceni prosti čas oziroma čas izven delovnega okolja (Twenge in drugi 2010), zato je potreba po omogočanju usklajevanja družine in dela ena izmed njihovih glavnih zahtev na delovnem mestu. Delodajalci naj bi tako nudili določene ukrepe, ki bi zaposlenim omogočali dovolj fleksibilnosti, te pa se razvrščajo v 4 kategorije (den Dulk in drugi 1999), ki so (1) fleksibilne oblike dela, (2) pravice iz naslova starševskega varstva (porodniški dopust, starševski dopust itd.), (3) organizirano varstvo za otroke v delovnem času in (4) podporne dejavnosti. Delodajalci najpogosteje uporabljajo le prvo in drugo, pri čemer je slednja urejena s strani države.

Pri oblikovanju fizičnega delovnega okolja se je potrebno zavedati, da slednje vpliva na odnose in vedenja zaposlenih ter na njihovo dobro počutje (Johnson Controls 2010), zato je potrebno slediti zahtevam in načinu izvajanja dela. Tako mora biti delovanju timov namenjen poseben prostor, ki omogoča njegovo učinkovitost (Earle 2003) predvsem v smislu mobilnosti pohištva. Raziskava izvedena s strani Johnson Controls (2010) je pokazala, da mladi preferirajo opravljanje dela v odprtih pisarnah, saj jim te nudijo interakcijo z ostalimi zaposlenimi. Prostori, v katerih delujejo, pa naj bi bili tudi svetli - kot vir svetlobe kar 61 % respondentov ceni naravno svetlobo (Johnson Controls 2010).

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Demografske spremembe, katerim smo priča v zadnjem času, spreminjajo strukturo trga dela. V Sloveniji je bilo konec leta 2010 več kot 818 tisoč delovno aktivnega prebivalstva, od tega dobrih 130 tisoč mlajših od 30 let (SURS 2011b), kar predstavlja 16 % vseh delovno aktivnih. Generacija Y tako v sferi dela postaja vedno številčnejša, zato bo razumevanje njihovega odnosa do dela, delovnih vrednot in pričakovanj na delovnem mestu v prihodnosti za delodajalce postalo nujno predvsem z vidika vpeljevanja organizacijskih sprememb, kot je to pokazal pregled literature. Vendar pa se pojavlja vprašanje, ali se specifičnosti Generacije Y na prostoru Slovenije res odražajo do te mere, da od delodajalcev že zahtevajo premislek o vpeljevanju sprememb. Ali slovenski delodajalci sploh občutijo to specifičnost in ne nazadnje, ali se zahteve in odnosi Generacije Y dovolj razlikujejo od ostalih, da trenutne razmere niso več optimalne?

5.2 METODOLOGIJA

Zaradi želje po podrobnejšem spoznavanju razsežnosti problema mladih v sferi dela je bila za namen raziskave tega vprašanja uporabljena kvalitativna metoda raziskovanja¹⁹, ki v nasprotju s kvantitativnim pristopom omogoča bolj poglobljeno preučevanje primerov (Ragin 2007) in s tem boljše razumevanje preučevanega pojava. Čeprav je v literaturi, zaradi pomanjkanja metodološke eksaktnosti, mogoče zaslediti dvome o znanstvenosti tega pristopa – saj se lahko postopki, metode in sama zasnova tekom raziskave spreminjajo, prav ta nekonsistentnost pa spodbuja tudi vprašanja o stopnji, do katere je možno tako pridobljene podatke analizirati, kodificirati ter ne nazadnje o načinu vrednotenja in določanja njihove validnosti in zanesljivosti (Gray 2004; Sarantakos 2005) – pa je holistična naravnost slednjega ena izmed glavnih značilnosti, zaradi katere je uporaba te metodologije družboslovnega raziskovanja v konkretnem primeru glede na zastavljen problem najbolj smotrna. Znotraj kvalitativnega raziskovanja seveda obstaja več metod za zbiranje podatkov, kot sta na primer opazovanje in analiza dokumentov (Kvale 2007; Corbin in Strauss 2008), v diplomskem delu pa je bila uporabljena metoda intervjujev, ki je eden izmed najbolj uveljavljenih instrumentov za raziskovanje družboslovnih pojavov (Sarantakos 2005). Preko konverzacije s sočlovekom, ki je elementarni način človeške interakcije, se tako ne izmenjujejo zgolj podatki, temveč tudi

¹⁹ Namen kvalitativne metode je raziskovanje družbenih pojavov in fenomenov v njihovem primarnem, naturalističnem okolju, s ciljem razumevanja in razlage tako konstruirane realnosti posameznikov ali skupin, preko analize njihovih izkušenj ter preučevanja interakcije in komunikacije med njimi (Sarantakos 2005; Kvale 2007).

znanja, izkušnje, mnenja in pogledi (Kvale 2007), zato so intervjuji neprecenljiv vir za razumevanje družbe (Haralambos in Holborn 2005), njenega delovanja in družbenih vprašanj. Kot velja za vse druge metode znotraj okvira kvalitativnega raziskovanja, ima tudi ta tehnika zbiranja podatkov določene pomanjkljivosti – tako pridobljene informacije niso vedno objektivne, saj so podane v kontekstu posameznikovega dožemanja predmeta raziskovanja ter so zato vedno 'obtežene' z njegovimi lastnimi pogledi, mnenji in vrednotenjem, stopnja, do katere odražajo realno stanje, pa je odvisna tudi od zmožnosti raziskovalca, da z intervjuvanci, z upoštevanjem etičnih in moralnih smernic, vzpostavi odnos zaupanja ter sposobnosti zmanjšanja vpliva drugih dejavnikov in napak, ki zmanjšujejo kakovost in nepristranskost njegovih ugotovitev (Haralambos in Holborn 2005; Kvale 2007). Diverzifikacija, ki jo preko različnih vrst strukturiranosti, vlog raziskovalca, števila preučevanih primerov in načina prezentacije (Sarantakos 2005) omogoča metoda, pa pripomore k boljšemu razumevanju kompleksnosti preučevanega problema, saj priznava možnost različnih vidikov in perspektiv, ki skupaj tvorijo celoto.

Namen raziskave je bil primarno raziskati, v kolikšni meri se s 'problemom' Generacije Y, ki je definirana kot generacija, rojena v obdobju med letoma 1982 in 2002 (Howe in Strauss 200 in 2007), na delovnem mestu srečujejo slovenski delodajalci oziroma kakšne so njihove izkušnje z njimi. Kot navaja literatura, je vzorčenje pri kvalitativnih raziskovanjih nekoliko manj zavezano principom reprezentativnosti (Gray 2004), zato je bilo za pridobivanje respondentov izbrano namensko vzorčenje, pri katerem so bili za iskanje potencialnih sodelujočih uporabljeni trije spletni portali, in sicer (1) portal mesto mladih, (2) portal družini prijazno podjetje in (3) seznam sodelujočih v projektu Zlate niti, ki poteka pod okvirom časopisa Dnevnik in je dostopen preko njihove spletne strani. Poleg tega pa so bila kontaktirana tudi nekatera večja slovenska podjetja, katera so bila zaradi svoje uspešnosti in prepoznavnosti zaznana kot 'primerni' kandidati. Vsa podjetja, ki so predstavljena na omenjenih portalih, so uspešna, inovativna, moderna podjetja, ki prepoznavajo heterogenost strukture svojih zaposlenih in njihovih diverzificiranih potreb ter so tako pripravljena spreminjati že obstoječe sisteme z uvajanjem nekaterih ukrepov, da bi njihove potrebe v največji možni meri tudi zadovoljila. Za ožetje izbora konkretnih podjetij, ki so bila povabljeni k sodelovanju v raziskavi, sta bila izbrana dva kriterija, in sicer sama velikost podjetja²⁰ in dejavnost²¹, ki jo podjetje opravlja, zaradi določenih omejitev, časovnih in

²⁰ Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) določa, da so kriteriji za določanje velikosti podjetij (1) povprečno število delavcev v poslovnem letu, (2) čisti prihodki od prodaje in (3) vrednost aktive (ZGD-1-UPB3).

²¹ Za razvrščanje organizacij po dejavnostih se uporablja Standardna klasifikacija dejavnosti (SURS 2011c).

logističnih pa je na odločitve o izboru – kot dodaten faktor – vplivala tudi njihova dostopnost v smislu geografske lokacije. Primarno je bilo tako s poslanim povabilom na njihove elektronske naslove kontaktiranih 70 slovenskih podjetij iz različnih panog, od tega jih je bilo 18 takšnih, ki po določilih 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) sodijo med majhne družbe, povabilo je bilo poslano tudi 24 srednje velikim podjetjem, največ izbranih respondentov, kar 28, pa so predstavljale velike organizacije. Povabilu se je s pozitivnim odgovorom za sodelovanje odzvalo 7 podjetij, vendar pa sta bili nato dve izmed teh sporazumno, zaradi svoje specifičnosti, izločeni iz nadaljnjega procesa. Razmeroma majhna stopnja odzivnosti, zgolj 10 %, nikakor ni presenetljiva, saj je problem nesodelovanja v kvalitativnih raziskavah splošno znan pojav (Gray 2004), vendar pa je v konkretnem primeru velik del k nezainteresiranosti pripomogla prav tema preučevanja, katero slovenska podjetja, kot je bilo ugotovljeno tekom raziskave, ne prepoznavajo kot neki splošno razširjen pojav, temveč obstaja predvsem tendenca, da se mladi in njihova specifičnost (še vedno) obravnava na individualni ravni. Končni vzorec sodelujočih v raziskavi predstavlja 5 slovenskih podjetij – 3 podjetja srednje velikosti in 2 veliki družbi – ki opravljajo svoje dejavnosti na različnih področjih, kar bo podrobnejše predstavljeno v nadaljevanju. Za pridobivanje podatkov so bili tako opravljeni polstrukturirani intervjuji, ki usmerjajo temo pogovora oziroma omogočajo določeno stopnjo strukturiranosti, po drugi strani pa intervjuvancev ne omejujejo pri njihovih odgovorih in nudijo raziskovalcu fleksibilnost pri reagiranju na posamezne situacije (Sarantakos 2005). Vsakemu intervjuvancu – na vprašanja so odgovarjali vodje kadrovskega oddelka oziroma višji strokovni sodelavci – je bilo tako zastavljenih nekaj splošnih vprašanj o samem podjetju in kadrovske funkciji, nato pa je sledilo še 12 specifičnih vprašanj odprtega tipa, ki so se nanašala na njihove izkušnje, mnenja in poglede na Generacijo Y v kontekstu njihovega organizacijskega okolja (glej Prilogo Č), nekaterim pa so bila zastavljena tudi dodatna podvprašanja.

Za izvajanje vsake kvalitativne raziskave je treba formirati raziskovalno vprašanje, ki slednjo vodi in usmerja (Corbin in Strauss 2008). V skladu z namenom raziskave je bilo tako oblikovano naslednje raziskovalno vprašanje:

Ali specifičen odnos do dela Generacije Y, ki se razlikuje od ostalih zaposlenih, narekuje spremembe v oblikovanju dela in delovnega okolja?

