

VODENJE MILENIJCEV IN MEDGENERACIJSKO USKLAJEVANJE V ORGANIZACIJAH

EVA JEREB

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.
E-pošta: eva.jereb@um.si

Povzetek V prihodnosti lahko pričakujemo velike spremembe na področju strukture delovnih mest. Tehnološki napredki in digitalizacija bodo zahtevali višjo stopnjo sodelovanja in bolj fleksibilno delovno okolje. Svoje bo terjala tudi avtomatizacija, ki bo prinesla ogromne spremembe, primerljive s spremembami industrijske revolucije. Poleg tega na delovna mesta prihaja generacija Y, katere pripadnike imenujemo tudi milenijci, ki se močno razlikuje od prejšnjih generacij, še posebej od generacije, ki ji pravimo babyboomerji in ki trenutno še vedno zaseda določena ključna delovna mesta. Milenijci na delo in delodajalca gledajo drugače kot prejšnje generacije in imajo tudi drugačna pričakovanja. Če se organizacije v času tako velikih sprememb managementa ne bodo prilagodile novi delovni sili in ne bodo znale uskladiti zaposlenih različnih generacij, se bodo srečale z velikim mankom zaposlenih, sploh na ključnih delovnih mestih. V prispevku je najprej podanih nekaj osnovnih značilnosti trenutno najbolj zastopanih generacij na delovnih mestih v organizacijah. To so tako imenovani babyboomerji, generacija X in milenijci. Ne bomo pa govorili o veteranih in prihajajoči generaciji Z. Nadalje so predstavljene osnove vodenja trenutno najobsežnejše generacije delovne sile, to je milenijcev. Podani so predlogi, kako ravnati z novo, mlado delovno silo in kako usklajevati predstavnike različnih generacij, da bodo le-ti zavzeti za delo.

Ključne besede:

generacije,
milenijci,
delovna sila,
vodenje,
medgeneracijsko
usklajevanje.

LEADING MILLENNIALS AND INTERGENERATIONAL COORDINATION IN ORGANIZATIONS

EVA JEREB

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.
E-mail: evaj.jereb@um.si

Abstract In the future, we can expect significant changes in the field of job structure. Technological advances and digitization will require a higher level of collaboration and a more flexible working environment. Automation will bring enormous changes comparable to those of the Industrial Revolution. Besides, generation Y also referred to as millennials, which is very different from previous generations, especially the generation we call baby boomers and currently occupy specific key jobs, is becoming a new workforce. Millennials view work and employer differently than previous generations and have different expectations. If organizations do not adapt their management to the new workforce and are not able to reconcile employees of different generations during such significant changes, they will face a large shortage of employees, especially in key jobs. In the paper, some essential characteristics of the currently most represented generations in workplaces are presented. These are the so-called baby boomers, generation X, and millennials. Then the basics of managing the most comprehensive generation of the workforce, the millennials, are presented. Suggestions on how to deal with a new, young workforce and coordinate representatives of different generations to be engaged in work are given.

Keywords:
generations,
millennials,
workforce,
leadership,
intergenerational
coordination.

1 Generacije

Danes se na delovnih mestih večinoma prepletajo predstavniki treh generacij, ki se med seboj precej razlikujejo. To so generacija babyboomerjev, katere predstavniki so rojeni med 1946 in 1964, generacija X, katere predstavniki so rojeni med 1965 in 1979, ter generacija Y oz. milenijci, katere predstavniki so rojeni med 1980 in 1999. Leta rojstev generacij se v literaturi sicer med seboj razlikujejo. Različni avtorji tako navajajo različne letnice rojstev posameznih generacij. V Centru generacijske kinetike (The Center for Generational Kinetics, 2016a) ugotavljajo, da je pojav različnih letnic generacij povezan z geografsko lego; v različnih delih sveta so namreč ob določenem času značilne različne značilnosti, trendi in veliki dogodki, ki dramatično vplivajo na generacijo. To sovpada s pojmovanjem generacije po Becton, Walker in Jones-Farmer (2014), ki navajajo, da se generacija nanaša na skupine posameznikov podobne starosti, ki so doživeli podobne zgodovinske, socialne in življenjske dogodke v določenem obdobju. Jorgensen (2003) na primer navaja, da sodijo med predstavnike generacije babyboomerjev tisti, ki so rojeni med 1946 in 1962, med predstavnike generacije X tisti, ki so rojeni med 1963 in 1978, ter med predstavnike generacije Y tisti, ki so rojeni med 1979 in 1988. Gravett in Throckmorton (2007) navajata, da sodijo med predstavnike generacije babyboomerjev tisti, ki so rojeni med 1946 in 1964, med predstavnike generacije X tisti, ki so rojeni med 1965 in 1976, ter med predstavnike generacije Y tisti, ki so rojeni med 1977 in 1990. Gursoy, Geng-Qing in Karadag (2013) navajajo zopet druge letnice rojstev posameznih generacij. Po njihovih navedbah v generacijo babyboomerjev sodijo tisti, ki so rojeni med 1946 in 1964, med predstavnike generacije X tisti, ki so rojeni med 1965 in 1980, ter med predstavnike generacije Y tisti, ki so rojeni med 1981 in 2000. V Centru za generacijsko kinetiko na podlagi številnih raziskav uporabljajo sledeča rojstna leta kot splošna začetna in končna leta za vsako od petih generacij (The Center for Generational Kinetics, 2016b):

- generacija z, rojeni 1996 do danes,
- generacija y ali milenijci, rojeni od 1977 do 1995,
- generacija x, rojeni od 1965 do 1976,
- babyboomerji, rojeni od 1946 do 1964,
- veterani, rojeni leta 1945 in prej.

Kot vidimo, so raziskovalci in zgodovinarji uporabili različna imena in datume za opredelitev generacij, vendar se v osnovi strinjajo s splošnimi značilnostmi in vedenjem teh skupin (Lissitsa in Kol, 2016). Zavedati se moramo, da se predstavniki posamezne generacije sicer lahko rodijo tri leta prej ali kasneje, kot je mejnik posamezne generacije, in imajo vse značilnosti generacije pred ali po njej. To je povezano s številnimi dejavniki, vključno s starostjo staršev, okoljem odraščanja, npr. ali odraščajo v urbanem ali podeželskem okolju, finančno situacijo, izobraževanjem in drugimi dejavniki. Na primer: odraščanje v določenem geografskem področju lahko spremeni tudi generacijsko identiteto. Za Severno Ameriko na primer za generacijo Y oz. milenijce uporabljajo rojstna leta od 1977 do 1995. Ta se razlikujejo od nekaterih prej navedenih virov, ki navajajo, da je konec za milenijce celo leto 2000. V Centru generacijske kinetike verjamejo, da je leto rojstva 2000 napačno. Kot razlog navajajo najpomembnejši trenutek za milenijce (zlasti v ZDA) 11. september 2001. Izredno težko je namreč, če ne nemogoče, biti rojen med letoma 1996 in 2000 in imeti močno, čustveno povezavo z 11. septembrom. V tem obdobju so možgani preprosto premladi, da bi dogodek postavili v kulturni, geografski ali drug kontekst. Gre za nekaj, česar se rojeni med 1996 in 2000 preprosto ne morejo spomniti, in zato sodijo predstavniki tega obdobja v generacijo Z. Za razumevanje in premostitev generacij tako uporabljamo različna leta kot izhodišče za eno ali drugo generacijo. Bolj pomembno kot osredotočenje na neko točno določeno leto rojstva je, da se osredotočimo na temeljno vedenjsko skladnost ali pomanjkanje le-te. Na primer: trenutna situacija velike brezposelnosti v Atenah v Grčiji danes milenijce privede do drugačnih pričakovanj in vedenja kot pa milenijce nekje drugje ob istem času, ko je trg dela v razcvetu. V večini primerov, razen pri dogodkih, ki opredeljujejo generacije, kot je npr. 11. september, je prehod iz ene generacije v drugo bolj postopen in mešan čez nekaj let.

Babyboomerji – rojeni od 1946 do 1964

Pripadniki skupine babyboomerjev trenutno še vedno prevladujejo na najvišjih položajih v večini organizacij in imajo tudi največji vpliv v zadnjih desetih letih. Ta trend pa se bo počasi zaključil, saj se jih bo večina v zadnjih letih upokojila. Babyboomerji so svoje vrednote oblikovali v času gospodarske rasti, ko je vse pomembnejša postajala izobrazba, ki je bila temelj razvoja družbe. Uvideli so, da je življenje kratko in ga je treba izživeti. Babyboomerji so v otroštvu dobili delovne navade od staršev. Postali so pohlepni po materialnih dobrinah (IZZA d. o. o.). Babyboomerji živijo za delo in večinoma povezujejo to, kar delajo, s tem, kar so.

Delo je vedno predstavljalo sidro njihovega življenja in so ponosni na število ur, preživetih v pisarni. Lahko bi jih označili za deloholike, saj menijo, da bi moral vsakdo preživeti veliko časa na delovnem mestu, ker bi bil s tem produktiven in bi pokazal pripadnost (Phillips, 2019). Verjamejo, da sta trdo delo in žrtvovanje cena za uspeh (Patterson in Pegg, 2008). Babyboomerji so procesno naravnani in cenijo dobro definirane procese bolj kot doseganje rezultatov. Čeprav želijo biti produktivni, so bolj osredotočeni na sledenje določenim proceduram, po katerih bodo opravili svoje delo. Čas, preživet v pisarni, jim pomeni enako kot doseganje rezultatov. Seveda pa hočejo biti za dobro opravljeno delo tudi ustrezno finančno nagrajani (Phillips, 2019). So tekmovalni in merijo uspeh v materialistični obliki (Becton, Walker, Jones-Farmer, 2014). Denar je za njih najboljši način nagrajevanja zaposlenih. Babyboomerji imajo spoštljiv odnos do vodstva. Medtem ko si določene osebe morajo zaslužiti spoštljiv odnos, so babyboomerji nagnjeni k spoštovanju vseh na vodstvenih položajih. Prav tako kot menijo, da so ure, preživete v pisarni, enako pomembne kot produktivnost, jih večina meni, da morajo čakati v vrsti, dokler njihovi predhodniki ne bodo odšli, potem pa bodo oni lahko prevzeli vodilne položaje. Zato v primeru, da so spregledani in jih nadomesti nekdo drug, ki po njihovem mnenju ni na vrsti, sploh pa če je mlajši od njih, hitro postanejo nejevoljni in pride do trenj (Phillips, 2019). So lojalni nadrejenim in sprejemajo hierarhično razmerje na delovnem mestu (Gursoy, Geng-Qing Chi, Karadag, 2013).

Sicer ne nasprotujejo delu v timu, vendar nimajo neke močne želje po sodelovanju z drugimi. Menijo, da morajo biti mlajši zaposleni poslušni in podrejeni starejšim, ki so v organizaciji dlje od njih. Velikokrat ne razumejo potrebe po »team buildingu« in drugih aktivnostih, kjer so lahko udeleženi vsi zaposleni. Informiranje za njih poteka strogo na ravni tistih, ki morajo biti vpleteni. Glede na to, da nimajo želje po druženju in sodelovanju ter da je njihova želja po inoviranju minimalna, informiranje in vključevanje drugih ni njihov primarni cilj. Ne nasprotujejo izmenjavi informacij z vpletenimi na skupnem projektu, ampak ostale zaposlene vključujejo le, če je to res nujno potrebno. Babyboomerji najraje komunicirajo osebno ali po telefonu. Manj so navdušeni nad korespondenco preko elektronske pošte, instant oziroma takojšnjih sporočil ipd. Tudi v primeru večjih razdalj gredo na sestanek raje osebno, kot pa da bi se poslužili sodobne tehnologije. Ne glede na to, da je osebna komunikacija včasih manj primerna, se je poslužujejo veliko raje kot vseh drugih oblik. To sovpada tudi z njihovim mnenjem, da bi morali biti ljudje v pisarnah na svojih delovnih mestih, da bi bili produktivni. Ker se dobro počutijo v trenutnem okolju in so potopljeni v svojo tradicijo, niso zainteresirani za inovacije. Inovacijo bodo podprli, če bodo

videli prednost za podjetje, vendar ne razumejo, zakaj je potrebno neprestano modificirati operacije, razvijati nove procese ali vpeljevati nove tehnologije. Glede na slednje, tudi niso ravno navdušeni nad prednostmi, ki jih prinaša sodobna tehnologija. Ker niso zrasli v okolju, kjer bi od malega uporabljali in razumeli sodobno tehnologijo, je to za njih težko. Problem se z današnjo hitrostjo razvoja tehnologije samo še povečuje (Phillips, 2019). Nesposobnost hitremu prilagajanju novi tehnologiji nadomeščajo z dolgoletnimi izkušnjami (Appelbaum, Serena, Saphiro, 2005).

Babyboomerji so lojalni svoji organizaciji in so pripravljeni za korist organizacije žrtvovati svoje osebno življenje. Čeprav so odprti za nove priložnosti pri drugih organizacijah, se večina, sploh tisti, ki so v zaključnem kariernem obdobju, odloči, da raje dočaka upokožitev v trenutni organizaciji (Phillips, 2019). Poleg tega si želijo podaljšati življenjsko dobo, kar bo pripeljalo do nadaljnjih reform upokojevanja (IZZA d. o. o.).

