



www.ibr.hi.is

Þegar kynslóðir mætast- Að stjórna Y-kynslóðinni

Guðrún Helga Magnúsdóttir
Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Ritstjórar:

Auður Hermannsdóttir

Jón Snorri Snorrason

Þóra Christiansen

Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands:
Erindi flutt á ráðstefnu í apríl 2011

Ritrýnd grein

Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands

ISSN 1670-8288
ISBN 978-9979-9933-2-2



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

ÞEGAR KYNSLÓÐIR MÆTAST – AÐ STJÓRNA Y - KYNSLÓÐINNI

Guðrún Helga Magnúsdóttir, MS í mannauðsstjórnun
Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent, Háskóli Íslands

SAMANTEKT

Miklar breytingar hafa orðið á samfélagsgerð okkar síðustu áratugi og á vinnumarkaði eiga margar ólíkar kynslóðir samskipti sín á milli sem kalla á nýjar áherslur innan fyrirtækja og einnig nýja stjórnunarhætti. Markmið þessarar rannsóknar er að kanna hvernig íslenskir stjórnendur mæta þörfum nýrrar kynslóðar, Y - kynslóð á vinnumarkaði. Þessi kynslóð er fædd á árunum 1980-2000. Leitað er svara við spurningunni: Hvernig birtist viðhorf og sýn íslenskra stjórnenda til Kynslóðar - Y? Til að svara spurningunni voru tekin hálfopin viðtöl við tíu ólíka stjórnendur. Við greiningu á viðtölunum var beitt hefðbundnum eigindlegum greiningaraðferðum og leitað að þeim til að draga fram og lýsa hugmyndum viðmælenda. Niðurstöðurnar sýna að íslenskir stjórnendur eru allir sammála um að tilkoma Kynslóðar - Y á vinnumarkaðinn krefjist endurskoðunar fyrri starfs- og stjórnunarháttanna. Þeir telja að með Y - kynslóðinni muni koma fram ný gildi og nýtt vinnusiðferði. Íslenskir stjórnendur telja Kynslóð - Y ekki eins tryggja og holla fyrirtækjum og fyrri kynslóðir. Kynslóð - Y setur vinnuna ekki í forgang, heldur persónuleg málefni ólíkt eldri kynslóðum. Stjórnendurnir eru ennfremur sammála um að Kynslóð - Y búi yfir minni sveigjanleika en eldri kynslóðir. Kynslóð - Y leggur mikla áherslu á ýmis fríðindi og sveigjanlegan vinnutíma. Helstu kostir Kynslóðar - Y er dugnaður, metnaður og löngun til þess að gera vel. Kynslóð - Y er að þeirra mati vel menntuð og býr yfir mikilli tæknikunnáttu en hefur haft fá tækifæri til að afla sér reynslu á vettvangi.

INNGANGUR

Á vinnumarkaði er starfandi fjórar kynslóðir. Þessar kynslóðir eru allar ólíkar og mótast af tíðaranda hvers tíma. Það er mikilvægt fyrir stjórnendur að þekkja vel væntingar og viðhorf ólíkra kynslóða. Þessar fjórar kynslóðir hafa ólík viðhorf til vinnu og beita mismunandi vinnubrögðum. Yngsta kynslóðin á vinnumarkaðinum er nefnd Kynslóð - Y, þetta eru einstaklingar sem eru fæddir á tímabilinu 1980-2000. Stór hluti þessarar kynslóðar hefur verið á vinnumarkaðinum í nokkur ár og á hverju ári eru einstaklingar af þessari kynslóð að stíga sín fyrstu skref á vinnumarkaði. Þessi kynslóð er talin frábrugðin fyrri kynslóðum með tilliti til væntinga þeirra til starfa. Þess vegna er mikilvægt að afla upplýsinga um hvernig sameina megi þarfir fyrirtækjanna, væntingar og kröfur Kynslóðar - Y svo fyrirtæki geti haldið áfram að þróast og dafna í takt við breytingar síðustu áratuga. Kynslóð - Y er talin ólík fyrri kynslóðum. Hún hefur alist upp við miklar samfélagsbreytingar, tækniframfarir, aukna menntunarmöguleika og fjölbreytt fjölskyldumynstur. Foreldrar Kynslóðar - Y leggja mikið upp úr því að einstaklingarnir finni að þau skipti máli og séu fær í flestan sjó. Þessi kynslóð er talin drífandi og dugleg. Hún hefur vanist mikilli endurgjöf frá fjölskyldum, tölvuleikjum og skólakerfinu og því er hvatning á vinnustöðum mikilvæg fyrir hana. Stundum er sagt að ólíkar kynslóðir eigi erfitt með að tala saman og skilja hverja aðra, slíkt getir skapað vanda á vinnustöðum. Þetta viðfangsefni