5.2.1 Sodelujoči v raziskavi

V raziskavi je sodelovalo 5 slovenskih podjetij, za poimenovanje katerih bodo uporabljeni anonimi, ki poslujejo v različnih dejavnostih, kot jih določa Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD) iz leta 2008. Glede na to razvrstitev so v vzorcu zajeta podjetja iz predelovalnih dejavnosti, gradbeništva – po eno podjetje iz vsake dejavnosti (podjetji B in D) – eno podjetje posluje na področju informacijske in komunikacijske dejavnosti (podjetje Č), dve podjetji (podjetji A in C) pa se razvrščata med organizacije, ki opravljajo finančne in zavarovalniške dejavnosti (glej tabelo 5.1) (SURS 2011c). Poleg razvrščanja v različne dejavnosti se podjetja razlikujejo tudi po sami velikosti, katere kriterije natančno določa 55. člen ZGD-1 – tri podjetja tako sodijo med srednje družbe, in sicer tista na področjih gradbeništva, informacijske in komunikacijske dejavnosti ter na področju finančne in zavarovalniške dejavnosti, medtem ko se, glede na kriterije, ostali podjetji razvrščata med velike družbe in poslujeta na področju predelovalne industrije in zavarovalništva (glej Tabelo 5.1).

Tabela 5.1: Dejavnost in velikost sodelujočih podjetij

SODELUJOČE PODJETJE	DEJAVNOST*	VELIKOST**
Podjetje A	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	Srednje veliko
Podjetje B	Predelovalne dejavnosti	Veliko
Podjetje C	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	Veliko
Podjetje Č	Gradbeništvo	Srednje veliko
Podjetje D	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	Srednje veliko

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2011)*; SURS (2011c).**

Glede na namen raziskovanja se je treba dotakniti tudi področja same starostne strukture zaposlenih v sodelujočih podjetjih, saj to omogoča boljše razumevanje politik in strategij posameznih podjetij ter pozornosti, ki jo posvečajo generaciji Y. Analiza vzorca tako pokaže, da znaša najnižja povprečna starost 34 let, najvišja pa 46 let (glej Tabelo 5.2). Diverzificiranost vzorca na ravni posameznih dejavnosti, velikosti družb in starostnih struktur tako omogoča širše razumevanje problema generacije Y v sferi dela ter tako oblikovanje zaključkov z uporabo določene stopnje generalizacije, čeprav je potrebno poudariti, da zaradi same narave uporabljene metodologije tako pridobljenih ugotovitev o generaciji Y ni mogoče

posplošiti na celotno slovensko gospodarstvo. Vsekakor pa 'problem' mladih zaposlenih, njihovih vedenj in odnosov na področju dela ni omejen zgolj na določene gospodarske sektorje, temveč bo v prihodnosti tej temi potrebno posvetiti veliko več pozornosti, tako na organizacijski ravni kot tudi na ravni celotnega gospodarstva.

Tabela 5.2: Starostne strukture zaposlenih v sodelujočih podjetjih (povprečna starost)

SODELUJOČA PODJETJA	POVPREČNA STAROST ZAPOSLENIH
Podjetje A	34 let
Podjetje B	43 let
Podjetje C	42 let
Podjetje Č	35 let
Podjetje D	46 let

Vir: Intervjuvanec A (2011); Intervjuvanec B (2011); Podjetje C (2010a); Intervjuvanec Č (2011); Intervjuvanec D (2011).

5.2.1.1 Podjetje A

Podjetje svojo dejavnost opravlja na področju finančnih storitev, ki na podlagi franšizne pogodbe deluje od leta 1993 (Podjetje A 2011). Gre za srednje veliko družbo, ki zaposluje 64 oseb, od tega je 23 zaposlenih mlajših od 29 let (Intervjuvanec A 2011). Generacija Y tako v strukturi podjetja predstavlja slabih 36 % zaposlenih (glej Tabelo 5.3), povprečna starost v podjetju pa znaša 34 let. Uspeh podjetja temelji na prepoznavanju vloge zaposlenih, zato jim skrb za njihovo zadovoljstvo in kakovost življenja na vseh področjih predstavlja cilj, h kateremu stremijo (Podjetje A 2011). Hkrati pa se zavedajo tudi pomena, ki ga zanje predstavlja družbeno okolje, v katerem delujejo, zato s podpiranjem različnih projektov in dejavnosti v okviru sponzorskih in donatorskih aktivnosti (Podjetje A 2011) poskrbijo, da koristi njihovega (finančnega) uspeha ne ostajajo zgolj v okvirih organizacije.

5.2.1.2 Podjetje B

Leta 2002 ustanovljeno podjetje znotraj poslovne skupine z več kot 90-letno tradicijo, proizvaja in trži izdelke na področju gumarstva (Podjetje B 2011). Z izrazito izvozno usmerjenostjo, predvsem na trge Evropske unije, na katerih je delež prodaje v letu 2010 znašal kar 57 % (Podjetje B 2010), je potreba po konkurenčnosti ena izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja, zato promovirajo kulturo inovativnosti, prožnosti in stalnega razvoja (Podjetje B 2010; Podjetje B 2011). V podjetju je zaposlenih 792 oseb (Intervjuvanec

B 2011), pregled starostne strukture pa pokaže, da največji delež predstavljajo zaposleni med 41. in 50. letom starosti (Podjetje B 2010), Generacija Y pa predstavlja 14 % zaposlenih (glej Tabela 5.3) (Intervjuvanec B 2011). Temu primerna pa je tudi povprečna starost v podjetju, ki znaša 43 let. Ker se zavedajo, da je zadovoljstvo zaposlenih predvsem v luči usklajevanja med zasebnim in profesionalnim življenjem ključnega pomena, so pridobili tudi certifikat Družini prijazno podjetje, prav tako pa sodelujejo z družbeno skupnostjo, v kateri delujejo (Podjetje B 2010).

5.2.1.3 Podjetje C

Podjetje skupaj s hčerinskimi družbami deluje na področju zavarovalništva, ki je osnovna in najobsežnejša dejavnost skupine, ki poleg podjetij v omenjeni dejavnosti združuje tudi podjetja, ki delujejo na področju bančništva in upravljanja premoženja (Podjetja C 2010a). Z 2.441 zaposlenimi tako predstavlja eno izmed največjih javnih družb v Sloveniji (Podjetje C 2010b), zato se zagotavljanju njihovega zadovoljstva in razvoja posvečajo na strateški ravni. Kot že omenjeno, za poslovanje podjetja skrbi 2.441 zaposlenih, od tega 265 v starostni skupini do 30 let (Podjetje C 2010a), kar predstavlja približno 11 % (glej Tabela 5.3) vseh zaposlenih. V starostni strukturi najvišji odstotek zaposlenih predstavljajo osebe med 41. in 45. letom starosti, kar se odraža tudi na povprečni starosti v podjetju, ki znaša 42 let (Podjetje C 2010a). Ker se v podjetju zavedajo pomena zaposlenih za dobičkonosno rast ter ugled podjetja, z ustvarjanjem pogojev na organizacijski oziroma sistemski ravni ter z vlaganjem v njihova znanja spodbujajo razvoj, večjo stopnjo njihovega zadovoljstva pa želijo doseči tudi preko nudenja dodatnih ugodnosti in aktivnosti, tudi izven delovnega časa (Podjetje C 2010a).

5.2.1.4 Podjetje Č

Podjetje deluje v okviru informacijske in komunikacijske dejavnosti na področju elektronskih plačilnih storitev (Podjetje Č 2011). Njihove produkte in rešitve, ki se uporabljajo v elektronskem bančništvu, ponujajo kar na 10 trgih, svojo ponudbo pa nadgrajujejo tudi z nudenjem komplementarnih storitev kupcem (Podjetje Č 2009; Podjetje Č 2011). V družbi je zaposlenih 110 oseb, v dveh podjetjih, ki se nahajata v tujini, pa še dodatnih 29 (Intervjuvanec Č 2011), se pravi, da celotna skupina zaposluje 139 ljudi. Starostna struktura podjetja je izjemno ugodna, saj znaša povprečna starost zaposlenih 35 let, 26 oseb pa je mlajših od 29 let (glej Tabela 5.3). Tudi to podjetje veliko pozornosti posveča družbeni odgovornosti in družbeno odgovornemu ravnanju preko humanitarne in sponzorske dejavnosti ter ekološko ozaveščenega ravnanja (Podjetje Č 2009). Z ustvarjanjem delovnega okolja, ki omogoča lažje

usklajevanje med družinskimi in službenimi obveznostmi zaposlenih – saj so tako imetniki certifikata Družini prijazno podjetje, kot tudi nekdanji finalisti projekta Zlata nit (Intervjuvanec Č 2011) – pa gojijo tudi poseben odnos in razumevanje do sodelavcev v podjetju.

5.2.1.5 Podjetje D

Gradbeno podjetje z dolgoletnimi tradicijami, izkušnjami in referencami na področju gradnje visoko- in nizkogradbenih objektov (Podjetje D 2010) je bilo ustanovljeno leta 1990, trenutno pa deluje v okviru skupine kot samostojna organizacijska enota (Podjetje D 2011). V podjetju je zaposlenih 111 oseb, od tega jih je 17 mlajših od 29 let, vendar pa bodo v prihodnosti zaradi neugodnih razmer v gradbeništvu primorani število optimizirati glede na trenutne potrebe in stanja v podjetju ter na trgu (Intervjuvanec D 2011). Kljub temu se zavedajo pomena človeškega kapitala, zato preko njihovega izobraževanja in usposabljanja konstantno vlagajo v njihov razvoj ter tako omogočajo sledenje trendom na področju uvajanja nove tehnologije (Podjetje D 2010). Pri svojem delovanju veliko pozornosti posvečajo tudi ekološkemu vidiku svojega poslovanja, zato na področju ravnanja z okoljem uvajajo sistemske rešitve, ki pripomorejo k okolju prijaznejšemu in bolj ozaveščenemu delovanju (Podjetje D 2011). S sodelovanjem z lokalnimi skupnostmi in vključevanjem v razne družbene projekte pa aktivno sprejemajo vlogo, ki jo predstavljajo v ožjem družbenem okviru (Podjetje D 2010).

Tabela 5.3: Število in delež zaposlenih Generacije Y po posameznih podjetjih

SODELUJOČA PODJETJA	ŠT. VSEH ZAPOSLENIH	GENERACIJA Y	
Podjetje A	64	23	36 %
Podjetje B	792	110	14 %
Podjetje C	2441	265	11 %
Podjetje Č	110	26	24 %
Podjetje D	111	17	15 %

Vir: Intervjuvanec A (2011); Intervjuvanec B (2011); Podjetje C (2010a); Intervjuvanec Č (2011); Intervjuvanec D (2011).