Prepričani so, da ima obleka velik pomen, sploh na delovnem mestu. Tako kot njihovi starši tudi oni menijo, da je za določene aktivnosti, sploh pa v okviru službe, zelo pomemben profesionalni izgled, ki ga lahko zagotovijo z ustrežno obleko. Zato prihajajo na delovna mesta oblečeni formalno. Babyboomerji imajo zelo visoko delovno etiko in cenijo tradicijo. To so sicer dobri atributi, vendar lahko vodijo v rigidnost in nesposobnost prilagajanju spremembam (Phillips, 2019).

Generacija X – rojeni od 1965 do 1979

Pripadniki generacije X so doživeli padec berlinskega zidu, konec hladne vojne, razpad komunizma, konec apartheida v Južni Afriki in še kaj. Ta kulturna ozadja so močno definirala generacijo »work hard, play hard«, ki je zdaj na vrhuncu svoje kariere (Woo, 2018). Pripadniki generacije X sicer ne želijo biti deloholiki kot njihovi predhodniki, vendar so pripravljeni trdo delati. Pomembno jim je ohranjanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, zato nenehno iščejo ravnovesje med družino, življenjem in delom (Tan, 2012). To jim omogoča vključevanje v številne aktivnosti izven službe. Nadurno delo in vlaganje ekstra truda jim ne predstavljata težav. Pripravljeni so storiti, karkoli je potrebno, da bo delo opravljeno. Niso pa zainteresirani preživljati nepotrebnega časa na delovnem mestu. Enostavno si želijo priti na delovno mesto, opraviti delo in oditi domov. Želijo si različnih formalnih načinov priznavanja dobro opravljenega dela, kot na primer: povišanje plače,

napredovanje, vključitve v projekte, ki jim lahko prinesejo nove priložnosti idr. Cenijo pa tudi manj tradicionalne ugodnosti, kot na primer: prilagodljiv delovni čas in delo od doma. Pripadniki generacije X so se pripravljene še posebej potruditi, da ustrezajo vodjam, ki jim zaupajo. Čeprav tradicionalno spoštujejo avtoriteto in svoje nadrejene, so se pripravljene potruditi le za tiste vodje, ki držijo svojo besedo in obljubljeni tudi realizirajo ter vodijo z zgledom. Če vodje v tem niso uspešni, v očeh pripadnikov generacije X hitro izgubijo spoštovanje (Phillips, 2019).

Generacija X je postala polnoletna v dobi družin, ko sta bila zaposlena tako oče kot mati. Poleg tega je prihajalo do vse več ločitev, zato so morale mame opravljati več del in so bili prepuščeni sami sebi. Posledično je generacija X neodvisna, iznajdljiva in samozadostna (Kane, 2018a). Ker so bili večino časa prepuščeni sami sebi, se dobro počutijo, če delajo sami. Po drugi strani pa so veliko časa preživeli v popoldanskem varstvu s svojimi sovrstniki, tako jim ni problem delati in se dobro znajdejo tudi v timu.

Cenijo svobodo in odgovornost na delovnem mestu. Pripadniki generacije X verjamejo v koristnost transparentnosti pri delu. To velja še posebej, ko gre za informiranje. Verjamejo, da je v znanju moč in da več ko imajo informacij, bolje je to za njih in za organizacijo. Komunicirajo tako neposredno kot posredno s pomočjo sodobne tehnologije (elektronska pošta, instant sporočila idr.). Uporabijo medij, ki je v dani situaciji najprimernejši. Glede navdušenja nad inovacijami so nekje vmes med babyboomerji in milenijci ter sprejemajo spremembe in novosti s skepticizmom. K vsaki inovaciji pristopijo z določeno mero negotovosti in skrbno pretehtajo njene prednosti in slabosti. Pripravljene so sprejeti smiselne izboljšave na delovnem mestu, ne pa nekaj samo zaradi spremembe same. Ker sta v tem času računalništvo in internet postala široko dostopna, je ta skupina rasla s hitrim razvojem tehnologije (Wiley, 2019). Čeprav se ne bojijo novih tehnologij in sprejemajo prednosti, ki jih le-te prinašajo, pa se ne privajajo ravno najhitreje. Preden investirajo v novo tehnologijo, si dodobra ogledajo, kako le-ta deluje.

Predstavniki generacije X so predani delu, ki ga opravljajo, ne pa tudi delodajalcu. Zato morajo delodajalci poskrbeti, da se počutijo vpletene in jim nuditi možnost razvoja. Za karierni napredek so pripravljene delodajalca tudi zamenjati. Glede oblačenja so bolj sproščene kot babyboomerji. Ne vidijo potrebe, da bi neprestano nosili formalna oblačila. Zdi pa se jim prav, da se napravijo formalno, kadar gre za pomembne sestanke ali srečanja s strankami. Za vsakodnevni delavnik se radi

oblečejo v bolj sproščena oblačila. Pomembna jim je socialna odgovornost, filantropija in vlaganje v skupnost. So mnenja, da se vse obrestuje (Phillips, 2019). Čutijo potrebo po pripadnosti, pomembni so jim odnosi s sodelavci in si želijo zabave na delovnem mestu (Rani in Samuel, 2016).

Generacija y oz. milenijci – rojeni od 1980 do 1999

Milenijci delajo zato, da živijo, in niso pripravljeni preživeti slehernega trenutka na svojih delovnih mestih. Prosti čas jim je pomembnejši od dela (Twenge, Campbell, Hoffman, Lance, 2010), zato posvečajo veliko pozornosti usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja (Ng in Gossett, 2013). Sicer so zainteresirani za karierno napredovanje, vendar na njihov način in pod njihovimi pogoji. To pa ne vključuje zadrževanja v pisarni oz. na delovnem mestu od zore do mraka. Zelo visoko cenijo socialno življenje in nikakor niso pripravljeni zaradi dela zamuditi česar koli. Prepričani so, da sta doseganje rezultatov in produktivnost bolj pomembna kot pa zgolj prisotnost na delovnem mestu. Če so sposobni svoje delovne obveznosti opraviti hitreje od drugih, pričakujejo, da bodo zato lahko bolj zgodaj zaključili delovni dan. Ker so mnenja, da bi morali ocenjevati delovno uspešnost zaposlenih zgolj na osnovi njihove produktivnosti in doseženih rezultatov, ne pa po tem, kako, kdaj in kje so delo opravili, so prepričani, da bi moralo biti dovoljeno opravljanje dela kjerkoli in kadarkoli njim ustreza. Ni pomembno, ali se nahajajo v pisarni, doma ali v kavarni. Finančne nagrade jih ne motivirajo tako zelo, kot so njihove predhodnike. Čeprav so hvaležni denarne povišice, jim le-ta ne pomeni toliko kot nematerialne prednosti, kot na primer: več prostega časa, možnost dela od doma, možnost sodelovanja pri pomembnih projektih ipd. (Phillips, 2019).

Milenijci priznavajo avtoriteto, ko jim le-ta omogoča sodelovanje (Wiley, 2019). Želijo sodelovati z vodjami, ki cenijo povratne informacije vseh zaposlenih (Fries, 2018). Sicer cenijo kvalitetno vodenje, vendar so nekateri ravno dovolj brezobzirni, da mislijo, da bi morali biti oni glavni. Razlogov za to je več oz. so različni, mogoče tudi zaradi obvladovanja prednosti novih tehnologij, ki jih starejši vodje ne razumejo ravno najbolje. Nikakor ne sprejemajo avtoritete tistih, ki to od njih pričakujejo zgolj zato, ker so na višjih položajih. Uživajo v timskem delu in medsebojnem sodelovanju. Čeprav se zavedajo svojih sposobnosti in doprinosov organizaciji, so navdušeni nad delom v skupinah oz. timih, kjer do izraza pridejo talenti in sposobnosti vseh.

Navajeni so na ogromne količine informacij. Posedovanje le-teh se je razširilo celo tako daleč, da jih skrbi oz. se prav bojijo, da bodo kaj zamudili. Socialni mediji, pametni telefoni in neprestan virtualni stik z vsemi, s katerimi želijo komunicirati, so ustvarili globoko željo po tem, da so informirani o vsem, kar se dogaja. To se je iz osebnega življenja preselilo tudi na poslovno (Phillips, 2019). Milenijci imajo najraje besedilna sporočila in takojšnja oz. instant sporočila, ker raje hitro natipkajo, kot pa da gredo skozi vse formalnosti, povezane z opravljanjem telefonskega pogovora. Velikokrat opravljajo več pogovorov hkrati, kar jim omogoča uporaba več oken hkrati za takojšnje sporočanje (Wiley, 2019). To jim omogoča komunikacijo s komerkoli, kadarkoli želijo. V določenih situacijah imajo še vedno raje osebno interakcijo, predvsem v kriznih situacijah si želijo neposredne komunikacije z vodstvom.

Cenijo inovacije in možnost optimizacije delovnih operacij. Želijo si neprestanega izboljševanja in inoviranja, ker mislijo, da je to edin način, kako ostati na vrhu. Imajo ekstremno željo po optimizaciji, spreminjanju in izboljševanju procesov. Če tega ni, vidijo to za posel kot korak nazaj. Za njih je glavna tehnologija in so se pripravljene neprestano učiti, da bi znali uporabljati nove programe in tako povečali svoje sposobnosti. Ponosni so na to, da obvladajo nove tehnologije, in cenijo fleksibilnost, ki jim jo ta prinaša pri opravljanju dela. Pri tem pa pozabijo na stroške, ki so povezani z neprestanim posodabljanjem tehnologije. Ne zanima jih, kolikšno je breme, ki ga morajo prenašati organizacije, da si lahko privoščijo nova orodja, programe ali aplikacije (Phillips, 2019).

Za milenijce je rečeno, da bodo zamenjali veliko več delovnih mest in delodajalcev kot pripadniki prejšnjih generacij (Lyons, Schweitzer, Ng, 2015). Iščejo smiselno in privlačno delo (Ng in Johnson, 2015). Pripravljene so zamenjati organizacijo v trenutku, ko se jim nekje drugje ponudi boljša priložnost. Organizacije bodo morale zagotoviti delo, polno izzivov in novih priložnosti, če bodo želele zadržati milenijce. Pri svojem delu zahtevajo jasne usmeritve in takojšnjo povratno informacijo o uspehu (Daud, 2015). Pri izbiri delodajalca so pozorni tudi na možnost usposabljanja in razvoja, ki jo le-ta nudi, kot tudi na možnost hitrega napredovanja in opredeljeno poklicno pot (Hays, 2013). Radi delajo v sproščenem delovnem okolju, kjer so lahko oblečeni, kakor želijo. Ne marajo formalnih poslovnih oblek, tesnih suknjičev in kravat. To je tudi eden izmed razlogov, zakaj raje delajo od doma. Poleg fleksibilnosti delovnega časa in lokacije opravljanja dela so za milenijce zelo pomembni tudi dejavniki, kot so: pozitivna organizacijska kultura, priložnosti za nenehen razvoj,

programi za izboljšanje počutja, etično obnašanje (Deloitte, 2017) ter prijazno, socialno naravnano delovno okolje, kjer bi moral šteti glas slehernega zaposlenega (Phillips, 2019).

Za lažjo preglednost so zgoraj opisane značilnosti vseh treh generacij predstavljene v tabeli 1.

Tabela1: Značilnosti generacij

(prirejeno po AMWA, 2012 in Phillips, 2019)

	Babyboomerji	Generacija X	Milenijci
Obdobje	Duhovno prebujenje. Spolna revolucija. Osobodilno gibanje žensk.	Naftna kriza. Gospodarska negotovost. Visoka stopnja ločitev.	Hitra komunikacija. Družbeno izobilje. Okrilje staršev. Visoka raznolikost.
Osebnostne značilnosti generacij	Tekmovalnost. Pogajanja. Pripravljenost iti »še kilometer dlje«.	Zanesejo se nase. Skeptični. Prevzemajo tveganja. Iščejo ravnotežje med delom in družino.	Realni glede sedanjosti. Optimistični glede prihodnosti. Sodelovanje v skupinah. Moč, trdnost.
Glavne vrednote	Optimizem. Osebna rast. Osebno zadovoljstvo. Timski igralec. Zdravje in dobro počutje. Delo.	Izzivanje sistema. Zabava in neformalnost. Pragmatizem. Globalno razmišljanje. Usmerjenost k rezultatom.	Družbena zavest. Moralnost. Usmerjenost k dosežkom. Spoštovanje raznolikosti. Denar.
Pogled na delo	Živijo, da delajo.	Iščejo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.	Delajo, da živijo.
Delovno mesto	Procesna usmerjenost. Čas, preživet v pisarni, je enako pomemben kot produktivnost.	Usmerjenost v rezultate. Pridejo na delo, ga opravijo in gredo domov.	Štejejo le produktivnost in rezultati. Kje in kdaj opravijo delo, ni pomembno.
Nagrajevanje	Denar. Priznanje. Ugled.	Denar. Svoboda.	Smiselno delo. Prosti čas. Delo od doma.