hefur ekki verið rannsakað af fræðimönnum hérlendis en hefur verið mikið rannsakað í Bandaríkjunum og Ástralíu.

Í þessari rannsókn er leitast við að finna svör við spurningunni: Hvernig hugsa íslenskir stjórnendur um það hvernig bregðast skuli við kynslóð - Y á vinnumarkaðnum og hverja telja þeir vera kosti og galla þessara einstaklinga þegar kemur að vinnunni?

ÓLÍKAR KYNSLÓÐIR Á VINNUMARKAÐI

Stjórnun starfsmanna er flókið viðfangsefni og þarf að taka tillit til margra þátta. Einn þáttur er viðhorf ólíkra aldurshópa eða kynslóða. Nokkuð hefur verið fjallað um ólíkar kynslóðir á vinnumarkaðinum í útlöndum (Lancaster og Stillman, 2002; Zemke, Raines og Filipczak, 2000; Raines, 2003). Ekki eru til sambærilegar rannsóknir hér á landi. Hammill (2005) bendir á að það skiptir máli hvaða kynslóð einstaklingur tilheyrir þegar samskipti á vinnustöðum eru annars vegar. Kynslóðirnar hafa mismunandi hegðunarmynstur, gildi, venjur og áherslur. Þær þurfa að umgangast hver aðra og á vinnustöðum mun þekking á ólíkum væntingum, gildum og venjum kynslóðanna án efa koma í veg fyrir ágreining og misskilning. Hammill segir enn fremur að mannauðsstjórar þurfi að huga að ofangreindum atriðum til að allt gangi sem best í samskiptum starfsmanna (Hammill, 2005). Kynslóðirnar á vinnumarkaðinum hafa ólíkar hugmyndir um hvernig eigi að sinna starfsskyldum sínum og mismunandi hugmyndir um tryggð og hollustu við vinnuveitendur sem birtist meðal annars í mismunandi forgangsöröðun kynslóðanna en ólík forgangsöröðun getur skapað ágreining á vinnustöðum.

Margar flokkanir hafa verið settar fram á fæðingartímabili ólíkra kynslóða og þeim hefur verið gefin mörg nöfn. Ein kynslóð hefur verið kölluð **Reynda kynslóðin** (*veterans/ traditionalist*). Fræðimenn greinir á um fæðingarár þessarar kynslóðar en segja má að hún samanstandi af einstaklingum sem eru fæddir á árunum 1922-1943. Reynda kynslóðin setur vinnuna gjarnan í öndvegi og þykir sýna mikla hollustu og tryggð gagnvart vinnustaðnum. Hún býr yfir miklum aga og er hlynnt teymisvinnu. Reynda kynslóðin metur mikils þá umbun sem veitt er fyrir að leggja hart að sér í vinnunni og ber gjarnan mikla virðingu fyrir yfirmönnum og yfirvöldum. (Lancaster og Stillman, 2002; Boychuk Duchscher og Cowin, 2004). Reynda kynslóðin er fylgjandi píramíðastjórnskipulaginu sem byggir á því að hægt sé að vinna sig upp metorðastigann með góðu gengi og hlýðni til vinnu. Jafnframt er hún vön því að vinnuskipulagið tengist starfsaldri þannig að þeir elstu og reyndustu í fyrirtækjunum séu á toppnum, næst komi millistjórnendur og þeir yngstu séu lægst settir (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004). Samkvæmt Zemke, Raines og Filipczak (2000) er annað einkenni Reyndu kynslóðarinnar, skortur á sveigjanleika og takmarkað umburðarlyndi gagnvart breytingum í vinnuumhverfinu. Reynda kynslóðin berst lítið fyrir stöðuhækkunum og varast að láta ljós sitt skína á vinnustaðnum. Hún vill heldur gera það sem henni er sagt að gera í vinnunni frekar en að hafa frumkvæði. Ef hún finnur fyrir óánægju vegna starfsins þá byrgir hún hana inni því hún vill ekki kvarta og lætur því ýmislegt yfir sig ganga (Zemke, Raines, Filipczak, 2000).