5.3 PREDSTAVITEV, ANALIZA IN DISKUSIJA PRIDOBLENIH PODATKOV

5.3.1 Splošno mnenje o generaciji Y

Kot navaja literatura, naj bi bili mladi zahtevni, ambiciozni, (pre)samozavestni, z nerealnimi pričakovanji glede delovnega okolja in njihove vloge v njem (Eddy in drugi 2010) ter s popolnoma drugačnimi delovnimi vrednotami in drugačnim pristopom do dela (Robert Half International 2008; Twenge in Campbell 2008; Kowske in drugi 2010), zato naj bi bili kot delovna sila izjemno zahtevni za delodajalce. Da bi lahko pravzaprav ugotovili, na kakšen način se delodajalci spopadajo s to skupino, je treba najprej raziskati, kako slednji to sploh percipirajo. Vsem podjetjem oziroma respondentom je bilo tako zastavljeno vprašanje: *"Kakšno je vaše mnenje o mladih, kot o delovni sili?"* V splošnem so bili odgovori zelo pozitivni, saj je večina respondentov izrazila veliko zadovoljstvo z mladimi (glej Tabela 5.4). Ti naj bi bili tako izjemno motivirani za delo, ambiciozni, delavni, z zadostnim in primernim strokovnim znanjem, z aktivnim pristopom k iskanju novih in boljših rešitev ter s sposobnostjo hitre adaptacije v delovnem okolju (Intervjuvanec C 2011; Intervjuvanec Č 2011; Intervjuvanec D 2011). Njihovo pozitivno samopodobo in jasno vizijo o tem, kaj in kam želijo, pa nekateri vidijo kot prednost (Intervjuvanec C 2011). V negativnem smislu je bilo pri zaposlovanju mladih v preteklosti v podjetjih C in D izpostavljeno pomanjkanje primerne izobrazbe (Intervjuvanec C 2011; Intervjuvanec D 2011), problem ustreznosti prijavljenih kandidatov pa opazajo tudi v podjetju A (Intervjuvanec A 2011). Težave izhajajo predvsem iz specifičnosti iskanih poklicev, saj je podjetje D iskalo poklice, kot so zidar, tesar in železokrivec (Intervjuvanec D), za katere med mladimi v Sloveniji ni zanimanja, v podjetju C pa so potrebovali kader s področja matematike, kar pa so rešili s povečanjem štipendiranja na tem področju (Intervjuvanec C 2011). Največji pomanjkljivosti generacije Y, ki sta bili izpostavljeni, pa sta njihova nesposobnost prevzemanja nekoliko bolj formalnih vzorcev obnašanja v poslovnem in delovnem okolju ter zahteva po pozornosti (Intervjuvanec B 2011; Intervjuvanec Č 2011). Podjetja so tako primorana prevzeti vlogo "življenjskega izobraževalca", ki mlade izobražujejo o pomembnosti poslovnega bontona, saj je videz v poslovnem svetu še kako pomemben. Generacija Y s svojimi specifičnimi lastnostmi in pričakovanji tako očitno ne predstavlja večjih težav delodajalcem, vsaj izbranim podjetjem ne. Mogoče je Generacijo Y najboljšo razumeti v smislu, kot je predlagano s strani podjetja A, Gaussove krivulje (Intervjuvanec A 2011) – večina mladih se nahaja v povprečni sredini, ti torej ne predstavljajo kakšnih posebnih težav za delodajalce, obstaja pa tudi peščica tistih, ki od teh odstopajo tako v pozitivnem kot tudi negativnem smislu in ti so pravzaprav tisti, katerim je potrebno posvečati nekoliko več pozornosti.

Tabela 5.4 : Splošno mnenje o Generaciji Y po posameznih podjetjih

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje Č	Podjetje D
Pozitivno mnenje (<i>motiviranost za delo, ambicioznost, aktiven pristop do reševanja težav, hitro prilagajanje</i>)	○	○	●	●	●
Negativno mnenje (<i>primernost izobrazbe, neformalen odnos, zahteva po pozornosti</i>)	●	⊗	⊗	●	●

Legenda: ○ ni prisotno oz. ni izraženo, ⊗ prisotno oz. izraženo, ● močno prisotno oz. izpostavljeno
Vir: Lastna analiza na podlagi poročanj intervjuvancev A, B, C, Č in D (2011).

5.3.2 Obstoje razlik med Generacijo Y in ostalimi zaposlenimi

Splošno znano je, da spremenjeni demografski trendi povzročajo mnoge spremembe na področju trga dela, katerega trenutno sestavljajo štiri generacije (Zemke in drugi 2000). Vsaka posamezna generacija naj bi tako imela svojo specifično generacijsko persono (Howe in Strauss 2000), kar naj bi se odražalo tudi v njihovih vedenjih na delovnem mestu, zato postaja vprašanje zmožnosti njihovega sodelovanja oziroma premostitve medgeneracijskih razlik vedno bolj pomembno. Ali razlike med Generacijo Y in zaposlenimi, ki pripadajo ostalim generacijam, res obstajajo oziroma ali slovenska podjetja te v okviru organizacijskega okolja prepoznajo, pa je naslednja tema, ki je bila raziskana. Vsa podjetja v večji ali manjši meri občutijo določene razlike med Generacijo Y in ostalimi zaposlenimi (glej Tabela 5.5), vendar pa so bile slednje v širšem pomenu besede izpostavljene zgolj v podjetju B. Tam tako opazajo, da imajo mladi zaposleni v primerjavi z ostalimi drugačen odnos do dela, drugačne delovne vrednote ter drugačna pričakovanja in zahteve na delovnem mestu (Intervjuvanec B 2011). Večje prepoznavanje specifičnosti generacije Y v podjetju B je, po mojem mnenju, pogojeno predvsem z naravo dela, ki ga ti v podjetju opravljajo, saj je to edino podjetje v vzorcu, poleg podjetja D, kjer mladi opravljajo tudi proizvodna dela. Ta so popolnoma drugačna od pisarniških, administrativnih in strokovnih del, saj so delovne naloge bolj eksaktno določene, torej zaposleni nimajo velike avtonomije pri njihovem razporejanju in odločanju o načinu njihove izvedbe, ker je tempo dela pogojen s strani v procesu proizvodnje uporabljene tehnologije. Prav ta pretirana strukturiranost, ki posameznikom ne omogoča nadzora nad delovnim procesom, pa je ena izmed glavnih karakteristik dela, katero Generacija Y ne želi (Johnson Controls 2008). Razlike med generacijami opazajo tudi ostali sodelujoči, vendar na bolj konkretnih ravneh. V podjetju Č največjo razliko med Generacijo Y in ostalimi

zaposlenimi vidijo predvsem v njihovi naravnosti k napredku in razvoju, saj naj bi ti aktivno pristopali k delu ter tako iskali vedno nove, boljše in hitrejše načine za opravljanje dela ter s tem nove rešitve za razreševanje morebitnih težav, s katerimi se soočajo pri delu (Intervjuvanec Č 2011). Zelo pomembno razliko med preučevano generacijo in ostalimi zaposlenimi na delovnem mestu, pa predstavlja njihov poseben odnos do komunikacije. Slednja naj bi tako pogosteje potekala preko uporabe informacijske tehnologije, na bolj neformalen, sproščen način, medtem ko je medosebne komunikacije na personalni ravni vedno manj (Intervjuvanec B 2011; Intervjuvanec Č 2011; Intervjuvanec D 2011). V podjetju D tako opažajo, da so se na ta način tudi odnosi med sodelavci nekoliko spremenili, saj takšni odnosi, čeprav korektni in profesionalni, ne omogočajo vzpostavitve pristnega človeškega odnosa oziroma osebnega stika med sodelavci (Intervjuvanec D 2011). Nadaljnjo težavo neosebne komunikacije pa predstavlja tudi večja verjetnost nepravilnega razumevanja oziroma nesporazumov med udeleženci v pogovoru (Intervjuvanec Č 2011). Na tej točki menim, da je potrebno poudariti še eno veliko pomanjkljivost komunikacije z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki pa ni bila izpostavljena s strani nobenega od respondentov, to je zreduciranje pomena komunikacije na verbalno dimenzijo – sporočilo na ta način izgubi določeno vrednost, saj mu je odvzeta neverbalna komponenta, ki prejemniku omogoča kontekst za razumevanje sporočene vsebine. Kot zadnjo razliko med Generacijo Y in ostalimi zaposlenimi pa bi lahko izpostavili tudi njihovo večjo naklonjenost za pridobivanje novih znanj in izkušenj (Intervjuvanec C 2011), kar odraža njihovo ambicioznost ter potrebo po razvoju in rasti, tako na profesionalni kot tudi na osebni ravni.

Tabela 5.5: Razlike med Generacijo Y in ostalimi zaposlenimi po posameznih podjetjih

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje Č	Podjetje D
Drugačen odnos do dela, drugačne delovne vrednote, drugačna pričakovanja	○	●	○	○	○
Večja naravnost k napredku in razvoju	○	○	⊗	●	○
Bolj neosebna komunikacija (uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije)	○	●	○	●	●

Legenda: ○ ni prisotno oz. ni izraženo, ⊗ prisotno oz. izraženo, ● močno prisotno oz. izpostavljeno
Vir: Lastna analiza na podlagi poročanj intervjuvancev A, B, C, Č in D (2011).