	Babyboomerji	Generacija X	Milenijci
Vodstvo	Spoštujejo nadrejene. Čakajo, da pridejo oni na vrsto.	Spoštujejo vodje, ki vodijo z zgledom.	Spoštujejo vodje, od katerih hitro dobijo povratne informacije.
Timsko delo	Raje delajo sami, neodvisno. Ne vidijo prednosti tima.	Se znajdejo v timu ali individualno.	Najraje delajo v timih.
Informiranje	Delijo informacije le, če je nujno potrebno.	V znanju je moč, vidijo prednosti v dobrem informiranju.	Strah, da ne bodo česa zamudili.
Komunikacija	Osebna. Telefon.	Katerikoli način je najbolj primeren.	Sporočila. Instant/takojšnja sporočila.
Tehnologija	Počasi se prilagajajo novi tehnologiji.	So skeptični, a bodo poskusili.	Takoj sprejemajo novosti.
Inovacije	Se upirajo inovacijam in spremembam.	So skeptični, a bodo sprejeli, če vidijo dodano vrednost.	Spremembe so nujne. Stran s starim, da bo prostor za novo.
Pripadnost organizaciji	Velika pripadnost. Lojalni organizaciji in sodelavcem.	Srednja pripadnost. Lahko menjajo delo in organizacijo.	Minimalna pripadnost. Menjajo takoj, ko dobijo boljšo priložnost.
Obleka	Formalna poslovna obleka.	Poslovna in sproščena oblačila.	Sproščena oblačila.
Drugo	Cenijo tradicijo. Delovna etika. Predanost. Neprilagodljivost.	Socialna odgovornost. Raznolikost. Neformalnost. Zabava.	Socialna omrežja. Multitasking. Socialna odgovornost. Upirajo se pravilom.

2 Vodenje milenijcev

Prvič v zgodovini sodobne delovne sile delajo skupaj zaposleni iz toliko različnih generacij. Nekateri sodelavci določenih posameznikov so tako mladi kot njihovi otroci, drugi pa tako stari kot njihovi starši (Zemke, Raines, Filipczak, 2000). Vodstvo se zaveda, da je danes na delovnem mestu starost enako pomembna kot pričakovanja zaposlenih, njihovi učni stili, kultura, spol in druge značilnosti (Gursoy, Maier, Chi, 2008).

Danes se bolj kot kadarkoli v preteklosti od vodij zahteva transparentno in odgovorno vodenje. Način vodenja se spreminja, in sicer od vodenja preko kontrole in ukazovanja k vodenju »s soglasjem«. Glas zaposlenih še nikoli ni imel toliko moči, kot jo ima danes preko socialnih medijev, odprte komunikacije in številnih javnih raziskav. Vodje bodo morali uvideti, da je to, kako jih zaznajo njihovi podrejeni, enako pomembno kot to, kako jih zaznajo njihovi šefi. Avtoriteta zaradi vodstvene pozicije danes zgublja na moči. Vodje morajo skrbeti za svoje podrejene, ker tako kot jih lahko odpusti njihov šef, tako so lahko zavrtnjeni s strani podrejenih (Elliott in Corey, 2018).

Trenutno večino vodstvenih položajev zasedajo predstavniki generacije X, ponekod pa še vedno babyboomerji. Na podrejene položaje pa prihaja vedno več milenijcev. Le-teh je samo v ZDA več kot 83 milijonov in so najhitreje rastoča kot tudi najbolj raznolika generacija delovne sile in potrošnikov (The Center for Generational Kinetics, 2016c). Milenijci imajo drugačen pogled na svet in delujejo na čisto drugačen način kot njihovi predhodniki. Kar je seveda razumljivo glede na definicijo generacije. Vsaka generacija je živela v času drugačnih socialnih in zgodovinskih dogodkov, ki so pripomogli k oblikovanju njihovih edinstvenih perspektiv, različnih ambicij in specifičnih pogledov na svet. Tako je pričakovano, da bo vsaka generacija pristopila k delu in življenju na način, ki ni vedno v kontekstu z drugimi skupinami zaposlenih. Danes se vodje, namesto da bi se prepustili sodobnemu pristopu vodenja in modificirali tehnike vodenja tako, da bodo zadovoljili potrebe zaposlenih, še vedno oprijemajo zastarelih in preživetih pristopov. To pa se bo moralo spremeniti, če bodo želele biti organizacije uspešne. Management se bo moral spoznati z bistvom vsake generacije, katere predstavniki so zaposleni v organizaciji, če bodo želeli biti uspešni pri njihovem vodenju. Zastarele, tradicionalne pristope, ki so sicer dobro delovali do sedaj, pa bodo morali opustiti. Perspektiva milenijcev je drugačna in v konfliktu s perspektivo njihovih starejših kolegov. Vodje bodo tako morali opustiti splošen način vodenja in se prilagoditi potrebam nove generacije (Phillips, 2019). Čas je, da vodje prenehajo razpravljati o milenijcih kot o problemu. Namesto tega bi se morali vprašati, kako lahko vprašanja in izzivi najmlajših zaposlenih pomagajo pri rasti organizacije in spreminjanju na bolje. Najlaže je reči, da so mladi in niso dozoreli realnosti (Barsh, Brown, Kian, 2016). Postavljajo pa pomembno vprašanje: »Zakaj mora biti tako?« V procesu poslušanja bodo vodje kmalu sprevideli, da milenijci želijo – tako kot oni – le najboljše za organizacijo.

Vodje ne morejo počivati na lovorikah preteklosti, ampak se morajo neprestano razvijati in iskati nove načine, kako uspešno voditi svoje zaposlene. Čeprav se vodje trudijo in dajejo vse od sebe, da bi zadovoljili zahteve različnih generacij zaposlenih, so včasih njihova ravnanja zastarela in vse drugo kot optimalna. Tradicionalni pristopi k managementu postajajo danes neučinkoviti. Ti pristopi postavljajo zaposlenim omejitve, kako lahko opravljajo svoje delo. S tem pa jih omejujejo in preprečujejo, da bi odkrili nove, boljše načine dela. Prav tako s takim načinom vodenja ni mogoče dvigniti stopnje zavzetosti za delo, kaj šele interesa po izvrstnosti. Za milenijce je tak način vodenja utrudljiv in ga sovražijo. Ni skladen z njihovimi potrebami, ne ustvarja navdušenja in nikakor ne spodbuja njihove predanosti.

Milenijci si želijo agilnega vodenja. Tako vodenje omogoča učinkovito ravnanje v zapletenih, hitro se spreminjajočih pogojih in daje izredne rezultate. Usmerjeno je na usklajevanje številnih prioritiet in odgovornosti, pri tem pa je odprto do načinov delovanja. Agilni vodje spodbujajo svoje podrejene k uporabi lastnih talentov pri odkrivanju inovativnih rešitev, spodbujajo analizo problemov z različnih zornih kotov in opogumljajo zaposlene, da pokažejo svojo intelektualno radovednost (Phillips, 2019).

Odrta in odkrita komunikacija

Pomanjkanje zaupanja je eden ključnih elementov, zaradi katerega postanejo zaposleni nezavzeti za delo (Elliott in Corey, 2018). Do nezaupanja prihaja, ker zaposleni na delovnem mestu ne povedo vsega in skrivajo, prikrivajo ali celo izkrivljajo določene stvari. Velikokrat pride celo do laganja. Ker se to dogaja že toliko časa, je postalo na delovnem mestu skorajda neopazno oz. se posamezniki sploh ne zavedajo tega početja. Prikrivanje resnice, pripovedovanje polresnic, zadrževanje informacij in nezadostno komuniciranje uničujejo zaupanje zaposlenih v organizacijo. Zaradi tega se ustvari organizacijska kultura »mi in oni«, ki deluje v nasprotju z zavzetostjo zaposlenih. Mlajše generacije zaposlenih oz. milenijci so na to še posebej občutljivi.

Elliott in Corey (2018) navajata, da je izjemno veliko vodij zaskrbljenih, da jim podrejeni prikrivajo določene stvari ali ne povedo resnice. Zelo malo je takih, ki se resnično potrudijo, da bi to preprečili in omogočili odrta in odkrita komuniciranje. Raje čakajo in mislijo, da se bo to s časom že vneslo, a se ne. Potrebno je ogromno

truda, da se vzpostavi ustrezno vzdušje, kjer bodo vsi lahko svobodno povedali, kako stvari dejansko stojijo in kaj si o tem mislijo.

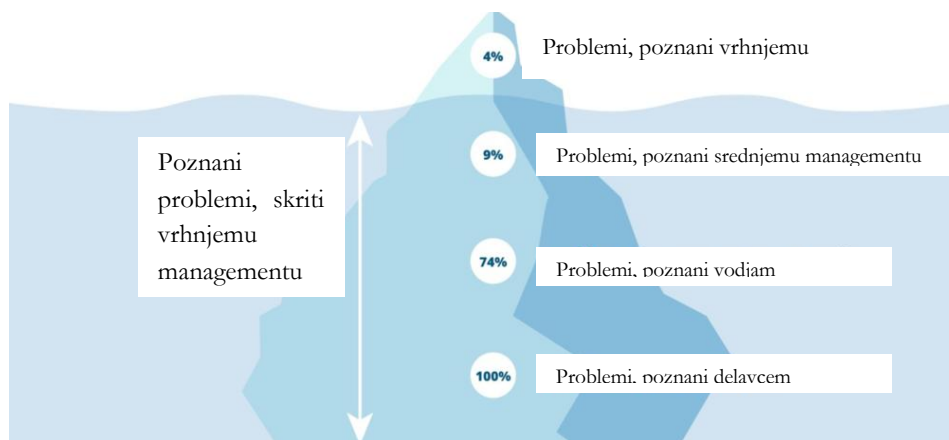
Problem je v hierarhiji. Moč je na vrhu, informacije pa na dnu. To je v svoji raziskavi »Ledena gora ignorance« leta 1989 odkril že Sidney Yoshida. Yoshida navaja, da so vrhu managementa poznani le 4 % problemov, srednji management pozna 9 % težav, vodje 74 % težav, delavci na dnu hierarhične lestvice pa poznajo težave v 100 % (Peatman, 2018) (slika 1).

Takega načina zadrževanja informacij in s tem prikrivanja problemov milenijci niso vajeni in ga ne marajo. So trenutno najbolj informirana generacija in jim je zadrževanje informacij tuje. Vse morajo vedeti in jih je celo strah, da bodo kaj zamudili.

Veliko organizacij je sicer že spoznalo, da si zaposleni, sploh milenijci, želijo komunikacije z najvišjim vodstvom (Barsh, Brown, Kian, 2016). Sedaj je potrebno pomagati še najvišjemu vodstvu razumeti, kje se nahajajo pomembne informacije in kako pomembna je obojesmerna komunikacija.

Glede na različne generacije zaposlenih se v organizacijah pojavljajo različne metode komuniciranja. Milenijci so bili že zelo zgodaj izpostavljeni tehnologiji in se nanjo zanašajo tako takrat, ko gre za zabavo, kot takrat, ko gre za interakcijo z drugimi (Bolton in ostali, 2013). Pri komuniciranju tako dajejo prednost pisanju sporočil in takojšnjih sporočil pred osebnim ali telefonskim razgovorom. Kljub možnosti uporabe takojšnjih besedilnih sporočil in drugih aplikacij za pisanje sporočil pa ostaja med milenijci še vedno priljubljena e-pošta (Alton, 2017). Poleg uporabe sodobne tehnologije si želijo hitre in takojšnje komunikacije in povratnih informacij.

Ledena gora ignorance



Slika 1: Ledena gora ignorance

(Elliott in Corey, 2018)

Če si želimo odprte in odkrite komunikacije, ki bo prinesla zaupanje in zavzetost mladih zaposlenih oz. milenijcev, moramo najprej zagotoviti neprestano povratno informacijo. Razgovor enkrat letno ni dovolj. Danes so redni letni razgovori sicer sestavni del skoraj vsake organizacije, vendar za milenijce to ni dovolj in potrebujejo bolj pogoste povratne informacije. Želijo vedeti, kaj delajo dobro, kje se lahko še izboljšajo in kako lahko neprestano rastejo. Milenijci si želijo vsaj tedenske, če že ne dnevne povratne informacije. Poleg tega si želijo, da smo do njih direktni. Komunikacija mora biti jedrnata, zgoščena in mora vsebovati pomembne informacije. Navajeni so na kratka sporočila in jih izgubimo takoj, ko jim posredujemo deset ali več strani dolga poročila o tem, kaj dobro delajo in kje se lahko izboljšajo. Zato moramo biti kratki in jedrnati. Enako velja v primeru osebnega razgovora, preiti želijo takoj na bistvo, vse ostalo se jim zdi izguba časa. Najraje vidijo, da jim stvari podamo na primeru in jim pokažemo, kako je njihovo ravnanje pozitivno ali negativno vplivalo na rezultat v določeni situaciji. Pri tem moramo biti pripravljeni na diskusijo, ker se ne bodo zadovoljili z našim monologom. Njihovi predhodniki so bili zadovoljni z enosmerno povratno informacijo, v smislu nadrejeni bo že vedel. Za milenijce pa to ni več dovolj. Sicer še vedno spoštujejo svoje nadrejene in njihovo vodenje, vendar slepega zaupanja v to, kar oni rečejo, nimajo.

Želijo si diskusije in konstruktivne kritike, da bodo razumeli, zakaj se je vodja tako odločil (Phillips, 2019).