Kynslóðin á eftir Reyndu kynslóðinni nefnist **Uppgangskynslóðin** (*baby-boomers*) en sú kynslóð er fædd á árunum 1943-1960. Hún er sögð fjölmennasta kynslóð okkar tíma og kemur fram á sjónarsviðið á eftirstríðsárunum þegar bjartsýni og uppbygging komu í kjölfar erfiðleika seinni heimstyrjaldarinnar. Boychuk Duchscher og Cowin, (2004) lýsa Uppgangskynslóðinni sem fólki sem ólst upp í samfélagsgerð sem einkenndist af fyrirvinnu föðurins og heimavinnandi móður. Þessi kynslóð er talin bjartsýn. Hún lærði um mikilvægi samvinnu bæði heima og í skólum. Það helgaðist meðal annars af því hvað hún er fjölmenn, vegna nauðsynjar á samvinnu, verkaskiptingu og takmörkuðu húsnaðisrými jafnt heima fyrir sem á vinnustað. Samhliða trúir Uppgangskynslóðin á

vöxt og útpenslu og lítur á sig sem miðpunkt eða stjörnuna í sýningunni. Þeir sem tilheyra þessari kynslóð eru gjarnan taldir vinnusamir og eru oftast en ekki í fleiri en einu starfi. Uppgangskynslóðin er metnaðarfull og óþolinmóð og sækist eftir ytri umbun í formi efnislegra gæða og hárrí samfélagsstöðu en er ekki viljug að leyfa yngri kynslóðum að spreyta sig í ábyrgðastöðum (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004). Þessi kynslóð er þekkt fyrir að elta eigin ánægju með ósveigjanleika sem kostar hana oft mikið. Til dæmis ef hjónabandið gengur ekki upp er leitað að nýju hjónabandi annars staðar. Uppgangskynslóðin er nú komin yfir miðjan aldur en telur sig ennþá vera flotta og nýmóðins sem allir sækjast eftir að umgangast. Bent hefur verið á að hún mun seint eða aldrei fullorðnast, (Zemke, Raines, Filipczak, 2000).

Kynslóð - X (*generation X*) er unga kynslóðin á vinnumarkaðinum fædd á árabílinu 1960-1980. Kynslóð - X er sögð samanstanda af sjálfstæðum einstaklingum sem treysta á eigið ágæti. Það birtist meðal annars í því að þau vilja stjórna sínum tíma sjálf og setja sín eigin mörk. Hún vill vinna án yfirmanns og er ekki reiðubúin til þess að fórna sér fyrir vinnuna eins og fyrri kynslóðir hafa gert (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004). Kynslóð - X er hópur sem lítið var tekið eftir og lifir í raun enn í skugganum af Uppgangskynslóðinni. Þar af leiðandi þykir kynslóð - X lítið til uppgangskynslóðarinnar koma. Talið er að eitt af því sem einkenni Kynslóð - X sé að hún hafi að mestu alið sig upp sjálf (Zemke, Raines, Filipczak, 2000). Margir af þessari kynslóð voru aldir upp af einstæðum foreldrum, oftast mæðrum. Sem börn voru þau því mikið ein á meðan móðirin/foreldrarnir unnu úti og oft er þessi kynslóð talin vera hin eiginlegu lykklabörn. Tími og orka foreldranna var mikið til helguð vinnunni enda voru þau oft í fleiri en einu starfi. Þrátt fyrir að frelsið í uppveixinum er talið að þau hafi þráð meiri nánd við foreldrana en vól var á. Þetta birtist þannig að sem fullorðnir einstaklingar þráir kynslóðin jafnvægi og elska að hafa ekkert að gera. Vinna er bara nauðsyn fyrir þeim. Kynslóð - X býr yfir mikilli tæknikunnáttu enda lærði hún á myndbönd og tölvur í æsku um leið og þessar tækninýjungar komu á markaðinn (Zemke, Raines, Filipczak, 2000).