5.3.3 Specifičnost Generacije Y na delovnem mestu in s tem povezani izzivi

V literaturi je vprašanju Generacije Y in njenemu drugačnemu vedenju na delovnem mestu posvečeno veliko pozornosti. Čeprav je bilo v preteklosti problematiziranje te teme zgolj na nivoju teoretičnih predpostavk in pojmovanj, pa so v zadnjem času ta pogosteje podprta tudi z empiričnimi podatki, ne nazadnje pa vprašanje specifičnosti Generacije Y do določene mere potrjujejo tudi izsledki lastne raziskave (glej Tabelo 5.6). Za ugotavljanje, ali specifičnost generacije Y za delodajalce res predstavlja izziv, je bilo sodelujočim zastavljeno naslednje vprašanje: *"S kakšnimi izzivi se srečujete pri mladih zaposlenih?"* Zelo podobna odgovora sta bila podana s strani podjetij A in Č, ki največji izziv za družbo vidita v načinu komunikacije in vodenja generacije Y. Mladi zaposleni naj bi tako, po mnenju sogovornikov, zahtevali nekoliko več pozornosti s strani nadrejenega, v smislu večjega usmerjanja, natančnega definiranja pričakovanj, prepoznavanja njihovega doprinosa ter nudenja podpore in pomoči (Intervjuvanec B 2011; Intervjuvanec Č 2011). Prav tako pa naj bi od nadrejenih pričakovali povratno informacijo o opravljenem delu, saj jim pohvala za dobro opravljeno delo predstavlja veliko motivacijo, v skladu s potrebo po stalnem napredku pa želijo svoje delo še izboljšati (Intervjuvanec B 2011; Intervjuvanec Č 2011). Pomembnost jasno izraženih pričakovanj je izpostavljena tudi s strani podjetja D, predvsem v kontekstu gradbeniške dejavnosti, saj naj bi bile velike diskrepance med teoretičnim znanjem, ki ga Generacija Y pridobi tekom izobraževanja, in njegovo uporabo v praksi, zato je tesen stik med mladim kadrom in nadrejenim pomemben faktor, ki vpliva na njihov nadaljnji razvoj (Intervjuvanec D 2011). Generacija Y predstavlja določene izzive tudi za podjetje B v smislu njihovih zahtev po sproščeni komunikaciji in odnosu z nadrejenimi, pričakovanji po hitrem napredovanju ter odporu do pretirane hierarhije (Intervjuvanec B 2011). V podjetju C pa kakšnih posebnih težav oziroma izzivov z generacijo Y ni, saj naj bi bile te omejene zgolj na posameznike, ne pa na celotno skupino (Intervjuvanec C 2011). Pomemben vidik pripravljenosti organizacij na zahteve in potrebe Generacije Y po fleksibilnem in stimulirajočem okolju predstavlja tudi njihova sposobnost ustvarjanja pogojev, ki takšno okolje tudi omogočajo. Sodelujočim je bilo tako zastavljeno vprašanje, če opažajo kakršne koli težave pri integriranju mladih v kolektiv. Vsa podjetja so nanj odgovorila negativno, nekatera pa so še dodala, da sicer do težav občasno tudi prihaja, vendar le na ravni posameznih primerov (Intervjuvanec A 2011; Intervjuvanec B 2011; Intervjuvanec C 2011; Intervjuvanec Č 2011; Intervjuvanec D 2011). Na podlagi konsenza med sodelujočimi glede tega vprašanja bi lahko tako zaključili, da so njihove organizacijske kulture popolnoma primerne oziroma usklajene z organizacijskimi strukturami, vzpostavljenimi sistemi in praksami v podjetju ter predvsem z vrednotami in

pričakovani Generacije Y. Najverjetnejša razlaga za to 'idealno' ujemanje je, po mojem mnenju, predvsem ta, da vrednote in pričakovanja Generacije Y ob vstopu na trg delovne sile še niso dokončno izoblikovana, zato jih ob vstopu v konkretna podjetja nekoliko prilagodijo obstoječim organizacijskim kulturam, vendar pa po drugi strani zunanji pritiski na organizacije po družbeno odgovornem ravnanju podjetja 'prisilijo' k spreminjanju in prilagajanju organizacijskega okolja ter posledično organizacijskih kultur.

Tabela 5.6: Izzivi Generacije Y na delovnem mestu po posameznih podjetjih

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje Č	Podjetje D
Bolj osebni in neformalen odnos z nadrejenim	⊗	●	○	●	○
Zahteva po povratni informaciji o opravljenem delu	⊗	○	○	●	○
Izraženost pričakovanj s strani nadrejenega	○	⊗	○	●	●
Pričakovanja Generacije Y po napredovanju	○	●	○	○	○
Potreba po spremembi oz. prilagajanju organizacijske kulture	○	●	○	○	○

Legenda: ○ ni prisotno oz. ni izraženo, ⊗ prisotno oz. izraženo, ● močno prisotno oz. izpostavljeno
Vir: Lastna analiza na podlagi poročanj intervjuvancev A, B, C, Č in D (2011).

5.3.4 Oblikovanje dela in delovnega okolja

Sodobni načini poslovanja ter zaostreni pogoji na trgu so spremenili načine oblikovanja in organiziranja samega dela, ki postaja vedno bolj dinamično, diverzificirano (Daft in Marcic 2011) ter prilagojeno potrebam in zahtevam zaposlenih. Raziskave tako kažejo, da kar 81 % pripadnikov Generacije Y od delodajalcev pričakuje določeno fleksibilnost na delovnem mestu (Johnson Controls 2010). Slednjo pa lahko delodajalci dosežejo z uporabo fleksibilnih oblik dela, ki zaposlenim omogočajo določeno stopnjo avtonomije ter lažje usklajevanje med zasebnim in profesionalnim življenjem. V podjetjih A in B svojim zaposlenim nudijo fleksibilizacijo delovnega časa v smislu drsečega časa in dela s skrajšanim delovnim časom, možnost rotacije med delovnimi mesti ter projektne dela (glej Tabelo 5.7) (Intervjuvanec A 2011; Intervjuvanec B 2011). Podjetje C zagotavlja dinamičnost preko fleksibilnih oblik delovnega časa (glej Tabelo 5.7), kjer sama narava dela to dopušča, prav tako pa je naklonjeno delu od doma, čeprav to ni stalna praksa (Intervjuvanec C 2011). Posebno

kategorijo zaposlenih v podjetju pa predstavljajo zastopniki, torej delavci na terenu, katerim je omogočena popolna fleksibilnost, saj se prilagajajo željam in zahtevam strank (Intervjuvanec C 2011). Pri uporabi fleksibilnih oblik dela so tako zelo omejeni z načinom poslovanja, zato na sistemski ravni uporaba drugačnih oblik organiziranja dela ni mogoča, vendar pa so ob pojavu takšnih in drugačnih zahtev po bolj dinamičnih oblikah dela na individualni ravni vedno pripravljeni prisluhniti potrebam zaposlenih in jim v največji možni meri tudi ugoditi (Intervjuvanec C 2011). V podjetju Č fleksibilnost razumejo predvsem v smislu proste izbire razporejanja dela in odločanja o uri prihoda ter odhoda z dela (glej Tabelo 5.7), zato je odločitev o prisotnosti na delu, seveda v določenem časovnem okviru, popolnoma prepuščena zaposlenim, svoje delo pa lahko opravljajo tudi med vikendom, če je to potrebno (Intervjuvanec Č 2011). V podjetju je močno razširjeno tudi delo v timih, predvsem med zaposlenimi v razvoju, v katerem je veliko predstavnikov Generacije Y, ki so multigeneracijski in po svoji naravi začasni, saj se oblikujejo za izpeljavo posameznih projektov (Intervjuvanec Č 2011). Tudi tu, tako kot v podjetju C, pa obstaja tendenca k uporabi drugih fleksibilnih oblik dela, o katerih pa se odloča na individualnem nivoju. Zaposlenim omogočajo predvsem delo od doma, vendar pa ta oblika organiziranja dela ni najbolj zaželeno (Intervjuvanec Č 2011), saj so tako posamezniki izolirani od ostalih sodelavcev, zato je posledično tudi interakcija med njimi manjša. Zadnje podjetje, podjetje D, pa, odkar so del širše skupine, fleksibilnih oblik zaposlovanja ne prakticira (glej Tabelo 5.7), je pa v preteklosti prakticiralo predvsem fleksibilen delovni čas (Intervjuvanec D 2011). Kljub temu pa določeno fleksibilnost Generaciji Y omogočajo v okviru mentorskega programa, preko pripravništva, kjer zaposleni rotirajo med posameznimi oddelki ter se tako podrobneje spoznavajo z delovanjem, poslovanjem in poslovnimi procesi v družbi (Intervjuvanec D 2011).

Delovno okolje zaposleni dojemajo tako v njegovi kulturni, kot tudi fizični komponenti. Ker je bilo pomenu organizacijske kulture za Generacijo Y v sodelujočih podjetjih že namenjeno nekaj besed, bosta na tem mestu izpostavljena samo pomen in način oblikovanja fizičnega prostora. Na vprašanje, ali ima Generacija Y kakšne posebne preference glede delovnega prostora, so vsa podjetja, razen podjetja B, odgovorila negativno. V podjetju B tako opažajo, da so mladi bolj zahtevni glede delovnih sredstev in opreme (Intervjuvanec B 2011), ki mora zadovoljiti določene pričakovane standarde, upoštevajoč splošno stanje tehnike. Tudi v ostalih podjetjih ugotavljajo, da je uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije (računalnikov, telefonov, faksa) pri delu postala nujna, zato imajo vsi zaposleni v vseh podjetjih dostop do

nje (Intervjuvanec A 2011; Intervjuvanec C 2011; Intervjuvanec Č 2011; Intervjuvanec D 2011). Ker v vseh podjetjih večina zaposlenih svoje delo opravlja v pisarnah, razen terenskih delavcev v podjetju C ter proizvodnih delavcev v podjetjih B in D, je splošna praksa v oblikovanju odprtih pisarn, kjer svoje delo opravlja več sodelavcev (Intervjuvanec C 2011; Intervjuvanec Č 2011; Intervjuvanec D 2011), v podjetju D pa nekateri zaposleni zaradi infrastrukturnih omejitev opravljajo svoje delo tudi v lastnih pisarnah (Intervjuvanec D 2011). Ta način oblikovanja pisarn naj bi tako omogočal in spodbujal sodelovanje in interakcijo med sodelavci, čeprav Generacija Y, kot je bilo že izpostavljeno, za komunikacijo s sodelavci rajši uporablja informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, manj pa komunikacijo na osebni ravni. Prav zaradi te odvisnosti Generacije Y od uporabe tehnoloških naprav za komuniciranje je potrebno razmisliti o oblikovanju skupnih prostorov, kjer se lahko zaposleni med seboj družijo in vzpostavljajo medosebne odnose, tudi na bolj neformalni ravni. V podjetju D tako obstaja določen prostor, ki omogoča druženje zaposlenih ob posebnih priložnostih, vendar, po besedah sogovornika, sodelavci tega najpogosteje ne izkoriščajo (Intervjuvanec D 2011). Tudi v podjetju Č skupni prostor obstaja, vendar je zaradi rasti in razvoja podjetja ta postal premajhen, zato so prisotne želje po pridobitvi večjega prostora, ki bi zaposlenim omogočal neformalno druženje in krajši oddih od delovnega mesta (Intervjuvanec Č 2011). V podjetju C pa sicer namenskih prostorov za druženje nimajo, vendar pa zadnjega močno spodbujajo preko organiziranja raznih športnih, kulturnih in zabavnih aktivnosti, ki zaposlene spodbujajo k vzpostavljanju pristnih odnosov s sodelavci in tako povečujejo njihovo pripadnost kolektivu (Intervjuvanec C 2011).

Tabela 5.7: Oblikovanje dela in delovnega okolja po posameznih podjetjih

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje Č	Podjetje D
Fleksibilen delovni čas (<i>drseči čas, skrajšan delovni čas</i>)	●	●	●	●	○
Rotacija med delovnimi mesti	●	●	○	○	◐
Projektno delo	●	●	○	●	○
Delo od doma	○	○	◐	◐	○
Timsko delo	○	●	○	●	○

Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije (računalnik, faks, telefon) na delovnem mestu	●	●	●	●	●
Delo v odprtih pisarnah	○	○	●	●	●
Skupni prostori za druženje	○	○	●	●	●

Legenda: ○ ni prisotno oz. ni izraženo, ⊗ prisotno oz. izraženo, ● močno prisotno oz. izpostavljeno
Vir: Lastna analiza na podlagi poročanj intervjuvancev A, B, C, Č in D (2011).