Poleg tega se moramo zavedati, da so milenijci odraščali s tehnologijo v roki in da jim le-ta vse bolj zamegljuje črto med njihovim poklicnim in zasebnim življenjem. Milenijci ljubijo svoje telefone. Praktično jih imajo neprestano v rokah, kot bi bili sestavni del njih samih. So prva stvar, ki jo preverijo, ko se zjutraj zbudijo (Mustapha, 2019). Tej napravi posvečajo več pozornosti kot ljudem okoli sebe, bodisi v zasebnem ali poklicnem življenju. Vajeni so neprestanega komuniciranja preko telefona in drugih mobilnih naprav z uporabo aplikacij, kot so WhatsApp, Viber, Wechat, Facebook Chat idr. 56 % pripadnikov te generacije bi premislilo, če bi se zaposlili pri delodajalcu, ki prepoveduje uporabo družbenih omrežij na delovnem mestu (Sungdo, 2018; Wong, PennyWan, Hong Gao, 2017). Milenijci radi uporabljajo tehnologijo tudi za zasebne namene na delovnem mestu, pri čemer je veliko govora o zlorabi interneta (angl. cyberloafing) med delovnim časom (igranje iger, gledanje vsebin za odrasle, nakupovanje prek interneta ipd.). Nekatere organizacije prepovedujejo ali omejujejo uporabo interneta za zasebne namene, vendar raziskave kažejo, da to milenijce odvrča od takšnih delodajalcev in jih postavlja v dilemo. Treba je razumeti njihov avtonomni stil učenja, kjer v bolj kreativnih službah iščejo ideje z branjem člankov in splošnim brskanjem po spletu (Sungdo, 2018). Nekatere organizacije, predvsem v hotelirstvu, marketingu ipd., podpirajo uporabo družbenih omrežij za promocijske namene in delitev dogodkov podjetja na svojih profilih (Wong, PennyWan, Hong Gao, 2017). Tako morajo organizacije dobro premisliti, preden prepovedo uporabo interneta in uporabo številnih aplikacij za komuniciranje, ki jim milenijci pripisujejo izredni pomen.

In nenazadnje si milenijci želijo manj formalne komunikacije kot tudi samega delovnega okolja. Bolje delajo v sproščenem okolju, s prilagodljivim delovnim časom, sproščenim stilom oblačenja in neformalno, sproščeno komunikacijo. Želijo si prijazne komunikacije v prijaznem, umirjenem tonu. Pri tem moramo dodati, da radi uporabljajo tako imenovane emotikone (Alton, 2017). Če si vodje želijo uspešnega vodenja milenijcev, je navedeno smiselno upoštevati.

Kompenzacija za opravljeno delo

Elliott in Corey (2018) menita, da se motimo, če še vedno mislimo, da je denar glavni element, s katerim bomo dosegli zavzetost zaposlenih. Njihova raziskava ni pokazala nobene korelacije med višino plače in zavzetostjo zaposlenih. Vodenje bi bilo relativno enostavno, če bi zavzetost zaposlenih za delo lahko motivirali z denarjem. Vendar s tem, ko nekomu damo več denarja, ne dosežemo pozitivnega, sploh pa ne dolgotrajnega vpliva na razumevanje smisla njegovega dela in doprinosu k uspehu organizacije kot celote. To seveda ne pomeni, da višina plače zaposlenim ni pomembna, vendar predstavlja le enega številnih dejavnikov, ki jih je smiselno upoštevati, če želimo imeti zavzete zaposlene.

Če pogledamo predstavnike prejšnje generacije, so bili ti zadovoljni že z majhno povišico plače, ne glede na to, da je bil učinek kratkotrajen. Milenijcem bi morali ponuditi enormno povišico, da bi pritegnili njihovo pozornost in zanimanje. Veliko več kot denar jim pomenijo druge stvari, kot na primer socialne pravice in osebno zadovoljstvo (ICONIXX, 2019). Poleg osnovnega, kot je na primer urejeno zdravstveno zavarovanje, si ta generacija želi številnih drugih ugodnosti, kot so možnost uporabe fitnesa, raznih oblik rekreacije. Na splošno jim je pomembna promocija aktivnega in zdravega načina življenja. Veseli bodo tudi plačanega kuharskega, padalskega tečaja ali tečaja risanja. Namesto denarne nagrade kot dodatka za izjemno dobro opravljeno delo jim omogočimo vnaprej plačane aktivnosti, bodisi za njih same ali še boljše za celoten tim (Phillips, 2019). S tem jim pokažemo, da nam veliko pomenijo, da jih cenimo in da se tudi mi trudimo za njih. Vse to vpliva na njihovo nadaljnjo zavzetost za delo in produktivnost.

Milenijcem več kot vsem prejšnjim generacijam pomeni prosti čas. Zato imajo radi natrpan urnik, da so popoldan prosti in se vključujejo v aktivnosti, v katerih resnično uživajo. Davis (2018) navaja, da je večina milenijcev na vprašanje, kaj jim je najbolj pomembno, odgovorila svoboda. Če so produktivni, v zameno pričakujejo fleksibilni delovni čas. Za njih je produktivnost veliko bolj pomembna, kot da sedijo v pisarni od jutra do večera. Opraviti nekaj ur dela zvečer ali čez vikend v zameno za proste ure med tednom, da lahko opravijo določene osebne zadeve, se jim zdi izrednega pomena.

Druga možnost je, da jim omogočimo, da delajo na daljavo. Wright (2016) navaja, da veliko milenijcev med razgovorom za službo vpraša, ali bodo lahko delali na daljavo. Veliko jim namreč pomeni, če lahko delajo od doma. Kadar za opravljanje dela potrebujejo samo računalnik in internetno povezavo, se jim zdi nesmiselno, da sedijo na delovnem mestu v neki pisarni organizacije. Možnost dela od doma zelo cenijo, poleg tega jim zbudi občutek, da jim zaupamo.

Poleg navedenega jim je zelo pomembno prepoznavanje in priznavanje njihovega doprinosa oz. dobro opravljenega dela. Vodje bi jih morali pohvaliti za dobro opravljeno delo takoj, ko ga opravijo. Velikokrat se vodje sicer tega zavedajo, a ne storijo ničesar. Zaradi preobilice trenutnega dela pogosto prelagajo pohvalo na kasneje, s časom pa potem pozabijo ali pa si mislijo, da bodo počakali na pravi trenutek, ki pa nikoli ne pride. To seveda ni dobro, saj bodo zaposleni mislili, da vodje ne cenijo njihovega dela oziroma da ga sploh ne vidijo, kar bo zmanjšalo njihovo zavzetost za delo in posledično produktivnost. Če želimo, da bodo mlade generacije delale dobro, jim moramo pokazati, da jih priznavamo in cenimo njihov doprinos. Pri tem pa je izrednega pomena, da smo avtentični. Površno priznavanje in hvaljenje zaposlenih vsepovprek ni dobro. Pri tem moramo biti pozorni tudi na način izrekanja pohvale. Milenijci si po navadi, glede na to, da so neprestano prisotni na socialnih omrežjih, poleg zasebne pohvale s strani vodje želijo tudi javnega priznanja, na primer na spletnem socialnem omrežju LinkedIn. Poleg priznavanja posameznika pa milenijci veliko dajo tudi na priznavanje uspeha celotnega tima (Phillips, 2019).

Tehnologija in inovacije

Tehnologija in inovacije so danes ključnega pomena za uspešno poslovanje in rast. Pred 30 leti je bila tehnologija drugotnega pomena. Veliko več pozornosti je bilo posvečeno drugim aspektom poslovanja. Danes pa je tehnologija sestavni del skoraj vsake poslovne odločitve. Vsaka sprememba na področju tehnologije s seboj pripelje tudi spremembe na področju vedenja zaposlenih in njihovih odnosov. Novi programi in posodobitve poslovanja pomenijo tudi spremembe v načinu dela. Seveda pa to za zaposlene pomeni stres, ker se morajo neprestano prilagajati spremembam in modificirati svoje aktivnosti. Vse te novosti in spremembe sicer prinašajo dodane vrednosti, a vsi zaposleni niso nad njimi najbolj navdušeni (Phillips, 2019). Hitrost spreminjanja tehnologij in poslovnih operacij pa danes izziv še povečuje. V preteklosti so se te spremembe dogajale počasi, lahko bi celo rekli z

ledeniškimi tempom. Trajalo je več let ali celo desetletij, da je imela določena sprememba vpliv na celotno tržišče. Danes pa se ekonomija spreminja hitro in dinamično, kot bi bili trg, tehnologija in proizvodi v neprestanem toku. Vse se giblje hitreje kot kdaj koli do sedaj (Hoque, 2016). Čeprav bi se organizacije včasih najraje izognile neprestanemu spreminjanju in posodabljanju tehnologije ter uvajanju inovacij, pa je vse to nujno, ne le za ohranjanje posla in konkurenčnosti, ampak tudi zaradi zadržanja mlade delovne sile. Milenijci so namreč navdušeni nad sodobno tehnologijo in jim stalne spremembe ne povzročajo težav, temveč jim predstavljajo izziv. Organizacije, ki bodo hotele zadržati mlade kakovostne zaposlene, bodo tako morale nadgrajevati in posodabljati tehnologijo ter procese in uvajati novosti.

Za predhodnike milenijcev je bilo najpomembneje, da so bili postavljeni učinkoviti delovni procesi in predpisane procedure (Phillips, 2019). To je zaposlenim omogočalo, da so v relativno mirnem okolju in brez večjih presenečenj ter zapletov poskušali čim boljše dosegati postavljene cilje. Velikokrat tako ni bila v ospredju produktivnost, ampak samo potreba po izpeljani proceduri, ne glede na dosežene rezultate. To pa se je v zadnjih časih močno spremenilo. Danes določeni vodje še vedno cenijo dobro definirane procedure, ampak bodo morali, če bodo želeli ostati konkurenčni, to miselnost spremeniti. Osredotočiti se bodo morali na produktivnost in dovoliti mlajšim zaposlenim, da izkoristijo inovacije za postavljanje boljših procesov in poenostavljanje operacij. Danes je za napredek nujno potrebno, da se organizacije in management kot tudi vsi ostali zaposleni prilagajajo spremembam. Če bodo organizacije želele pridobiti in zadržati visoko produktivne oz. nadarjene zaposlene, bodo morale prilagoditi delovno kulturo naprednemu, tehnološko usmerjenemu pristopu, ki ga imajo tako milenijci kot tudi generacije, ki prihajajo za njimi. Upiranje spremembam bo samo povečalo fluktuacijo in ne bo poceni (West, 2018).

Večina milenijcev komaj čaka, da dobi v roke najnovejšo tehnologijo, ki je na trgu. Ne morejo se odreči najnovejšim aplikacijam in socialnim platformam in se z navdušenjem veselijo njihove uporabe. Včasih so nad tem tako navdušeni, da izgubijo občutek za vse ostalo okoli sebe, enostavno so omamljeni s svojo novo igralko (Phillips, 2019). Vendar v zadnjih letih sodobno tehnologijo prevzemajo tudi starejše generacije, zlasti predstavniki generacije X in tudi babyboomerji (Jiang, 2018). Analize raziskovalnega centra Pew Research Center (2018) so pokazale, da uporablja pametni telefon več kot devet od desetih milenijcev (92 %) v primerjavi s

85 % predstavnikov generacije X in 67 % babyboomerjev. Podobno velika večina milenijcev (85 %) pravi, da uporabljajo socialne medije (slika 2).



Slika 2: Odstotek pripadnikov različnih generacij, ki uporabljajo pametni telefon, prenosni računalnik in socialne medije
(Pew Research Center, 2018)

Problem, ki ga je sodobna tehnologija privedla s seboj, pa je uporaba le-te v zasebne namene med delovnim časom. Zaposleni med delom že čisto rutinsko preverjajo spletne strani, gledajo YouTube, opravljajo rezervacije potovanj itd. (Sungdo, 2018). Zakrzewski (2016) navaja, da mlajši zaposleni danes dve od osmih ur na delovnem mestu posvetijo zasebnim zadevam. To naj bi ameriška podjetja letno stalo 85 bilijonov dolarjev zaradi zmanjšanja produktivnosti. Študija, ki jo je leta 2013 izvedel Ericson na vzorcu skoraj 2000 milenijcev, je pokazala, da jih večina opravlja zasebne zadeve med delovnim časom. Nemogoče jim je ločiti zasebno od poklicnega življenja, tako neprestano preverjajo Facebook in si izmenjujejo sporočila s prijatelji in družino (Ericson, 2013). Glede na zelo razširjeno uporabo tehnologije v zasebne namene med delovnim časom ni čudno, da se delodajalci bojijo zaposlovati milenijce oz. predstavnike mlajših generacij. Corgnet, Hernán-González in Mateo (2015) na primer navajajo primer za ZDA, kjer managerji številnih industrijskih podjetij raje zaposlujejo starejše delavce kot milenijce z enako mero izkušenj, ker mislijo, da so manj zanesljivi in manj pridni. Ne glede na to, ali je taka opredelitev milenijcev utemeljena ali ne, pa se je potrebno zavedati, da milenijci že danes predstavljajo večino delovne sile. Če torej organizacije želijo privabiti in zadržati milenijce, je ključnega pomena razumevanje njihovih značilnosti in zagotavljanje delovnega okolja, v katerem lahko delujejo in uspevajo (Stewart, Oliver, Cravens, Oishi, 2017).