Kynslóð - Y (*generation Y, echo boomers, millennials, nexters*) er fædd á árunum 1980-2000, oft nefnd Velmegunarkynslóðin. Þetta er langyngsta kynslóðin á vinnumarkaðinum og hún vill jafnvægi á milli vinnu og einkalífs. Þessi kynslóð setur vinnuna ekki í fyrsta sæti og mun ekki fórna sér fyrir vinnuna. Tryggð hennar við vinnuveitendur er lítil. Viðhorfið til vinnunnar einkennist af því að hún hugsar fremur um hvað vinnuveitandinn getur gert fyrir hana heldur en hvað hún geti gert fyrir vinnuveitandann. Símenntun er mikilvægur þáttur fyrir Kynslóð - Y þar sem þau eru ávallt að þróa sig í vinnu og leitast við að ná ýmsum markmiðum í lífinu. Samvinna og teymisvinna skipar stóran sess hjá þessari kynslóð og því virkar píramíðastjórnskipulagið ekki eins vel fyrir hana og Uppgangskynslóðina. Kynslóð - Y hugnast best að hafa stjórnskipulagið flatt með dreifðri ábyrgð. (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004; Zemke, Raines, Filipczak, 2000). Um þessar mundir er Kynslóð - Y að koma inn á vinnumarkaðinn og er jafnvel að veljast í ábyrgðarmiklar stjórnunarstöður. Hún er talin hafa yfirburða þekkingu og menntun í samanburði við fyrri kynslóðir sem líklegt er að skapi þáttaskil á vinnumarkaði (Lancaster og Stillman, 2002). Þessi kynslóð er viljug til vinnu en þarf jafnframt svigrúm til að geta sinnt sínum persónulegu þörfum (Lancaster og Stillman, 2002).

Í ljósi margbreytileika kynslóðanna á vinnumarkaðinum er erfitt að finna leiðir til að koma til móts við þær. Hægt er að nýta þessar ólíku áherslur kynslóðanna á jákvæðan hátt. Það virðist auðvelt að fá þær til að vinna vel saman ef áhersla er lögð á að byggja upp gagnkvæman skilning á milli þeirra en oft dugir að þær ræði saman til að komast að sameiginlegri niðurstöðu (Lancaster og Stillman, 2002).

RANNSÓKNIN

Notast var við eigindlega rannsókn (*qualitative research method*) til að kanna hvernig íslenskir stjórnendur bregðast við viðhorfi og vinnulagi Y- kynslóðarinnar á vinnumarkaði og hverjir þeir telja vera helstu kosti og galla þessarar kynslóðar með tilliti til vinnuumhverfisins. Reynt er að fá fram viðhorf mannaússtjóra sem eru að ráða og stjórna þessari kynslóð í íslenskum skipulagsheildum. Eigindlegar rannsóknir má rekja til fyrirbærafræðinnar (*phenomenology*). Slíkar rannsóknaraðferðir eru túlkandi og byggja á því að veruleikinn sé félagslega mótaður (Bogdan og Biklen, 2006). Eigindlegar rannsóknir beinast að því að afla gagna um það hvernig ákveðinn hópur við ákveðnar aðstæður metur, túlkar og skynjar umhverfi sitt. Sá sem er að rannsaka er hluti af og þátttakandi í ferlinu og er niðurstaða gagnaöflunar ekki tölulegur samanburður heldur hugtök eða þemu sem greina frá hvað er sameiginleg reynsla eða upplifun mismunandi hópa eða einstaklinga (Bryman og Bell, 2007). Í eigindlegum rannsóknum er leitast eftir því að fá fram ítarlegar upplýsingar og víðtækan skilning þátttakenda (Esterberg, 2002). Eigindlegar rannsóknir hafa ekki alhæfingargildi og gefa þær ákveðnar vísbendingar um að málum sé fyrir komið með svipuðum hætti hjá öðrum sem eru að glíma við svipaðar aðstæður eða viðfangsefni. Í eigindlegum rannsóknum er kappkostað við að draga fram reynslu og upplifun viðmælenda eftir ströngum aðferðafræðilegum leiðbeiningum (Taylor og Bogdan, 1998). Helstu kostir eigindlegra rannsókna er að þær skapa ítarlegar upplýsingar og rannsakandi fær dýpri skilning á viðfangsefninu (Cooper og Schindler, 2006).