5.3.5 Potrebe po spremembah

Zadnje vprašanje, ki je bilo zastavljeno respondentom, se je glasilo: "Menite, da mladi dojemajo delo drugače, kot ostali zaposleni, ter ste bili/boste zaradi tega primorani uvesti kakršne koli spremembe v podjetju?" Tudi pri tem vprašanju je med sodelujočimi opaziti določeno stopnjo strinjanja, saj nobeno podjetje ni izvajalo in trenutno ne izvaja nikakršnih sprememb zaradi Generacije Y. Podjetji A in Č sta tako izpostavili, da je slednje odvisno predvsem od organizacijske kulture (Intervjuvanec A 2011; Intervjuvanec Č), podjetje D zaradi negotovega stanja v celotni gradbeni dejavnosti v tem ne vidi pretiranega pomena (Intervjuvanec D 2011), medtem ko v podjetju C priznavajo, da v podjetju do določenih sprememb prihaja povsem spontano (Intervjuvanec C 2011). Nekoliko bolj aktiven pristop k prepoznavanju vloge Generacije Y za delovanje organizacij v prihodnosti je tako mogoče zaznati le v podjetju B, kjer predvidevajo, da bodo določene organizacijske spremembe potrebne, zato jih v kadrovske strategiji do leta 2020 tudi načrtujejo (Intervjuvanec B 2011). Takšen pristop do sprememb nikakor ne preseneča, saj je podjetje B edino občutilo zelo velike razlike med Generacijo Y in ostalimi zaposlenimi, medtem ko ostala podjetja večjih težav s to perspektivno, vendar bolj zahtevno generacijo niso opazila.

Tabela 5.8: Uvajanje sprememb zaradi Generacije Y po posameznih podjetjih

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje Č	Podjetje D
Spremembe niso potrebne	●	○	⊗	●	●
Do sprememb prihaja spontano	○	○	●	○	○
Spremembe so potrebne	○	●	○	○	○

Legenda: ○ ni prisotno oz. ni izraženo, ⊗ prisotno oz. izraženo, ● močno prisotno oz. izpostavljeno
Vir: Lastna analiza na podlagi poročanj intervjuvancev A, B, C, Č in D (2011).

5.4 POVZETEK UGOTOVITEV

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, ugotavljajo, da ima Generacija Y nekaj zelo specifičnih lastnosti, ki v veliki meri vplivajo na njihova vedenja na delovnem mestu. Pozitivne karakteristike, kot so bile izpostavljene s strani sogovornikov, tako zajemajo njihovo ambicioznost, pridnost, delavnost, željo po pridobivanju novih znanj, motiviranost za delo, teženju k iskanju novih in boljših rešitev ter sposobnost hitrega prilagajanja. Kot lastnosti, ki jih Generacija Y prav tako premore, vendar so te med delodajalci nekoliko manj zaželeni, pa so pomanjkanje bolj formalnih vzorcev obnašanja ter zahteva po pretirani pozornosti, podjetja A, C in D pa so izpostavila tudi problem primernosti njihove izobrazbe, kar odraža specifičnost iskanih poklicev v teh panogah. Analiza pridobljenih podatkov je pokazala, da podjetja prav tako občutijo razliko med Generacijo Y in ostalimi zaposlenimi, in sicer v največji meri v podjetju B, ostala podjetja pa so kot najočitnejši razkorak med tema dvema skupinama izpostavili poseben odnos generacije Y do komunikacije. Ta (naj)pogosteje poteka preko uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije, po sami naravi pa je bolj sproščena in neformalna. Podjetje C pa je izpostavilo tudi večjo naravnost Generacije Y k razvoju.

Na vprašanje, kakšen je največji izziv, s katerim se srečujejo pri mladih zaposlenih, bi lahko v splošnem zaključili, da slednji zahtevajo drugačen način vodenja. Mladi tako zahtevajo bolj tesne in neformalne stike s svojimi nadrejenimi, ki morajo biti pripravljeni nuditi nasvete in pomoč kadar koli in kjer koli, vendar pa morajo hkrati zaposlenim tudi dopuščati samostojnost pri odločanju o načinu izvedbe dela. Prav tako pa je pomembno, da zaposlenim vedno podajo povratne informacije o zadovoljstvu z opravljenim delom. Nekoliko preseneča zgolj podatek, da se nobeno od podjetij pri vključevanju Generacije Y v svoj kolektiv ne srečuje s pretiranimi težavami. Podjetji C in Č, ki kot prakso zaposlovanja uporabljata tako poskusno delo kot tudi delo za določen čas (Intervjuvanec C 2011; Intervjuvanec Č 2011), tako celo poročata, da je fluktuacija med mladimi zaposlenimi izjemno majhna oziroma je praktično ni.

Rezultati raziskave so tudi pokazali, da je med podjetji prisotna uporaba fleksibilnih načinov oblikovanja dela. Vsa podjetja, razen podjetja D, tako zaposlenim nudijo fleksibilizacijo delovnega časa, nadalje podjetji A in B zaposlenim omogočata tudi rotacijo med delovnimi mesti in možnost projektnega dela, v podjetju Č pa veliko zaposlenih sodeluje v timih, ki se oblikujejo za potrebe izvajanja posameznih projektov, so pa odprti tudi do drugih fleksibilnih oblik, tako kot v podjetju C, vendar pa se o tem odločajo na individualni ravni. Podjetje D pa zaposlenim kakšnih posebnih oblik fleksibilnosti ne nudi, so pa pripadniki Generacije Y

vseeno deležni določene stopnje fleksibilnega dela v okviru pripravništva. Pri oblikovanju delovnih prostorov je splošna praksa v vseh podjetjih naklonjena oblikovanju odprtih pisarn z več zaposlenimi, seveda pa so pri tem omejeni tudi s samimi infrastrukturnimi zmožnostmi. S podobnimi omejitvami se v podjetju Č srečujejo tudi pri oblikovanju skupnih namenskih prostorov, katerih namen je spodbujati neformalno druženje med zaposlenimi in vzpostavitev odnosov na bolj osebi ravni. Nekoliko drugačen način, ki pa očitno ni nič manj uspešen, pa uporabljajo v podjetju C, saj druženja med sodelavci spodbujajo preko organiziranja raznih diverzificiranih aktivnosti, od športnih in kulturnih do zabavnih, na katerih je udeležba popolnoma prostovoljna.

Čeprav podjetja tako prepoznavajo specifičnost Generacije Y in njihovo razlikovanje od ostalih zaposlenih ter se pri njihovem vodenju srečujejo z določenimi izzivi, pa očitno ti niso dovolj veliki, da bi zahtevali kakršne koli spremembe. Ena izmed morebitnih razlag, ki je bila izpostavljena tudi s strani podjetja C, je ta, da se spremembe v podjetjih dogajajo postopoma in spontano, zato koreniti posegi v same organizacijske strukture niso potrebni. Seveda pa slednje implicira, da obstoječe strukture omogočajo takšno stopnjo fleksibilnosti. Druga, nekoliko verjetnejša razlaga pa je ta, da so v večji meri še vedno zaposleni tisti, ki se prilagajajo obstoječim razmeram v podjetjih do meje, ki je zanje še sprejemljiva. Seveda pa je lahko razlog tudi v tem, da čeprav do razlik med zaposlenimi prihaja, so te minimalne, zato jih lahko podjetja v večjem delu zadovoljijo v okviru že obstoječih struktur, procesov in sistemov. Edino podjetje, ki se zaveda specifičnosti Generacije Y in katera jim očitno povzroča določene izzive znotraj obstoječega sistema, je podjetje B, zato v svoji kadrovske strategiji do leta 2020 tudi predvideva določene spremembe.

Ob začetku raziskave je bilo zastavljeno raziskovalno vprašanje: *Ali specifičen odnos do dela Generacije Y, ki se razlikuje od ostalih zaposlenih, narekuje spremembe v oblikovanju dela in delovnega okolja?* Menim, da pravilnega odgovora, v smislu jasnega da ali ne, ni. Vsekakor ni mogoče zanikati, da Generacija Y poseduje določene poglede, odnose in pričakovanja glede dela, ki se razlikujejo od tistih, s katerimi so se delodajalci srečevali v preteklosti, kot to navaja literatura, resničnost slednjega pa potrjujejo tudi rezultati empiričnih študij in lastne raziskave. Vendar pa, ali so to dovolj močni motivi za spremembe temeljnih načinov poslovanja in organiziranja dela. Glede na pridobljene rezultate bi lahko zaključili, da ne. Demografske spremembe so res faktorji, ki vplivajo na transformacije v sferi dela, vendar pa očitno ne zadosten razlog, vsaj ne sami po sebi, v neodvisnosti od ostalih dejavnikov.

5.5 OMEJITVE RAZISKAVE

Kot že omenjeno, je bil namen raziskave podrobnejše preučiti in razumeti razsežnost problema Generacije Y, ki ga slednja predstavlja za organizacije v slovenskem prostoru. Kot osnovni metodološki pristop je bilo izbrano kvalitativno raziskovanje, znotraj tega pa je bil za zbiranje podatkov uporabljen instrument intervjuja. Glavna omejitev raziskave, ki izhaja že iz same narave izbrane metode, je ta, da so tako pridobljeni podatki v veliki meri subjektivni oziroma problematiko odražajo na način, kot jo razume respondent. Vendar pa kljub temu menim, da zaradi strokovnosti in dolgoletnih izkušenj sogovornikov in njihovega poznavanja razmer v družbi pridobljeni podatki v največji možni meri odražajo realna stanja v podjetjih. Druga omejitev raziskave pa se nanaša na sam način pridobivanja sodelujočih, saj tako pridobljen vzorec nikakor ni (1) dovolj številčen in (2) reprezentativen za celotno slovensko gospodarstvo, zato kakršno koli posploševanje ugotovitev ni mogoče. Vendar pa lahko na podlagi diverzificiranosti podjetij v vzorcu zaključimo, da 'problem' Generacije Y ni omejen samo na določene panoge slovenskega gospodarstva. Poudariti pa je potrebno tudi, da tako pridobljeni podatki nimajo statistične vrednosti, saj ne zadostujejo zahtevanim kriterijem.