Glede na to, da milenijci neprestano posodablajo tehnologijo, ki jo uporabljajo v zasebne namene, se težko sprijaznijo s tem, da jim to v organizacijah ni vedno omogočeno. Želijo si uporabe naj sodobnejših naprav, aplikacij in storitev. Če želijo organizacije v prihodnosti uspešno obvladovati milenijce, jim morajo najprej omogočiti sodelovanje pri uvajanju novih tehnologij. Nadalje jim morajo dovoliti, da vsaj enkrat tedensko delajo od doma, kadar narava dela to omogoča. Za nekatere organizacije, še posebej sodobnejše, to ni problem, zopet za druge, ki imajo določena pravila in se držijo tradicije, to ni tako enostavno. Vendar zna togo oklepanje tradicije in starih navad kmalu predstavljati problem za milenijce in lahko povzroči veliko fluktuacijo. Ne glede na to, kako to vidijo predstavniki organizacij, bodo milenijci kmalu pričakovali, da bodo lahko delali od doma ali od kjerkoli drugje. Seveda za vsa dela to ne pride v poštev, kjer pa je to možno, je smiselno razmišljati v tej smeri. Milenijcem in generacijam, ki prihajajo za njimi, bomo morali omogočiti oz. dovoliti, da del dela, ki so ga dolžni opraviti za organizacijo, opravijo izven svojega delovnega mesta. Nadalje lahko milenijce uporabimo za poučevanje uporabe novih tehnologij predstavnikov starejših generacij. Tehnologija je super, če jo znamo uporabljati. Na žalost je danes v organizacijah še vedno veliko zaposlenih, ki novi tehnologiji niso kos ali pa se le s težavo privajajo na njeno uporabo. Če hočejo biti organizacije uspešne, morajo neprestano vpeljevati nove programe in posodabljati aplikacije. Tukaj lahko uspešno vključimo milenijce, sploh tiste, ki so še posebej navdušeni nad sodobno tehnologijo, da pomagajo ostalim zaposlenim pri učenju. Za milenijce sta vsak program in aplikacija življenjsko pomembni in menijo, da bo organizacija, če ne bo uporabila najnovejše in najboljše tehnologije, začela zaostajati za konkurenco, izgubila tržni delež in kmalu tudi posel. Namesto da rečemo ne in takoj zatremo njihove ideje o potrebnih novih tehnologiji, jih zadolžimo, da pripravijo izčrpno poročilo o prednostih in slabostih, ki bi jo le-ta prinesla za organizacijo. S tem bodo spoznali, ali je dejansko potrebno uvesti novosti ali ne, obenem pa bodo razvijali managerske veščine, sploh če morajo pripraviti še stroškovno analizo, kjer bodo upravičili nabavo določene tehnologije. Milenijci namreč velikokrat ne vidijo stroškovnega vidika uvajanja nove tehnologije in inovacij (Phillips, 2019).

Učenje in razvoj

Milenijci si želijo, da bi se učili in rasli, podjetja pa bi morala biti na to pripravljena (West, 2018). 87 % milenijcev pravi, da so jim možnosti za poklicni razvoj ali možnosti za karierno rast zelo pomembne (Adkins, 2016). Pri tem pa bi lahko tradicionalne metode, kot so klasična predavanja, smatrali za zastarele, saj so odrasli

z internetom, ki jim omogoča 24/7 dostop do vsega, kar želijo vedeti. S tehnološkimi rešitvami za e-učenje lahko podjetja izvajajo usposabljanje preko naprednih in stroškovno učinkovitejših kanalov, kot so sistemi za upravljanje učenja, podcasti in videi na zahtevo.

Ta mlada generacija je odraščala, gledajoč podjetnike, kako dosegajo vrhunec uspeha, še preden dopolnijo 30 let in pri tem prevzamejo odgovornosti, ki so običajno rezervirane za starejše vodstvene delavce, hkrati pa pridobivajo neizmerno bogastvo. Veliko mladih strokovnjakov si tako želi možnosti za razvoj svojih podjetniških sposobnosti. Za njih je vsako gibanje, ki spodbuja poklicni razvoj, plus (Barsh, Brown, Kian, 2016).

Umetna inteligenca je ena glavnih tehnologij, ki postavlja poslovanje v naslednjo dobo, znano pod imenom industrija 4.0. V skladu s poročilom o globalni raziskavi prihodnje delovne sile, ki jo je izvedel Dell & Intel v letu 2016, 56 % milenijcev meni, da umetna inteligenca vodi k večji produktivnosti na delovnem mestu (Wets, 2018). Avtomatizacija rutinskih in vsakodnevnih opravil daje zaposlenim več časa, da se osredotočijo na ustvarjalno delo, delo z dodano vrednostjo in na ljudi. Organizacije morajo pomagati svojim zaposlenim, da pridobijo spretnosti, ki so potrebne za izkoriščanje prednosti umetne inteligence. Raziskava podjetja Deloitte (2018), izvedena v letu 2018, je pokazala, da si milenijci želijo, da bi podjetja prevzela vodilno vlogo pri njihovi pripravi na industrijo 4.0., vendar jih je le 36 % poročalo, da jim njihovi delodajalci pomagajo razumeti in se pripraviti na te spremembe. Sprejemanje in priprava na uporabo tehnologij industrije 4.0, kot je umetna inteligenca, bo močno vplivala na gibanje zaposlenih.

Milenijci želijo napredovati v svoji karieri. Prednost dajejo osebnemu interesu in konstruktivnim povratnim informacijam in ne marajo vodij, ki dodelijo naloge in pričakujejo rezultate brez interakcije (Zimmerman, 2016). Ostali bodo v organizaciji, kjer vlagajo v gradnjo odnosov in jim pomagajo, da se razvijajo in se tako počutijo cenjene (Bertino, 2017).

Organizacije bodo morale razviti kulturo mentorstva. Veliko mladih si želi sodelovanja in podpore sodelavcev, le malo podjetij pa je ugotovilo, kako zgraditi kulturo, ki pomaga obstoječim zaposlenim pri mentoriranju novincev (Barsh, Brown, Kian, 2016). Podjetje Sodexo je na primer uvedlo mentorstvo »kroga štirih ljudi«, kjer trije izkušeni zaposleni pomagajo pri vpeljavi novinca (Barsh, Brown,

Kian, 2016). Podjetje Deloitte je na primer v svojo podjetniško kulturo uvedlo zanesljivo mentorstvo. Od mentorjev se pričakuje, da bodo dve leti namenili svojim varovancem in jih vodili skozi intenzivni učni program z individualnim usposabljanjem za razvoj vodstvenih veščin (Deloitte, 2019). Ker pa se mladi na delovnem mestu razvijajo tudi potem, ko so že zaposleni, bodo organizacije poleg mentorstva novincem morale razmisliti o vpeljavi tudi drugih vrst mentorstev, kot na primer obratno mentorstvo, mikro mentorstvo in skupinsko mentorstvo.

Obratno mentorstvo se nanaša na pobudo, v kateri starejši vodstveni delavci sodelujejo z mlajšimi zaposlenimi, ki jih mentorirajo na področjih, kot so tehnologija, socialni mediji in trenutni trendi. V tehnološki industriji in tudi v drugih podjetjih, ki so močno odvisna od tehnologije, predstavlja obratno mentorstvo način, kako starejše zaposlene hitreje zblížiti in vpeljati na področja, ki so mlajšim zaposlenim samoumevna, saj so njihova življenja že od samega začetka močno integrirana z računalniki in spletom (Techopedia, 2019). To predstavlja dvojno korist. Vodstvo je na tekočem s trendi, ki so izrednega pomena za organizacijo, mlajši zaposleni pa se počutijo bolj povezani in pomembni, ker prispevajo k izboljšanju svojega podjetja na najvišji ravni (Zimmerman, 2016). Zamisel, da bi višji vodstveni delavci lahko izvedeli nekaj od novih zaposlenih, je sicer v nasprotju s tradicionalnimi praksami na delovnem mestu, kjer so starejši, izkušeni zaposleni tisti, ki zagotavljajo največji vložek, sprejemajo odločitve in mentorirajo mlajše zaposlene z manj izkušnjami. Vendar se bodo morali vodje sprijazniti, da je hiter razvoj tehnologije in trendov obrnil to logiko. Starejši zaposleni imajo sicer izkušnje in vpogled v poslovanje, primanjkuje pa jim veščin s področja novih tehnologij, katerih uporaba bo nujna za razvoj in ohranitev konkurenčnosti. Nekateri starejši vodstveni delavci so ob ideji, da jih bo mentoriral novozaposleni mlajši sodelavec, užaljeni. Drugi jih zopet vidijo kot priložnost za razvoj, kjer si novi in izkušeni zaposleni med seboj izmenjujejo znanje, spodbujajo razumevanje obeh skupin in izboljšujejo splošno komunikacijo in sodelovanje na delovnem mestu (Techopedia, 2019).

Mikro mentorstvo zajema manjše, bolj neformalne možnosti za mentorstvo. Socialni mediji ustvarjajo priložnosti za bolj pogosta mikro mentorstva, saj se lahko preko Twitterja ali LinkedIna povežemo z nekom, ki ima znanje ali izkušnje na določenem področju. Mikro mentorstvo je postalo priljubljeno zaradi možnosti številnih načinov povezav, ki so danes na dosegu roke, in tudi zaradi bolj neformalne in sproščene interakcije, ki je milenijcem bližja. S takim načinom ima nekdo lahko istočasno več mentorjev, saj se za različna delovna področja, kot so na primer

pogajanje o plači, uvajanje, izvedba intervjuja, timsko delo, način dela z novim direktorjem itd., lahko obrne na različne vire (Zimmerman, 2016).

Skupinsko mentorstvo je namenjeno individualnemu razvoju, ki v skupinskem okolju združuje več strokovnjakov in učencev. Čeprav je učenje strukturirano kot skupina, je individualno in vsak učenec zadovoljuje svoje učne potrebe in razvojne cilje (Carvin, 2011). Prednost skupinskega mentorstva je v usklajevanju spretnosti. Mentorirani se lahko uskladi s tistimi mentorji, ki se odlikujejo na področju, ki ga želi izboljšati. Poleg tega si sam izbere, od koga se bo učil, na primer: mlada, novozaposlena mati si bo za mentorico raje izbrala starejšo izkušeno zaposleno mater, ki je šla skozi podobne življenjske dogodke. Prav tako si v okviru skupine zaposleni lahko iščejo mentorja, ki je enake starosti kot oni sami, a se bolje spozna na določeno področje, kot so tehnologija, socialni mediji, večšine v Excelu idr.

Obstaja več različnih razlogov, zakaj se lahko nekdo odloči za uporabo enega ali več različnih vrst mentorstva. Vsa imajo svoje prednosti in slabosti, ampak zavedanje, da ni treba imeti enotnega pristopa k mentorstvu, organizacijam omogoča razvoj in rast mladih strokovnjakov (Zimmerman, 2016).

Kako ravnati

Vsaka generacija ima določene navade, ki jo naredijo edinstveno, in pri milenijcih ni nič drugače. Zaradi teh raznolikosti je prepričanje, da jih lahko vodimo enako kot njihove predhodnike, napačno. Če želimo biti uspešni in zadržati mlade zaposlene, moramo prilagoditi vodenje. Če tega ne bomo naredili, obstaja velika verjetnost, da nas bodo zapustili. Pri tem je smiselno upoštevati naslednja vodila.

Ustvariti pozitivno kulturo organizacije. Delo je lahko stresno in veliko preveč podjetij oziroma organizacij ustvarja negativno delovno okolje z uporabo prisile, da bi dosegli določeno stopnjo produktivnosti. Čeprav nekateri menijo, da je dobro, da se zaposleni bojijo za svoja delovna mesta in da se ne razumejo ravno najbolje med seboj, je ravno stres pri delu odgovoren za nižjo produktivnost, več bolniških odsotnosti in večje stroške (Bertino, 2017). Še več, zaposleni, ki so neprestano pod visokim pritiskom, bodo verjetno slej ko prej zapustili organizacijo. Z ohranjanjem pozitivne kulture je večja verjetnost, da bodo zaposleni srečni. To pa se zazna tudi navzven in bo povečalo zanimanje bodočih kandidatov za zaposlitev v tej organizaciji.

Priznavati dosežke posameznika in tima. Milenijci so usmerjeni k rezultatom. Pričakujejo priznanje za dobro opravljeno delo (Phillips, 2019). Pripravljeni bodo vložiti veliko truda, da bodo dosegli dobre rezultate. Na strani organizacije pa je, da to vidi in tudi ustrezno pohvali in nagradi. Milenijci so neodvisni in se zavedajo svojih sposobnosti, a kljub temu zelo radi delajo v timih. Radi delajo v sodelovalnem delovnem okolju, kjer se izrabljajo talenti vseh za doseg izjemnih rezultatov. Na koncu pa seveda pričakujejo, da bo organizacija to zaznala in jih tudi nagradila.

Razložiti »zakaj«

Večina milenijcev ima dostop do brskalnika Google že od srednje šole. Navajeni so, da lahko dobijo razlago, kaj stoji za vsem, kar vidijo in doživljajo. Delovno mesto pa ni kot Google, česar se milenijci ne zavedajo. Zato zasipavajo svoje vodje s številnimi vprašanji in pričakujejo utemeljitev ter razlago, kaj stoji za vsakim dejanjem (Millennial Boss, 2018). Vedeti hočejo, zakaj mora biti določena naloga opravljena, zakaj je treba obiskati določeno usposabljanje, zakaj je treba slediti določeni proceduri itd. Želijo si racionalne razlage za vsako sprejeto odločitev. Če hočemo, da bodo mladi zaposleni popolnoma predani svojemu delu, jim moramo podati jasne odgovore na njihova vprašanja in razložiti zakaj (Phillips, 2019). Potreba po poznavanju odgovora na vprašanje »zakaj« po eni strani pomeni, da so milenijci dobri zaposleni, po drugi pa je to lahko tudi zelo stresno za vodje.

Zagotavljati povratne informacije in dostopnost vodstva

Milenijci postanejo kar hitro razburjeni, če ne vedo, ali delajo pravilno oziroma tako, kot vodja od njih pričakuje. Zaradi tega želijo neprestane povratne informacije, da vedo, ali so na pravi poti. V primeru, da je vodja dostopen in je pripravljen dajati povratne informacije, se milenijci počutijo varne in se zavedajo, da je njihov vodja vedno prisoten in jim bo pomagal, če bo to potrebno. To seveda ne pomeni, da si želijo fizične prisotnosti vodje, pomembno je le, da je dostopen bodisi preko telefona (govor, takojšnja sporočila, sporočila) ali elektronske pošte (Phillips, 2019).

Skrbeti za karierni razvoj

Milenijci želijo individualizirano osredotočenost in pozornost na svojo karierno pot, kjer se želijo čim hitreje povzpeti. Pričakujejo, da jim bodo vodje jasno povedali, kako hitro se lahko povzpnejo po lestvici ali kako hitro bodo dosegli želeni znesek plače. Poleg tega pa želijo vedeti, kako daleč so pri tem oziroma kje se nahajajo v vsakem trenutku in ne samo ob koncu leta oziroma v obdobju ocenjevanja delovne uspešnosti. Skope povratne informacije, kot je na primer »potrebujete več časa na tej stopnji, preden boste lahko napredovali« ali »kar nadaljujte z delom«, ne bodo dovolj. Poleg tega, da bi morali vodje svojim podrejenim dajati takojšnje in ustrezne povratne informacije, da le-ti točno vedo, kaj so naredili prav in kaj narobe, kar jim pomaga razumeti, kaj morajo storiti, da bodo napredovali, bi morali biti ravno vodje največji zagovorniki kariere svojih zaposlenih. Nenehno bi morali iskati priložnosti za svoje zaposlene, da izboljšajo svoje spretnosti, rastejo in poskušajo nove stvari. Mnogi delodajalci na primer omogočajo, da se zaposleni brezplačno udeležijo določenih tečajev in konferenc, vendar mnogi vodje ne spodbujajo svojih zaposlenih, da bi izkoristili to ugodnost. Vodstvo bi moralo svojim zaposlenim vsako leto dati čas, da razširijo svoje znanje. Poleg tega morajo vodje pomagati svojim mlajšim zaposlenim pri mreženju in napredovanju v podjetju. Nekateri vodje vsega tega ne počno, ker se bojijo, da bodo potem izgubili svoje najboljše zaposlene. V resnici bodo mlajši zaposleni odšli ravno zato, ker bodo mislili, da njihov vodja omejuje njihov razvojni potencial. Če pa bodo videli, da je njihov vodja njihov največji zagovornik, si bodo želeli delati pod njegovim okriljem. Milenijci potrebujejo priložnost, da se preizkusijo v različnih vlogah, saj kaj kmalu izgubijo interes, če morajo opravljati točno enako delovno funkcijo več let zapored (Millennial Boss, 2018). Zato moramo zagotoviti delovno okolje s priložnostmi za napredovanje in z novimi izzivi (Heathfield, 2019).

Vključevati tehnologijo

V današnjem mobilnem in povezanem svetu je tehnologija tista, ki narekuje, kako komuniciramo, se družimo, in v mnogih primerih, kako se učimo in razvijamo (Au-Yong-Oliveira, Gonçalves, Martins, Brancob, 2018). Milenijci so kot prva generacija, ki se je rodila v digitalni dobi, zelo dobro tehnično podkovani in uporabljajo tehnologijo na drugačen način kot prejšnje generacije (Wavestone, 2018). Komaj čakajo, da lahko začnejo uporabljati tehnološko najnovejše in najboljše programe ali aplikacije. Zelo radi imajo novo tehnologijo in jo uporabljajo v vseh vidikih svojega

življenja, vključno z delom. Zato moramo v čim večji meri vključiti tehnologijo v delovno okolje (Phillips, 2019). Na splošno se lahko milenijci – bolj kot predstavniki katere koli druge generacije – zelo hitro spoznajo z novo tehnologijo in jo obvladajo. Veliko hitreje usvojijo nova sodobna poslovna orodja kot nekateri starejši sodelavci, kar je velika prednost pri današnjem hitrem tempu s stalno spreminjajočo se tehnologijo (Wavestone, 2018).

Omogočati, da preživijo čas z vodjo

Na vrhu seznama stvari, ki si jih milenijci želijo na delovnem mestu, je preživeti več časa s svojim vodjo. Pri tem se moramo zavedati, da se milenijci, čeprav imajo določene skupne karakteristike, med seboj veliko bolj razlikujejo kot morda predstavniki prejšnjih generacij. Vodje so v preteklosti večino zaposlenih lahko vodili na enak način, danes pa to zaradi raznolikosti ne gre več. Potrebno se je potruditi in najti najprimernejši način vodenja za vsakega posameznika (Phillips, 2019). Milenijci težko prenašajo zastarelo politiko in standarde upravljanja delovne uspešnosti, zato pričakujejo, da se bodo vodje ustrezno prilagodili. Delo in življenje je za njih tesno prepleteno. Zaradi tega si tudi želijo drugačnega odnosa s svojim nadrejenim (Adkins, 2016). Močno si prizadevajo za interakcijo z vodstvom in želijo biti del razprave (Prevue, 2014). Želijo, da je vodja njihov zagovornik pri odpravljanju težav na delovnem mestu. Vodje pa so pogosto tako zaposleni, da si ne vzamejo časa, da bi svojim zaposlenim dali to, kar želijo in potrebujejo. Pomanjkanje neposrednega stika z vodjami pa zmanjšuje zvestobo mladih zaposlenih in lahko pripelje do tega, da začnejo iskati zaposlitev drugje. Osebni odnosi so ključnega pomena in organizacije, ki želijo zadržati svoje mlade zaposlene, se bodo morale tega še kako dobro zavedati (Barsh, Brown, Kian, 2016).

Nuditi izziv. Milenijce zanima delo, ki jim predstavlja izziv. Želijo si visoke vpetosti v poslovno okolje in sodelovati pri pomembnih poslovnih odločitvah. Želijo si delati pri velikih in pomembnih stvareh, a se jim velikokrat ne nudi te priložnosti. Namesto tega se jim zaupa le naloge, ki ne prinesejo velike dodatne vrednosti. Sicer je razumljivo, da se vodje bojijo in mislijo, da tako mladi še ne morejo biti kos zahtevnim nalogam, za katere so potrebne dolgoletne izkušnje, ampak njihova iznajdljivost, edinstvene sposobnosti in odločnost mnogokrat presenetijo. Če uvidijo, da sami ne bodo kos zahtevni nalogi, bodo poiskali pomoč in ne bodo odnehali (Phillips, 2019). Zato jim moramo dati možnost opravljanja pomembnih,

zahtevnih oziroma težavnih nalog. To jih motivira, da se izpopolnjujejo, da rastejo, povečuje njihovo lojalnost in pripadnost ter nenazadnje dviguje produktivnost.

Omogočati fleksibilnost

Visoko prilagodljivo delovno okolje povečuje stopnjo lojalnosti zaposlenih (Deloitte, 2018). Predhodniki milenijcev so živeli za delo ali vsaj poskušali vzdrževati zdravo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Milenijci pa delajo zato, da živijo. Ne zanima jih, koliko ur preživijo na delovnem mestu, ampak kako čim bolj učinkovito opraviti svoje delo, da bodo imeli več časa za svoje priljubljene aktivnosti. Resnično si želijo maksimalno izživeti svoje življenje. Zato od njih ne moremo pričakovati, da bodo preživeli cel dan, od jutra do mraka, na svojem delovnem mestu v neki pisarni (Phillips, 2019). Omogočiti jim moramo mobilni dostop do dela, da lahko delajo kadarkoli od koderkoli.

Poskrbeti za ustrezno socialno okolje

Mnogi milenijci pripisujejo socialnemu okolju dela velik pomen. Številni mladi, ki so na začetku kariere, bolj kot družinski čas cenijo prijateljstvo in temu posvečajo veliko časa. Prav tako kot so jim pomembne dejavnosti, vezane na delo, so jim pomembne družbene dejavnosti, kjer lahko bolje spoznajo svoje sodelavce. Tako je smiselno razmisliti o organiziranju različnih dogodkov, kot na primer strokovne predstavitve za mlade strokovnjake, kjer se bodo lahko bolje spoznali med seboj. Razmisliti bi morali tudi o organizaciji družabnih in prostovoljnih dogodkov. Raziskati moramo, katere dejavnosti jih zanimajo. Spodbujati bi morali zaposlene, da oni predstavijo dogodke, v katerih bi želeli sodelovati, in jim nuditi podporo pri vodenju teh dogodkov. Najpomembneje pri tem je, da se vse dejavnosti načrtujejo v okviru delovnega časa. Pomembno je tudi, da se mladi zaposleni povežejo z vsemi sodelavci in ne samo s sodelavci enake starosti. Ustvarjanje družbenega in zadovoljnega delovnega okolja bo veliko pripomoglo k ohranjanju zadovoljstva zaposlenih in ustvarjanju rezultatov za podjetje oziroma organizacijo (Millennial Boss, 2018).

Povezati se s širšim okoljem. Milenijci si ne želijo samo dobrega dela, ampak želijo delati za dobro podjetja oziroma organizacijo. Dober namen jih motivira bolj kot plača. Organizacije, ki omogočajo zaposlenim, da delajo za dobrobit širše skupnosti, imajo nižjo stopnjo fluktuacije in bolj zadovoljne zaposlene (Bertino, 2017). Raziskava podjetja Deloitte leta 2017 je pokazala, da se milenijci čutijo osebno

povezani z velikimi vprašanji, kot sta na primer socialna nepravilnost in podnebne spremembe. Delodajalci, ki ponujajo priložnosti za sodelovanje na lokalni ravni za skupno dobro, s tem povečujejo mladim zaposlenim zadovoljstvo in jim dajejo občutek, da lahko vplivajo (Deloitte, 2017).

3 Medgeneracijsko usklajevanje

Vodje uspešno upravljajo s številnimi raznolikostmi, ki jih imajo zaposleni v določeni organizaciji. Te se nanašajo na spol, narodnost, socialno-ekonomsko ozadje, osebnostne lastnosti idr. Danes pa je izrednega pomena še ena raznolikost, ki jo je treba uspešno obvladovati, to je starost. Trenutno zasedajo delovna mesta dejansko štiri generacije: babyboomerji, generacija X, katere predstavniki so že prevzeli številne vodstvene vloge, milenijci, katerih mlajši člani bodo naslednja generacija menedžerjev, in generacija Z, ki pravkar vstopa (Allen, 2017). Organizacije si prizadevajo povezati te generacije v kohezivno celoto, a to ni tako enostavno in marsikje predstavlja pravi izziv. Predstavniki različnih generacij se med seboj vidijo in sprejemajo drugače, kar lahko povzroči konflikte in nesporazume na delovnem mestu (Meriac, Woehr, Banister, 2010).

Babyboomerji, predstavniki generacije X in milenijci so v času svojega odraščanja doživeli različne socialne in zgodovinske dogodke, ki so imeli velik vpliv na oblikovanje njihovih edinstvenih perspektiv, različnih ambicij in pogledov na svet. Zaradi tega imajo tudi različen pristop do dela, ki ne sovпада vedno s pristopom drugih skupin zaposlenih. Ne glede na to, pa imajo vsi enako željo in cilj: izpolniti delovne obveznosti in prispevati k razvoju in rasti organizacije. Oviro pri doseganju ciljev pa največkrat predstavljajo različna ideologija in preference. Zato je treba k tem oviram pristopiti celostno ob upoštevanju perspektiv vseh vpletenih generacij (Phillips, 2019).

Predhodniki milenijcev, ki so v organizaciji že dlje časa, so na primer prepričani, da imajo pravico do boljših in višjih položajev pred mlajšimi zaposlenimi. Danes pa starost nima kaj dosti opraviti s tem, kje na hierarhični lestvici se nekdo nahaja. Ne glede na to, ali je trenutni vodja mlajši ali starejši, morajo zaposleni to sprejeti in se navaditi delati v takem poslovnem okolju. To pa velikokrat predstavlja pravi problem.

V vsaki generaciji se najdejo posamezniki, ki gredo nekomu na živce, težko prenašajo sodelavce in še težje z njimi sodelujejo. V nadaljevanju povzemamo nekaj lastnosti starejših generacij, zaradi katerih milenijci z njimi težko sodelujejo ali celo ne želijo sodelovati.