6 SKLEP

V znanstvenih in strokovnih krogih je v zadnjem obdobju mogoče opaziti večje zanimanje za preučevanje in razumevanje generacij, čedalje bolj pa se uporaba tega koncepta širi tudi na področje medijev, s tem pa prodira tudi v sfero vsakdanjega življenja. Dandanes je tako v popularni literaturi mogoče zaslediti mnogo idej o tem, kaj generacije so, kakšne so njihove karakteristike ter zakaj in kako njihov obstoj vpliva na družbeno življenje, vendar pa te temeljijo zgolj na določenih predpostavkah in opažanjih, ki največkrat ne vzdržijo empiričnega preverjanja. Čedalje večje zanimanje javnosti za ta koncept je tako povzročil potrebo po bolj znanstvenem načinu pristopa do raziskovanja slednjega, ki temelji predvsem na ugotavljanju realnega stanja na tem področju. Seveda pa je takšen način raziskovanja mogoč le, če je sam predmet raziskovanja natančno opredeljen in definiran. Pregled literature je tako pokazal, da je generacija kot koncept izredno kompleksen pojav, katerega ni mogoče razumeti oziroma obravnavati z zgolj enega vidika. Razumevanje in definiranje tega pojava je tako v veliki meri odvisno od discipline, s strani katere je preučevan – tako obstaja več različnih vidikov koncepta. Primarno se je tako koncept nanašal na družinski kontekst, druga poimenovanja pa segajo tudi na področja demografije, kjer ekvivalent predstavlja kohort kulturoloških študij in na področja psihologije. Največji doprinos k preučevanju tega koncepta

pa predstavljajo dela Mannheima, ki generacijo razume kot skupino ljudi, ki jih definira skupna umeščenost v zgodovinski kontekst in skupno prehajanje skozi posamezne življenjske faze, kar jim omogoča formiranje kolektivne zavesti, ki odraža njihovo dojetje zgodovinskega obdobja. Tej definiciji v nekoliko modificirani in spremenjeni obliki sledijo tudi sodobnejša sociološka poimenovanja generacije. Ker je koncept generacij družbeni konstrukt, pri njegovem apliciranju oziroma preučevanju na empirični ravni obstajajo tudi določene omejitve. Največjo izmed njih predstavlja problem določanja časovnih obdobj, ki zajemajo vse predstavnike ene generacije, saj so te meje določene arbitrarno in se tako razlikujejo od avtorja do avtorja, s tem pa se razlikujejo tudi sami podatki o velikosti tako oblikovanih generacij. Zelo pomembno omejitev predstavlja tudi 'identifikacijski problem', torej prepletenost dejavnikov starosti, zgodovinskih okoliščin in generacije. Nadalje pa lahko izpostavimo tudi vprašanje kohezivnosti generacij in njihove globalnosti. Kljub temu, da koncept generacij ni brez omejitev, pa menim, da je te omejitve s pravilnim pristopom do merjenja tega koncepta mogoče v veliki meri minimalizirati. Generacije kot koncept tako omogočajo boljše razumevanje družbenih sprememb in njihovih vplivov na posameznike, saj se generacijske osebe razvijajo v okviru zgodovinskega konteksta, ter tako odražajo duh družbenega časa.

Na področju dela smo bili priča velikim transformacijskim procesom, ki so se odvijali pod vplivom širših družbenih, ekonomskih, političnih in demografskih sprememb. Na ravni gospodarstev je tako prišlo do strukturnih sprememb, saj se večina današnjih modernih družb usmerja v storitvene dejavnosti, ki podpirajo na znanju temelječe gospodarstvo in pomen ustvarjanja dodane vrednosti, medtem ko na drugi strani tradicionalni manufakturni sektor izgublja na pomenu. Še več, storitve v veliki meri tudi transcendirajo preko terciarnega sektorja ter postajajo vedno bolj integrirane v sama poslovanja organizacij v sekundarnem in primarnem sektorju. Ta proces tako omogoča oziroma zahteva prehod k postfordističnim načinom proizvodnje, ki omogočajo bolj fleksibilne, dinamične in na tehnologiji temelječe oblike organiziranja dela. Proces globalizacije je tako omogočil nastanek globalnih trgov, kjer pa je konkurenca izjemno močna. V teh razmerah so se pojavile tudi nove oblike organizacij podjetij, tako imenovanih multinacionalk, ki so sposobne akumulirati človeški, finančni in socialni kapital, kar jim omogoča konkurenčno prednost pred ostalimi. Da bi bile organizacije sposobne delovati na teh hitro spreminjajočih se trgih, so bile potrebne tudi določene spremembe samih organizacijskih struktur, ki so tako morale postati bolj dinamične, manj hierarhične, bolj naklonjene spremembam in tudi nekoliko bolj sploščene. Velik izziv pa za

organizacije predstavljajo tudi vedno močnejše regulative, ki se sprejemajo na nadnacionalnih ravneh, predvsem na področju varstva okolja in varovanja delavskih pravic. Vse te navedene spremembe pa so vplivale tudi na drugačen način oblikovanja dela, kjer je postal človeški faktor, s svojimi pričakovanji, motivi in odnosi do dela, osnovno merilo. Sodobnejše oblike organiziranja dela tako zaposlenim omogočajo avtonomnost, diverzificiranost delovnih nalog, fleksibilnost in dinamičnost. Te spremembe so implicirale tudi spremembe delovnega okolja, saj je tudi to moralo postati bolj dinamično, fleksibilno in stimulatívno.

Generacija Y je, tako kot vse ostale generacije, razvila lastno generacijsko identiteto, ki jo definira. Pregled literature je pokazal, da se v določenih karakteristikah v veliki meri razlikujejo od predhodnih generacij, kar se kaže tudi na področju dela, obstoj določenih razlik pa potrjujejo tudi izsledki lastne raziskave. Tako naj bi imeli popolnoma drugačne delovne vrednote, vedenja in pričakovanja na delovnem mestu. V primerjavi z drugimi generacijami naj bi tako bolj cenili čas, ki ga lahko preživijo izven sfere dela, saj jim delo ne predstavlja osrednje vrednote v življenju. Čeprav jim ekstrinzični vidiki dela, kot so plača, napredovanje itd., še vedno veliko pomenijo, pa je med njimi, v primerjavi z drugimi generacijami, moč opaziti tudi porast intrinzičnih dejavnikov dela, kot sta zanimivost in pomen dela ter možnosti razvoja in kreativnosti. Generacija Y ob vstopu v svet zaposlitve izkazuje tudi določena pričakovanja, kot so delovanje v stimulatívnem okolju, možnosti izobraževanj ter razvoja, tesen stik in odnos s svojimi nadrejenimi ter odprte poti komunikacije, v povezavi z zahtevo po povratni informaciji, vključenost v procese odločanja, možnost kolaboratívne delovanja ter pričakovanja po fleksibilnosti in usklajevanju med delovnimi in zasebnimi obveznostmi. Glede na ta pričakovanja sta bili kot najprimernejši obliki oblikovanja dela predlagani metoda dodajanja delovnih nalog, ki omogoča večjo diverzificiranost in večjo dinamičnost, ter metoda obogatitja dela, ki jim omogoča večjo stopnjo odgovornosti na delovnem mestu ter tako možnost uveljavljanja in prepoznavanja pomembnosti njihovega dela. Njihove potrebe je v veliki meri mogoče zadovoljiti tudi z metodo timskega dela, ki jim omogoča pridobivanje novih znanj, kolaborativnost ter bolj sproščene odnose in komunikacijo. Pri oblikovanju fizičnega delovnega okolja pa naj bi delodajalci v največji meri potrebam Generacije Y zadovoljili z možnostjo njihovega delovanja v pisarnah odprtega tipa, kjer je večina svetlobe naravnega izvora. Zelo pomemben element fizičnega delovnega okolja za Generacijo Y pa je tudi oblikovanje določenih skupnih prostorov, namenjenih druženju sodelavcev, ki naj bi spodbujali vzpostavitev bolj neformalnih odnosov med njimi. Fizični prostor naj bi tako omogočal vso potrebno fleksibilnost, zato mora biti tudi oblikovan na takšen način. Pri

oblikovanju dela in delovnega okolja morajo tako organizacije predvsem prisluhnuti potrebam in zahtevam Generacije Y po večji fleksibilnosti, dinamičnosti, kolaborativnosti in uporabi najnaprednejših informacijskih tehnologij.

Na vprašanje, ali specifičen odnos Generacije Y do dela, ki se razlikuje od ostalih zaposlenih, narekuje spremembe v oblikovanju dela in delovnega okolja, je torej odgovor pritrdilen, in sicer predvsem v tistih organizacijah, ki fleksibilnih oblik nimajo. Zavedati se je treba, da na spremembe v sferi dela vpliva več faktorjev, ki sočasno in v skupni soodvisnosti delujejo na organizacije ter tako zahtevajo premislek o primernosti oblik dela in delovnega okolja. Prav tako pa je treba poudariti, da so zahteve Generacije Y po fleksibilnosti v veliki meri zadovoljene že znotraj obstoječih in uveljavljenih sodobnih načinov organiziranja dela, kar potrjujejo tudi izsledki lastne raziskave. Vsekakor pa bodo morale organizacije v prihodnosti 'problemu' Generacije Y in njenih zahtev na delovnem mestu posvečati več pozornosti, saj bodo mladi pokazali ves svoj potencial, ki ga pripomorejo, le v okoljih, ki bodo spodbujala njihovo rast in razvoj.

7 LITERATURA

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. 2011. *ePRS – poslovni register Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/prs> (25. maj 2011).
2. Attias-Donfut, Claudine in Sara Arber. 2002. Equity and Solidarity Across the Generations. V *The Myth of Generational Conflict: The Family and State in Aging Societies*, ur. Sara Aber in Claudine Attias-Donfut, 1–21. London; New York: Routledge.
3. Becker, Hank. 2002. Discontinuous Change and Generational Contracts. V *The Myth of Generational Conflict: The Family and State in Aging Societies*, ur. Sara Aber in Claudine Attias-Donfut, 114–132. London; New York: Routledge.
4. Bourdieu, Pierre. 1993a. *Sociology in Question*. London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage.
5. --- 1993b. *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge; New York; Melbourne: Cambridge University Press.
6. Cavalli, Alessandro. 2004. Generations and Value Orientations. *Social Compass* 51 (2): 155-168.
7. Cavanaugh, John C. in Susan Krauss Whitbourne. 1999. *Gerontology: An Interdisciplinary Perspective*. New York; Oxford: Oxford University Press.
8. Cappelli, Peter. 2006. Conclusion: Change at Work and the Opportunities for Theory. V *Social Theory at Work*, ur. Marek Korczynski, Randy Hodson in Paul Edwards, 464–486. Oxford; New York: Oxford University Press.
9. Carlsson, Gosta in Katarina Karlsson. 1970. Age, Cohorts and the Generation of Generations. *American Sociological Review* 35 (4): 710-718.
10. Cennamo, Lucy in Dianne Gardner. 2008. Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology* 23 (8): 891-906.
11. Cooper, Cary L. in Suzan Lewis. 1993. *The Workplace Revolution: Managing Today's Dual Career Families*. London: Kogan Page.
12. Corbin, Juliet in Anselm Strauss. 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3rd ed. Los Angeles; London; New Delhi; Singapore: Sage.
13. Corsten, Michael. 1999. The Time of Generations. *Time Society* 8 (2): 249-272.