Prepočasi se prilagajajo spremembam. Današnje delovno okolje zahteva sposobnost hitrega prilagajanja zahtevam trga. Nova tehnologija je prisotna povsod, poleg tega pa se hitro razvija. Učenje novih stvari in takojšnja uporaba le-teh sta postala osnovna zahteva sodobnega poslovanja (Freund, 2016). Milenijci so hitri, navajeni multitaskinga, hitro in učinkovito spremenijo smer, če je to potrebno. Če odkrijejo boljši proces, boljši program ali nov način, s katerim poenostavijo določeno opravilo, so se pripravljani takoj prilagoditi in sprejeti spremembe. To pa je v nasprotju s tradicijo in prepričanjem starejših generacij, ki tipično sledijo predpisanim proceduram pri uvajanju sprememb. Milenijci sovražijo ta letargični pristop in nepotrebne procedure, ki v njihovih očeh predstavljajo oviro in so tu samo zato, ker nekateri ne želijo vpeljati sprememb. Organizacije ne bi smele biti zadovoljne z obstoječimi procesi in procedurami, ampak bi morale stremeti k neprestanim izboljšavam in spremembam, če želijo ostati konkurenčne ter zagotoviti rast in napredek.

Ne želijo se naučiti uporabljati novih tehnologij. Milenijci so bili izpostavljeni digitalnemu svetu zgodaj v svojem življenju (Betz, 2019), tako ni čudno, da stremijo k uporabi najnovejših tehnologij. Starejši pa se vsem tem novostim težko privajajo. Mlajši se hitreje in lažje učijo. Starejši se pogosto upirajo ali celo ne zmorejo (Freund, 2016). Bodisi zaradi tega, ker so navajeni na obstoječo tehnologijo, ker se ne zavedajo, kako lahko uporaba nove olajša opravljanje dela, ali si enostavno ne želijo izstopiti iz cone udobja in poskusiti nekaj novega. Milenijci tega ne razumejo. Ker so odraščali s tehnologijo, ne morejo dojeti, kako nekoga ne zanima zadnja, najnovejša tehnologija na trgu.

Po nepotrebnem izgubljajo čas. Predstavniki milenijcev so znani po tem, da so zelo nepotrepežljivi in da si želijo takojšnjega zadovoljstva. Zato ne prenesejo, da nekdo po nepotrebnem trati čas. Hitro se razburijo, če morajo po nepotrebnem sedeti na sestanku ali opravljati nepomembne naloge. Če želimo ohraniti njihovo zanimanje, ne smemo trati njihovega časa. Odstraniti moramo nepomembne aktivnosti in jih nadomestiti z novimi priložnostmi, kjer se bodo lahko izkazali (Phillips, 2019).

Niso avtentični. Milenijci so radi med sebi enakimi. Želijo delati v krogu sorodno mislečih, ki imajo enake interese. Večina napetosti prihaja, ker predstavniki različnih generacij napačno razumejo pričakovanja drugih (The Rainmaker, 2018). Če se želijo predstavniki drugih generacij na silo prilagoditi in se pretvarjajo samo zato, da bi se lahko vključili v njihov krog, se to ne bo dobro končalo. Situacije, kjer se to zelo hitro pokaže, so po navadi vezane na tehnologijo oziroma uporabo socialnih medijev, kjer milenijci uporabljajo sleng in diskutirajo o zadnji modi. Veliko hitreje bodo sprejeli nekoga, ki je sicer drugačen, ampak se ne pretvarja in je avtentičen. Za njih je pomembno vodilo »bodi zvest sebi« (Phillips, 2019).

Pobirajo zasluge za delo celotnega tima. Milenijci so pripravljeni trdo delati na projektu, prihajati zgodaj zjutraj in delati pozno v noč ter vložiti ogromno truda za to, da bodo dosegli željene rezultate in da bo organizacija lahko ponosna. Ko pa na koncu vse zasluge za njihovo trdo delo pobere njihov vodja, ki preda končno dokumentacijo vrhnjemu menedžmentu, jim »poči« srce (Phillips, 2019). Milenijci si želijo timskega dela in so pripravljeni zasluge za dobro opravljeno delo deliti s celotnim timom, ne glede na to, kakšno vlogo imajo v timu, tudi če so vodje oni sami. Zato velikokrat ne marajo starejših nadrejenih, ki na to gledajo drugače. Zasluge gredo tistemu oziramo tistim, ki jim pripadajo, in ne le šefu.

Danes se vsak vodja podjetja oziroma organizacije zaveda, da delajo skupaj tri ali celo štiri generacije (Brooks, 2017). Za dolgoročno delovanje, poslovanje in razvoj podjetja oziroma organizacije je torej medgeneracijsko povezovanje in usklajevanje izrednega pomena. Medgeneracijsko sodelovanje dobiva na veljavi predvsem zaradi prepletanja toliko različnih generacij tako v poslovnem kot tudi bivalnem okolju, zato je nujna njihova kolaboracija (Tadina, 2019). Predstavniki različnih generacij bi morali med seboj sodelovati, prenašati znanja in mentorirati drug drugega ter se tako učiti.

Področja, na katera moramo biti na delovnem mestu še posebej pozorni, so sledeča:

Medgeneracijska komunikacija. Vsaka generacija ima svoje lastne komunikacijske sloge in želje. Predstavniki babyboomerjev in generacije X raje komunicirajo iz oči v oči in se pogovarjajo, medtem ko milenijci menijo, da pametni telefoni niso namenjeni pogovoru, ampak pisanju sporočil in socialnim medijem (Prevue, 2014). Milenijci so zelo direktni in imajo radi hitro in zgoščeno komunikacijo. Babyboomerji bi se pogovarjali in so se pripravljeni zato celo peljati

v drug kraj in porabiti ogromno časa samo zato, da bi se lahko srečali s svojim sogovornikom iz oči v oči. Generacija X je nekje vmes in se poslužuje komunikacije, ki se jim zdi za določen namen najbolj učinkovita. Samo zato, ker znajo ljudje govoriti, ne pomeni, da znajo komunicirati. Zato je zelo pomembno, da se pogovorimo o stilih komuniciranja, ki naj se uporabljajo v določenih situacijah, kot na primer med sestanki idr.

Timsko delo in sodelovanje. Babyboomerji, predstavniki generacije X in milenijci imajo vsak svoj pogled na timsko delo in sodelovanje, kar lahko ogrozi produktivnost, če jih ustrezno ne usmerjamo. Babyboomerji so samozavestni, neodvisni in samostojni (Kane, 2018b). Sicer ne nasprotujejo delu v timu, ampak nimajo ravno velike želje po tem. Menijo, da ima vsakdo svoje odgovornosti ter vloge in da bi se predstavniki mlajših generacij morali podrediti starejšim, ki imajo višji status in so v organizaciji že dlje časa. Predstavniki generacije X radi delajo tako sami kot v timu. V času odraščanja so bili vajeni samote in tudi vključevanja v razne skupine. Tako se dobro znajdejo v obeh okoljih: v timu, brez težav pa delajo tudi sami. Ena od sprememb v pristopih k izobraževanju v času, ko so v šolo hodili milenijci, je bil večji poudarek na timskem delu in skupinskih projektih. Od osnovne šole skozi srednjo šolo in tudi kasneje je bilo običajno, da se je od članov te generacije zahtevalo, da opravijo naloge kot del ekipe oziroma tima (Heathfield, 2019). Milenijci se zato radi družijo v timu in so željni sodelovalnega okolja. Cenijo timsko delo in uživajo v doprinosih vsakega posameznika k uspehu tima in s tem tudi celotne organizacije.

Glede na generacijske raznolikosti je pri timskem delu smiselno upoštevati sledeče (povzeto po Phillips, 2019):

- Postaviti moramo osnova pravila delovanja, da bo vsak vedel, kaj se od njega pričakuje. Ta pravila veljajo enako za vse, ne glede na starost in njihov položaj v organizacijski hierarhiji.
- Vsak v timu mora imeti pravico glasovanja, ne glede na starost in staž v organizaciji. Ljudje so veliko bolj zainteresirani za opravljanje svojega dela, če se zavedajo, da so vpleteni in da tudi njihov glas šteje.
- Razložiti moramo zakaj. Vsakdo mora točno vedeti, zakaj so bile sprejete določene odločitve. To bo zagotovilo večjo angažiranost in predanost vseh članov tima.

- Namenoma moramo premešati predstavnike različnih generacij med seboj. Zaposleni različnih generacij imajo edinstvene izkušnje, zanimanja, različne sposobnosti in spretnosti, ki jih prinesejo v tim. Tako bomo omogočili prenos znanja in sposobnosti iz ene generacije na drugo, v obe smeri.
- Zagotoviti moramo učinkovito izrabo časa. Milenijci si ne želijo dolgih ur v organizaciji in izgubo časa s poslušanjem izpetih zgodb. Babyboomerji niso navdušeni nad »team buildingom« in podobnimi skupinskimi aktivnostmi. Predstavniki generacije X pa si ne želijo biti ujeti nekje vmes.

Načini motiviranja. Babyboomerji so izjemno pridni, motivirajo pa jih denar, položaj, ugodnosti in prestiž. Uživajo dolge delovne tedne, veliko jim pomenijo poklicni dosežki (Kane, 2018b) in spoštovanje s strani kolegov (Gurchiek, 2016). Za predstavnike generacije X je značilno, da visoko vrednotijo kakovostno življenje, prijetno delovno okolje, samostojnost in svobodo. Lahko jim ponudimo lepo pisarno, parkirno mesto, fleksibilen delovni čas ter visoko plačo (Bertoncelj, 2019). Milenijce lahko motiviramo s prilagodljivim delovnim časom in okoljem, ker praktično ne ločijo poklicnega in zasebnega življenja (Deal in Levenson, 2015). Ker se želijo učiti in rasti, jih motivirajo povratna informacija, priznanje s strani šefa, možnosti za usposabljanje, mentorstvo, coaching in tudi pozitivna kultura delovnega okolja (Gurchiek, 2016; Middleton, 2017).

4 Zaključek

Vsaka organizacija si danes želi biti uspešna, imeti visoko stopnjo produktivnosti in profesionalizma. Če želi to doseči, mora biti izjemno prilagodljiva in pripravljena na neprestano spreminjanje. Pri tem mora biti pozorna na številne poslovne dejavnike. Eden ključnih dejavnikov pa so ravno njeni zaposleni oziroma delovna sila.

V današnjem času v organizacijah sodelujejo najmanj tri generacije, ponekod celo pet, zato je pomembno ustvariti inkluzivno kulturo, ki ustreza različnim potrebam vsake starostne skupine. Kolizija kultur, ki se danes pojavlja na delovnih mestih, še nikoli v zgodovini ni bila tako velika. Premagovanje najrazličnejših negativnih situacij se lahko zdi nemogoča naloga, ko skušamo premagati vsa vprašanja, povezana z več generacijami na delovnem mestu. Z upoštevanjem določenih smernic pa se da premostiti to generacijsko vrzel in ustvariti visoko delujočo delovno silo različnih generacij.

Vsaka generacija s seboj prinese svoje edinstvene izkušnje, različne poglede in načine razmišljanja. Milenijci – kot danes najobsežnejša delovna sila – pri tem niso nič drugačni, razmišljajo, se obnašajo in delajo drugače kot njihovi predhodniki. Večino vodstvenih mest v podjetjih pa danes še vedno zasedajo predstavniki generacije X. Generacijske razlike in s tem povezani izzivi v podjetjih zahtevajo, da vsak vodja prilagodi vodstvena orodja in strategije na edinstven način za vsako generacijo. Pomembna kompetenca današnjih vodij je ravno sposobnost upravljanja več generacij hkrati. Zavedati se moramo, da ni enega načina vodenja, ki bi ustrezal vsem. Znati moramo izkoristiti spretnosti in sposobnosti, ki jih imajo zaposleni vseh starostnih obdobj. Podjetja morajo sprejeti in ceniti raznolikost ter jo uporabiti pri gradnji svojih blagovnih znamk.

Nekateri menijo, da je predstavnike milenijcev kot najobsežnejšo generacijo delovne sile veliko težje voditi kot predstavnike prejšnjih generacij. Ne marajo nadzora, ugovarjajo, nasprotujejo, se ne bojijo in ne priznavajo avtoritete, kadar je ta vezana le na položaj in višjo starost nadrejenih. Težko ločijo poklicno in zasebno življenje. Željni so zabave, zanimivega in raznolikega dela, sicer se hitro začnejo dolgočasiti. Veliko jim pomeni prosti čas in niso pripravljeni podaljševati delovnika pozno v noč. Želijo vedeti, kaj bodo v zameno za vloženi čas, trud in energijo od organizacije dobili. Veliko jim pomeni, da delajo za podjetje, na katerega so ponosni in ki jim omogoča razvoj in napredek. Milenijci želijo vedeti in se počutiti, kot da so del nečesa večjega od njih samih. Vse to pa seveda številnim vodjam velikokrat povzroča preglavice. Vendar enotne formule za vodenje ni.

Za uspešno vodenje in usklajevanje različnih starostnih skupin je potrebno spodbujati sodelovanje in prepoznavati uspehe vseh zaposlenih, ne glede na generacijske razlike. Vodstvo si mora prizadevati za razumevanje delovnega stila vsakega posameznika in načina, kako si le-ta želi biti priznan za dosežke. Namesto kontrole, podrejanja in ukazovanja je danes za uspešno vodenje in doseganje visoke zavzetosti zaposlenih potrebno spodbujati sodelovanje in inovativnost. Smiselno je določiti skupne prioritete, da se vsi zavedajo, da sodelujejo za doseg skupnega cilja. Omogočiti je treba osebno rast slehernega posameznika v organizaciji in poskušati doseči ravnotežje med delom in življenjem, kar cenijo vse generacije. Pri tem je smiselno razmisliti o uvedbi programov obojestranskega mentorstva, kjer je vsak zaposleni mentor in mentoriranec. Veliko pozornosti je treba posvetiti definiranju ustrezne kulture podjetja, in sicer tako, da bo razumljiva in sprejemljiva za vse. Opraviti je treba raziskavo o kulturi med vsemi zaposlenimi, na vseh ravneh

organizacije, da bi dobili 360-stopinjski pogled na kulturo. Vodilne zaposlene moramo izbrati skrbno, na osnovi njihovih izkušenj, sposobnosti, zmožnosti za rast, vodstvenega stila in sposobnosti razumevanja ljudi ter organizacijskih izzivov ter priložnosti. Nenazadnje je treba skrbeti za blaginjo zaposlenih, ki si je želijo vse generacije.

Literatura

- Adkins, A. (2016). What Millennials Want From Work and Life. Pridobljeno 19. 2.2019 iz <https://www.gallup.com/workplace/236477/millennials-work-life.aspx>
- Allen, D. (2017). The Merging of Gen X and Millennial Cultures in the Workplace. Pridobljeno 21. 2. 2019 iz <https://www.td.org/insights/the-merging-of-gen-x-and-millennial-cultures-in-the-workplace>
- Alton, L. (2017). Phone Calls, Texts or Email? Here's How Millennials Prefer to Communicate. Pridobljeno 15. 2. 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/05/11/how-do-millennials-prefer-to-communicate/#1ea3d3836d6f>
- AMWA (2012). Top 10 Characteristics of the Four Generations Currently in the Workforce. *Journal of the American Medical Writers Association*, 27(3), 143.
- Appelbaum, S., Serena, M., Saphiro, B. (2005). Generation 'X' and the Boomers: An Analysis of Realities and Myths, *Management Research News*, 28(1), 1–33.
- Au-Yong-Oliveira, M., Gonçalves, R., Martins, J., Brancob, F. (2018). The social impact of technology on millennials and consequences for higher education and leadership. *Telematics and Informatics*, 35, 954-963, <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.10.007>
- Barsh, J., Brown, L., Kian, K. (2016). Millennials: burden, blessing, or both? Pridobljeno 13. 2. 2019 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/millennials-burden-blessing-or-both>
- Becton, J. B., Walker, H. J., Jones-Farmer, A. (2014). Generational Differences in Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175–189.
- Bertocelj, F. (2019). Vodenje brez prisile – vodenje novih generacij ali utopija? Revija HR&M. Pridobljeno 22. 2. 2019 iz <https://www.planetgv.si/hrm/iz-revije/hrm-revija-december-2017januar-2018-132017/vodenje-brez-prisile-vodenje-novih-generacij-ali-utopija>
- Bertino, J. (2017). Five Things Millennial Workers Want More than a Fat Paycheck. Pridobljeno 19. 2. 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/10/26/five-things-millennial-workers-want-more-than-a-fat-paycheck/#4114d02315a7>
- Betz, C. L. (2019). Generations X, Y, and Z. *Journal of Pediatric Nursing*, 44, A7-A8. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2018.12.013>
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K., Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245–267, <https://doi.org/10.1108/09564231311326987>
- Brooks, G. (2017). Four Tips To Managing Four Generations In One Workforce. Pridobljeno 21. 2. 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/11/01/four-tips-to-managing-four-generations-in-one-workforce/#e9879c15a940>
- Carvin, B. N. (2011). The Hows and Whys of Group Mentoring. Pridobljeno 19. 2. 2019 iz <https://www.nobscot.com/press/Nobscot-Industrial-Commercial-Training-The-hows-and-whys-of-group-mentoring.pdf>
- Corgnet, B., Hernán-González, R., Mateo, R. (2015). Cognitive reflection and the diligent worker: An experimental study of millennials. *PLOS ONE*, 10(10), 1–13.

- Daud, N. (2015). Determinants of Job Satisfaction: How Satisfied are the New Generation Employees in Malaysia? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 208-213. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.007>
- Davis, A. (2018). Three Things Millennials Value More Than a High Salary. Pridobljeno 15. 2. 2019 iz <http://theinstitute.iecee.org/iecee-roundup/blogs/blog/three-things-millennials-value-more-than-a-high-salary>
- Deal, J. J., Levenson, A. (2015). *What millennials want from work: how to maximize engagement in today's workforce*. New York: McGraw-Hill Education.
- Deloitte (2017). The 2017 Deloitte Millennial Survey. Pridobljeno 12. 2. 2019 iz <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Deloitte (2018). Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. Pridobljeno 19. 2. 2019 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte (2019). Leadership development Opportunities abound. Pridobljeno 19. 2. 2019 iz <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/inclusion-leadership-development.html>
- Elliott, G. in Corey, D. (2018). *Built it*. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Ericsson (2013). Young professionals at work. Pridobljeno 18. 2. 2019 iz <https://www.ericsson.com/assets/local/news/2013/4/young-professionals-at-work.pdf>
- Freund, A. (2016). Millennials Adapt to Change Quickly. Pridobljeno 22. 2. 2019 iz <http://www.personalbrandingblog.com/millennials-adapt-to-change-quickly/>
- Fries, K. (2018). 7 Ways Millennials Are Changing Traditional Leadership. Pridobljeno 11. 2. 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/kimberlyfries/2018/01/18/7-ways-millennials-are-changing-traditional-leadership/#38a37d6f7dae>
- Gravett, L., in Throckmorton, R. (2007). *Bridging the Generation Gap. How to get Radio Babies, Boomers, Gen Xers and Gen Yers to Work*. Virginia: Career Press.
- Gurchiek, K. (2016). What Motivates Your Workers? It Depends on Their Generation. Pridobljeno 22. 2. 2019 iz <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/what-motivates-your-workers-it-depends-on-their-generation.aspx>
- Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C., in Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhbm.2012.04.002>
- Gursoy, D., Maier, T.A. Chi, C.G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458. doi:10.1016/j.ijhbm.2007.11.002
- Hays (2013). Gen Y and the World of Work. Pridobljeno 18. 1. 2019 iz https://social.hays.com/wp-content/uploads/2013/10/Hays_Report_V4_02122013_online.pdf
- Heathfield, S.M. (2019). 5 Tips for Managing Millennials. Pridobljeno 21. 2. 2019 iz <https://www.thebalancecareers.com/tips-for-managing-millennials-1918678>
- Hoque, F. (2016). Adapt Or Die: Your Business's Only Options In An Evolving Economy. Pridobljeno 15. 2. 2019 iz <https://www.fastcompany.com/3030618/adapt-or-die-these-are-your-business-only-options-in-an-evolving-economy>
- ICONIXX (2019). Surprising Attitudes Millennials Have About Total Compensation. Pridobljeno 15. 2. 2019 iz https://d3kjp0zrek7zit.cloudfront.net/uploads/attachment/file/9342/Iconixx_Whitepaper_-_Surprising_Attitudes_Millennials_Have_About_Total_Compensation.pdf
- IZZA d.o.o. (2019). Medgeneracijsko vodenje: Generacija X, Generacija Y, Generacija Z.... Pridobljeno 7. 2. 2019 iz <https://www.izza.si/medgeneracijsko-vodenje-generacija-x-generacija-y-generacija-z.html>
- Jiang, J. (2018). Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life. Pridobljeno 18. 2. 2019 iz <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/05/02/millennials-stand-out-for-their-technology-use-but-older-generations-also-embrace-digital-life>

- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41-49. <https://doi.org/10.1108/14636680310494753>
- Kane, S. (2018a). The Common Characteristics of Generation X Professionals. The Balance Careers. Pridobljeno 9. 2. 2019 iz <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>
- Kane, S. (2018b). Baby Boomers in the Workplace. Pridobljeno 22. 2. 2019 iz <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681>
- Lissitsa, S., Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y – A decade of online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 304-312. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.015>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8–21.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., Banister, C. (2010). Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315–324.
- Middleton, W. (2017). *Violent Leadership: Be A Force For Change: Disrupt. Innovate. Energize*. USA: ForbesBooks
- Millennial Boss (2018). 5 Things Millennials Want at Work. Pridobljeno 20. 2. 2019 iz <https://millennialboss.com/2015/12/things-millennials-want-at-work/>
- Mustapha, Z. (2019). 5 Effective Ways to Communicate with Millennials. Pridobljeno 15. 2. 2019 iz <https://www.lifehack.org/484062/5-effective-ways-to-communicate-with-millennials>
- Ng, E. S. in Gossett, C. W. (2013). Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. *Public Personnel Management*, 42(3), 337–358.
- Ng, E. S. W., Johnson, J. M. (2015). Millennials: Who are they, how are they different, and why should we care? DOI: 10.4337/9781783476589. Pridobljeno 12. 2. 2019 iz https://www.researchgate.net/publication/282368010_Millennials_Who_are_they_how_are_they_different_and_why_should_we_care
- Patterson, I., Pegg, S., (2008). Marketing the leisure experience to baby boomers and older tourists. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18, 254–272.
- Peatman, M. (2018). The iceberg of ignorance and how to flip it. Pridobljeno 14. 2. 2019 iz <https://www.change-leadership.net/wp-content/uploads/2016/01/500-Words-July-2018-Iceberg-of-Ignorance.pdf>
- Pew Research Center (2018). Millennials lead on some technology adoption measures, but Boomers and Gen Xers are also heavy adopters. Pridobljeno 18. 2. 2019 iz http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/05/02/millennials-stand-out-for-their-technology-use-but-older-generations-also-embrace-digital-life/ft_18-04-24_generationtechuse_three
- Phillips, K. E. (2019). *Managing Millennials: The Ultimate Handbook for Productivity, Profitability, and Professionalism*. New York: Routledge.
- Prevue (2014). Tips to Combine a Multi-Generational Workforce. Pridobljeno 22. 2. 2019 iz <https://www.prevuehr.com/resources/insights/3-tips-to-combine-a-multi-generational-workforce>
- Rani, N. in Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review*, 39(12), 1695–1719. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0249>
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45–54.
- Sungdo, K. (2018). Managing millennials' personal use of technology at work. *Business Horizons*, 61, 261–270. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.007>
- Tadina, N. Z. (2019). Vodenje raznolikosti generacij v sodobnih poslovnih okoljih. Revija HR&M. Pridobljeno 22. 2. 2019 iz <https://www.planetgv.si/prikazi-starejse-izvode/hrm-revija-junij-2016/vodenje-raznolikosti-generacij-v-sodobnih-poslovnih-okoljih>
- Tan, S. K. (2012). Generation X & Y and Their Work Motivation. In Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship, 18-19 December 2012 (pp. 396 – 408). Melaka, Malaysia.

- Techopedia (2019). Reverse Mentoring. Pridobljeno 19. 2. 2019 iz <https://www.techopedia.com/definition/28107/reverse-mentoring>
- The Center for Generational Kinetics (2016a). Generational Breakdown: Info About All of the Generations. Pridobljeno 6. 2. 2019 iz <http://genhq.com/faq-info-about-generations>
- The Center for Generational Kinetics (2016b). How to determine generational birth years. Pridobljeno 6. 2. 2019 iz https://genhq.com/generational_birth_years
- The Center for Generational Kinetics (2016c). Marketing, Selling to and Employing Millennials (aka Gen Y). pridobljeno 13. 2. 2019 iz <https://genhq.com/millennials-gen-y-generation-y-info-2/>
- The Rainmaker (2018). Working with Millennials. Pridobljeno 22. 2. 2019 iz <https://therainmakercompanies.com/featured-news/working-with-millennials>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Wavestone (2018). Millennials and Technology in Today's Workplace. Pridobljeno 21. 2 2019 iz <https://www.wavestone.com/en/insight/millennials-technology-todays-workplace>
- West, S. (2018). Meeting Millennial Expectations in these Four Areas of Technology. Pridobljeno 18. 2. 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/06/28/meeting-millennial-expectations-in-these-four-areas-of-technology/#2c28b8074ffc>
- Wiley, S. (2019). Understanding Today's Workforce: Generational Differences and the Technologies they Use. Pridobljeno 11. 2. 2019 iz file:///D:/Downloads/Understanding_Today%E2%80%99s_Workforce__Generational_Differences_and_the_Technologies_They_Use-Sandra_Wiley.pdf
- Wong, I., Penny Wan, Y., Hong Gao, J. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140–150. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.003>
- Woo, A. (2018). The Forgotten Generation: Let's Talk About Generation X. Forbes. Pridobljeno 9. 2. 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/11/14/the-forgotten-generation-lets-talk-about-generation-x/#7d80f41276d5>
- Wright, A. D. (2016). How Millennials are Shaping Work Flexibility for Everyone. Pridobljeno 15. 2 2019 iz <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/how-millennials-are-shaping-work-flexibility-for-everyone.aspx>
- Zakrzewski, C. (2016). The key to getting workers to stop wasting time online. The Wall Street Journal. Pridobljeno 18. 2. 2019 iz <https://www.wsj.com/articles/the-key-to-getting-workers-to-stop-wasting-time-online-1457921545>
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B., (2000). *Generations at Work*. New York: American Management Association.
- Zimmerman, K. (2016). Modern Mentoring is the Key to Retaining Millennials. Pridobljeno 19. 2. 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/kaytiezimmerman/2016/07/18/modern-mentoring-is-the-key-to-retaining-millennials/#e935c125fc83>