14. Daft, Richard L. in Dorothy Marcic. 2011. *Management: The New Workplace*. 7th ed. Australia [etc.]: South-Western, Cengage Learning.
15. den Dulk, Laura, Anneke van Doorne-Huiskes in Joop Schippers. 1999. *Work-family Arrangements in Europe*. Amsterdam: Thela Thesis.
16. DESA. 2011. *World Population Prospects: The 2010 Revision*. Dostopno prek: <http://esa.un.org/unpd/wpp/Excel-Data/population.htm> (9. julij 2011).
17. Earle, Heather A. 2003. Building a workplace of choice: Using the Work Environment to Attract and Retain Top Talent. *Journal of Facilities Management* 2 (3): 244-257.
18. Eddy, S. W. Ng., Linda Schweitzer in Sean T. Lyons. 2010. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology* 25 (2): 281-292.
19. Edmunds, June in Bryan S. Turner. 2002. *Generations, Culture and Society*. Buckingham; Philadelphia: Open University press.
20. --- 2005. Global Generations: Social Change in the Twentieth Century. *The British Journal of Sociology* 56 (4): 559-577.
21. Elder, Glen H. Jr. in Lisa A. Pellerin. 1998. Linking History and Human Lives. V *Methods of Life Course Research*, ur. Janet Z. Giele in Glen H. Elder Jr., 264–294. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.
22. Europa, portal Evropske unije. 2011. *Zaposlovanje in socialne zadeve*. Dostopno prek: http://europa.eu/pol/socio/index_sl.htm (1. avgust 2011).
23. Evropska komisija, Generalni direktorat za zaposlovanje, socialne zadeve in vključevanje. 2010. *Employment in Europe 2010*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=593> (14. avgust 2011).
24. Fayard, Anne-Laure in John Weeks. 2011. Who Moved My Cube? *Harvard Business Review* 89 (7/8): 103-110.
25. Friedrich, Andrea, Rudiger Kabst, Maria Rodehuth in Wolfgang Weber. 2000. Job Rotation: An Empirical Analysis on the Utilisation and Strategic Integration in European Companies. V *New Challenges for European Human Resource Management*, ur. Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer, and Michael Morley, 56–71. Basingstoke: Macmillan; New York: St. Martin's Press.
26. Furnham, Adrian. 2005. *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. Hove [England]; New York: Psychology Press.

27. Gilleard, Chris. 2004. Cohorts and Generations in The Study of Social Change. *Social Theory & Health* 2 (1): 106-119.
28. Glenn, Norval D. 1977. *Cohort analysis*. Beverly Hills: Sage.
29. Gray, David E. 2004. *Doing Research in the Real World*. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore : Sage.
30. Haralambos, Michael in Martin Holborn. 2005. *Sociologija: teme in pogledi*. 1st ed. Ljubljana: DZS.
31. Hershatter, Andrea in Molly Epstein. 2010. Millenials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology* 25 (2): 211-223.
32. Herzberg, Friedrich. 1974. Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization. *Organizational Dynamics* 3 (2): 18-29.
33. Howe, Neil in William Strauss. 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
34. --- 2007. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review* 85 (7–8): 41-52.
35. Ignjatović, Miroljub. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Intervjuvanec A. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 4. julij.
37. Intervjuvanec B. 2011. Intervju z avtorico. Kranj, 29. junij.
38. Intervjuvanec C. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 4. julij.
39. Intervjuvanec Č. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 28. junij.
40. Intervjuvanec D. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 21. junij.
41. Johnson Controls. 2008. *Towards Tomorrow's Sustainable Workplace: Imagineering a Sustainable Workplace Future*. Dostopno prek: <http://www.johnsoncontrols.com/publish/us/en/search.html> (6. april 2011).
42. --- 2010. *Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010*. Dostopno prek: <http://www.johnsoncontrols.com/publish/us/en/search.html> (6. april 2011).

43. Konradt, Udo, Renate Schmook in Mike Mälecke. 2000. Impacts of Telework on Individuals, Organizations and Families – A Critical Review. V *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2000*. Vol. 15, ur. Cary L. Cooper in Ivan T. Robertson, 63–99. Chichester: J. Wiley & Sons.
44. Kowske, Brenda J., Rena Rasch in Jack Wiley. 2010. Millennials' (lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology* 25 (2): 265-279.
45. Kopperschmidt, Betty R. 2000. Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager* 19 (1): 65-76.
46. Kvale, Steinar. 2007. *Doing Interviews*. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore: Sage.
47. Lancaster, Lynne C. in David Stillman. 2002. *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
48. Landy, Frank J. in Jeffrey M. Conte. 2007. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed. Malden (MA); Oxford: Blackwell.
49. Lewis, Suzan in Jackie Dyer. 2002. Towards a Culture for Work-Life Integration? V *The New World of Work: Challenges and Opportunities*, ur. Cary L. Cooper in Ronald J. Burke, 302–316. Oxford (UK); Malden (Mass.): Blackwell Business.
50. Lipkin, Nicole A. in April J. Perrymore. 2009. *Y in the Workplace: Managing the "Me First" Generation*. New Jersey: Career Press.
51. Mannheim, Karl. 1952. The Problem of Generations. V *Essays on the Sociology of Knowledge*, ur. Karl Mannheim, 276–322. New York: Oxford University Press.
52. Marin, Marjatta. 2002. Generational Relations and the Law. V *The Myth of Generational Conflict: The Family and State in Aging Societies*, ur. Sara Aber in Claudine Attias-Donfut, 100–113. London; New York: Routledge.
53. Markert, John. 2004. Demographic of Age: Generational and Cohort Confusion. *Journal of Current Issues and Research in Advertising* 26 (2): 11-25.
54. McElroy, James C. in Paula C. Morrow. 2010. Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-Field Experiment in a Multi-Generational Setting. *Human Relations* 63 (5): 609-636.

55. Meriac, John P., David J. Woehr in Christina Banister. 2010. Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts. *Journal of Business and Psychology* 25 (2): 315-324.
56. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Myers, Karen in Kamyab Sadaghiani. 2010. Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology* 25 (2): 225-238.
58. Noon, Mike in Paul Blyton. 2002. *The Realities of Work*. Houndmills; New York: Palgrave.
59. Parker, Sharon in Toby Wall. 1998. *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*. Thousand Oaks: Sage.
60. Parry, Emma in Peter Urwin. 2011. Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews* 13 (1): 79-96.
61. Pilcher, Jane. 1994. Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology* 45 (3): 481-495.
62. Podjetje A. 2011. Dostopno prek: svetovnega spleta (17. avgust 2011).
63. Podjetje B. 2010. *Letno poročilo podjetja B*. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/jolp> (17. junij 2011).
64. --- 2011. Dostopno prek: svetovnega spleta (17. avgust 2011).
65. Podjetje C. 2010a. *Letno poročilo podjetja C*. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/jolp> (17. junij 2011).
66. --- 2010b. *Kodeks dobrega poslovnega ravnanja*. Ljubljana: interno gradivo.
67. --- 2011. Dostopno prek: svetovnega spleta (17. avgust 2011).
68. Podjetje Č. 2009. *Letno poročilo podjetja Č*. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/jolp> (17. junij 2011).
69. --- 2011. Dostopno prek: svetovnega spleta (17. avgust 2011).
70. Podjetje D. 2010. *Letno poročilo podjetja D*. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/jolp> (17. junij 2011).

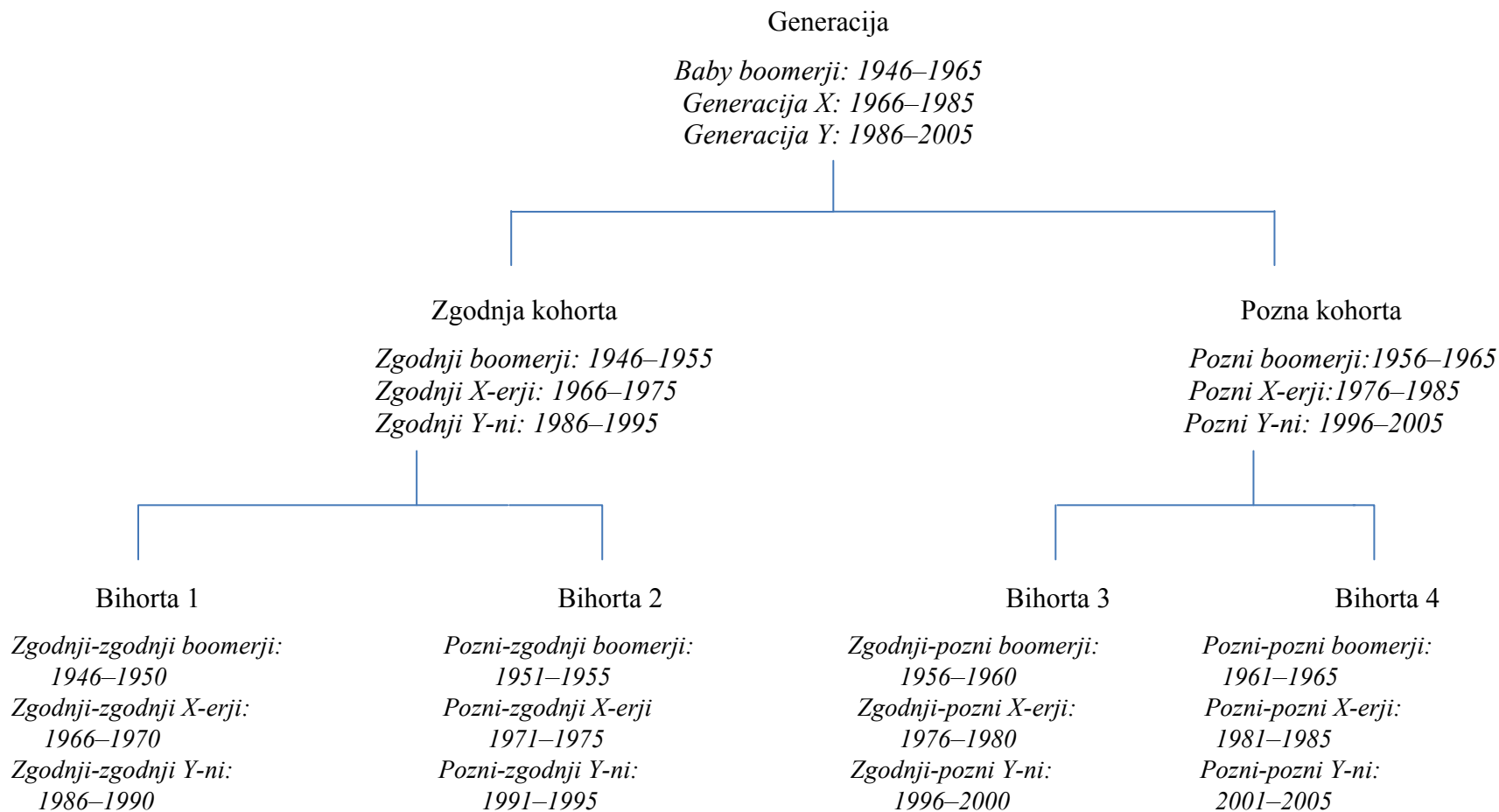
71. --- 2011. Dostopno prek: svetovnega spleta (17. avgust 2011).
72. Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
73. Raymond, Santa in Roger Cunliffe. 2000. *Tomorrow's Office: Creating Effective and Humane Interiors*. London; New York: E. & F. N. Spon.
74. Ripley, David. 2003. Methodology for Determining Employee Perceptions of Factors in the Work Environment that Impact on Employee Development and Performance. *Human Resource Development International* 6 (1): 85-100.
75. Rizman, Rudi. 2008. *Globalizacija in avtonomija*. Ljubljana: FF.
76. Robert Half International. 2008. *What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees*. Dostopno preko: http://www.accountingweb-cgi.com/whitepapers/generationy_robert_half.pdf (6. april 2011).
77. Rubalcaba, Luis, Gisela Di Meglio in Andreas Pyka. 2009. *The New Service Economy in Europe: Evidence and Challenges*. RESER Conference, Budapest 24.–25. september 2009. Dostopno prek: http://www.reser.net/2009-RESER-Conference-papers-Budapest-Hungary--24-25-September_a443.html (1. avgust 2011).
78. Ryder, Norman B. 1965. The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. *American Sociological Review* 30 (6): 843-861.
79. Santa, Raymond in Roger Cunliffe. 1997. *Tomorrow's Office: Creating Effective and Humane Interiors*. London [etc.]: E & FN Spon.
80. Sarantakos, Sotirios. 2005. *Social Research*. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
81. Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2005. *Organizational Behavior*. 9th ed. [New York]: Wiley.
82. Smola, Karen Wey in Charlotte D. Sutton. 2002. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millenium. *Journal of Organizational Behavior* 23 (4): 363-382.
83. Sparrow, Paul R. 2000. New Employee Behaviours, Work Design and Forms of Work Organization: What is in Store for the Future of Work? *Journal of Manegerial Psychology* 15 (3): 202-218.

84. Statistični urad Republike Slovenije. 2011a. *Prebivalstvena piramida*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/Piramida2.asp> (9. julij 2011).
85. --- 2011b. *SI-STAT podatkovni portal*. Dostopno prek: <http://pxweb.stat.si/pxweb/dialog/statfile2.asp> (9. junij 2011).
86. --- 2011c. *Pregled klasifikacije v tabelarični obliki, SKD 2008*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978> (1. avgust 2011).
87. Stegmeier, Diane. 2008. *Innovations in Office Design: The Critical Influence Approach to Effective Work Environments*. Hoboken: J. Wiley & Sons.
88. Svetličič, Marjan. 2004. *Sodobni trendi in izzivi globalizacije*. Povzetek na statističnih dnevih 2004, Radenci 8.–10. november 2004. Dostopno prek: http://www.stat.si/radenci/program_2004/VR1-SVETLICIC.doc (4. avgust 2011).
89. Thompson, James H. 2008. The Cultural and Physical Environment as Drivers of Workplace Design. V *Future Office: Design, Practice and Applied Research*, ur. Chris Grech in David Walters, 33–40. London; New York: Routledge.
90. Twenge, Jean M. 2010. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology* 25 (2): 201-210.
91. Twenge, Jean M. in W. Keith Campbell. 2001. Age and Birth Cohort Differences in Self-Esteem: A Cross-Temporal Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review* 5 (4): 321-344.
92. Twenge, Jean M. in Stacy M. Campbell. 2008. Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace. *Journal of Managerial Psychology* 23 (8): 862-877.
93. Twenge, Jean M., Sara Konrath, Joshua D. Foster, W. Keith Campbell in Brad J. Bushman. 2008. Egos Inflating Over Time: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality* 76 (4): 875-901.
94. Twenge, Jean M., Stacy M. Campbell, Brian J. Hoffman in Charles E. Lance. 2010. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management* 36 (5): 1117-1142.
95. Vecchio, Robert P. 2000. *Organizational Behavior: Core Concepts*. 4th ed. Forth Worth [etc.]: The Dryden Press.
96. Vincent, John A. 2005. Understanding Generations: Political Economy and Culture in Ageing Society. *The British Journal of Sociology* 56 (4): 579-599.

97. Wong, Melissa, Elliroma Gardiner, Whitney Lang in Leah Coulon. 2008. Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What are the Implications for Workplace? *Journal of Managerial Psychology* 23 (8): 878-890.
98. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3)*. Ur. l. RS 65/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200965&stevilka=3036> (10. avgust 2011).
99. Zemke, Ron, Claire Raines in Bob Filipczak. 2000. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM.

PRILOGE

Priloga A: Časovno obdobje generacij in rojstnih kohort



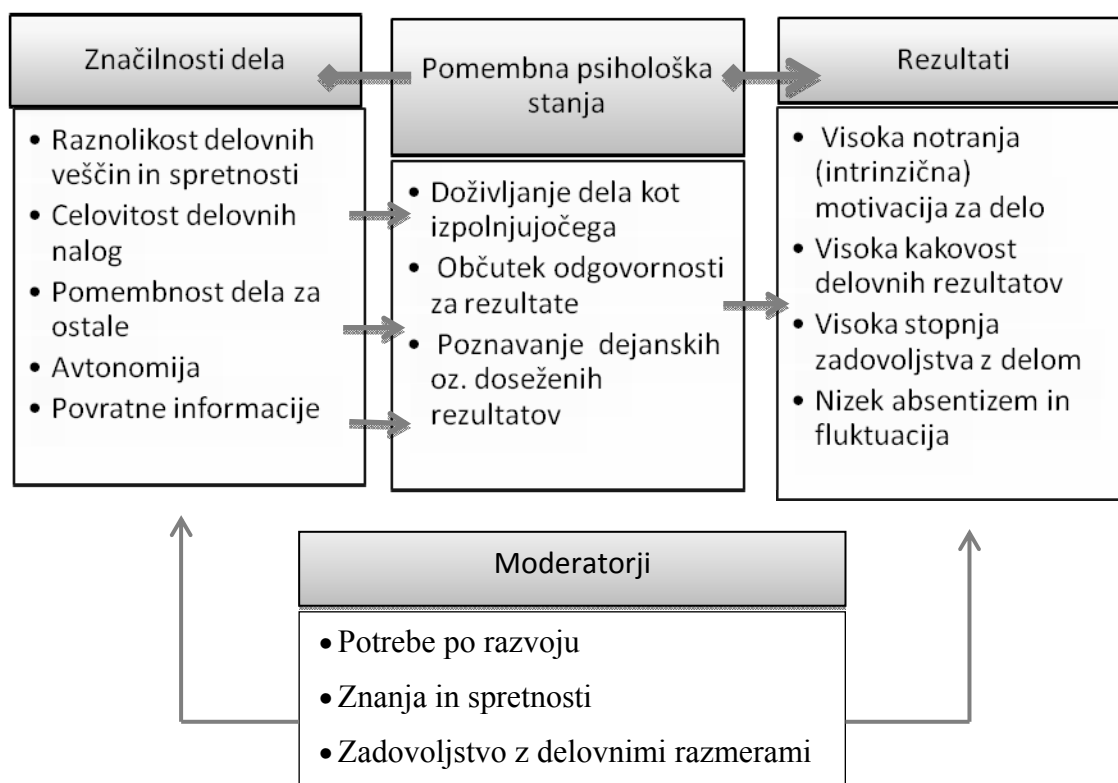
Vir: Markert 2004, 21

Priloga B: Pregled časovnih obdobj posameznih generacij po posameznih avtorjih

	Veterani	Otroci blaginje	Generacija X	Generacija Y
Cennamo in Gardner 2008	1925–1945	1946–1961	1962–1979	1980–2000
Howe in Strauss 2000 in 2007	1925–1942	1943–1960	1961–1981	1982–2002
Kupperschmidt 2000	pred 1940	1940–1960	1960–1980	
Lancaster in Stillman 2003	1900–1945	1946–1964	1965–1980	1981–1999
Markert 2004		1946–1965	1966–1985	1986–2005
McElroy in Morrow 2010		pred 1965	1965–1977	po 1977
Parry in Urwin 2011	1925–1942	1943–1960	1961–1981	po 1982
Smola in Sutton 2002		1946–1964	1965–1978	1979–1994
Twenge in drugi 2010	1925–1945	1946–1964	1965–1981	1982–1999
Wong in drugi 2008	1925–1944	1945–1964	1965–1981	1982–2000
Zemke in drugi 2000	1922–1943	1943–1960	1961–1980	1980–2000

Vir: Lastna tabela

Priloga C: Model značilnosti dela



Vir: Schermerhorn in drugi 2005, 148

Priloga Č: Seznam vprašanj, zastavljenih na intervjuju

Kadrovsko področje

1. Koliko je bilo zaposlenih v družbi konec leta 2010 in kolikšna je bila povprečna starost?
2. Koliko ljudi je zaposlenih v kadrovskem oddelku?
3. Bi lahko našteali nekaj aktivnosti, ki jih na vašem delovnem mestu najpogosteje izvajate?
4. Menite, da trenutna struktura zaposlenih (starost, izobrazba, kompetence ipd.) ustreza potrebam družbe?
5. Imate kakšne težave s pridobivanjem ustreznega kadra?
6. Na kakšne načine motivirate zaposlene?

Zaposleni in oblikovanje dela

1. Koliko mladih (29 let ali mlajši) zaposlujete v vašem podjetju?
2. Kakšna delovna mesta (pisarniško delo, delavci na terenu, strokovnjaki/tehniki) slednji večinoma zasedajo?
3. Kakšno je vaše mnenje o mladih, kot delovni sili?
4. S kakšnimi izzivi se srečujete pri mladih zaposlenih?
5. Opazate kakšne razlike med mladimi in ostalimi zaposlenimi? (drugačen odnos do dela, pričakovanja, delovne vrednote, zahteve ipd.)
6. Ali so mladi, po vaših izkušnjah, 'zahtevnejša' delovna sila od ostalih zaposlenih?
7. Ste opazili oziroma opazate kakšne težave pri integriranju, socializiranju mladih (novozaposlenih) v vaš kolektiv?
8. Imate občutek, da so mladi bolj zainteresirani za fleksibilne oblike dela? Katere jim nudite? (fleksibilen delovni čas, rotacija med delovnimi mesti, timsko ali projektno delo, obogatenje dela, dodajanje delovnih nalog, delo od doma, skrajšani delovni teden ipd.)
9. Na kakšne načine omogočate mladim, da pokažejo svoj potencial? (izobraževanja in razvoj, mentorski sistem, inovacijski sistem, delegiranje ipd.)
10. Ali imate v vaši družbi izkušnje, da mladi preferirajo uporabo informacijske tehnologije za komunikacijo z ostalimi sodelavci?
11. Imajo mladi kakšne posebne preference glede samega delovnega prostora? (delovna sredstva in oprema, tehnologija ipd.)
12. Menite, da mladi dojemajo delo drugače, kot ostali zaposleni, ter ste bili/boste zaradi tega primorani uvesti kakršne koli spremembe v podjetju?