Tekin voru viðtöl við tíu stjórnendur sem allir höfðu reynslu af stjórnun starfsmannamála og langa reynslu af því að stjórna ólíkum kynslóðum og ekki síst Y – kynslóðinni. Allir viðmælendur störfuðu hjá stórum fyrirtækjum. Stuðst var við hentugleikaúrtak (*convenience sampling*) en það byggir á því að valdir eru stjórnendur í úrtakið eftir því hversu vel þeir henta rannsóknarefninu og hversu auðvelt er að nálgast þá. Stjórnendurnir áttu allir það sameiginlegt að vera stjórnendur í stórum fyrirtækjum. Þátttakendur rannsóknarinnar voru á aldrinum 30 – 60 ára og höfðu allir háskólamenntun fyrir utan einn sem var með iðnmenntun. Tveir þátttakenda höfðu titilinn skólastjóri, einn hafði titilinn framkvæmdastjóri, fimm voru titlaðir mannaússtjórar eða starfsmannastjórar, einn var titlaður yfirmatreiðslumaður og einn hafði titilinn sviðsstjóri. Viðtalsrammi var útbúinn með 18 spurningum. Markmið spurninganna var að fá fram sjónarmið stjórnenda á því hvernig þeir hyggjast komast til móts við þarfir nýrrar kynslóðar á vinnumarkaði. Haft var samband við þátttakendur í gegnum tölvupóst. Viðtölin voru tekin á vinnustað viðmælenda og fóru fram í október og nóvember 2008. Notast var við hálfopin viðtöl og þau voru öll hljóðrituð. Viðtölin stóðu frá 40 til 60 mínútur, afrituð voru þau samtals 200 blaðsíður. Þegar afritun viðtalanna var lokið tók við greining gagnanna sem fólst í því að kóða gögnin og draga fram ákveðin þemu sem áttu að varpa skýrari ljósi á viðfangsefnið. Framkvæmd greiningarinnar fólst í að öll viðtölin voru lesin nokkrum sinnum og samtímis leitað að þemum sem komu fram í viðtölunum. Þemun eiga að varpa ljósi á þá þætti sem helst komu fram í máli viðmælenda rannsóknarinnar. Greiningin byggir á lýsingum þátttakenda eins og þær birtast í gögnunum.

UMHUGSUNAREFNI STJÓRNENDA UM KYNSLÓÐ - Y

Viðmælendum var tíðrætt um tryggð og hollustu, skort á reynslu og tækifæri til að öðlast hana, óraunhæfar væntingar til vinnu og réttindi í vinnu hjá Kynslóð Y. En þó voru þrjú atriði sem skáru sig úr, tryggð og hollusta, skortur á starfsreynslu og óraunhæfar væntingar til vinnu.

Tryggð og hollusta

Flestir viðmælendurnir höfðu orð á því að þeir hefðu áhyggjur vegna lítillar tryggðar og hollustu Kynslóðar - Y. Að einum undanskildum voru allir sammála um að mikill mismunur væri að ræða á

milli kynslóða. Ekki voru allir á sama máli í hverju þessi munur fælist. Flestir töldu að tryggð og hollusta væri hverfandi með komu Kynslóðar - Y á vinnumarkaðinn og virðingarleysi við vinnuna færi vaxandi. Þetta er í samræmi við niðurstöður (Boychuk Duchscher og Cowin, 2004; Zemke, Raines og Filipczak, 2000; Allen 2004) um að tryggð við vinnuveitanda sé lítil hjá Kynslóð - Y. Stjórnendurnir lýsa Kynslóð - Y sem kynslóð einstaklingshyggjunnar, hún vilji lifa lífinu til fulls, vilji breytingar og sjá hvað út úr þeim kemur. Viðmælendur töldu flestir að Kynslóð - Y væri upptekin af því að eltast við eigin frama í stað þess að bera hag fyrirtækisins fyrir brjósti. Þeir töldu þetta skapa óöryggi hjá vinnuveitendum einkum í ljósi þess að þegar þessum starfsmönnum byðust betri stöður annars staðar segðu þeir upp hjá núverandi vinnuveitanda.

Viðmælendurnir sögðu að Kynslóð - Y fari á milli fyrirtækja til að fylgja sínum frama. Hún hugi ekki að þörfum fyrirtækisins og séu því ekki tryggir starfsmenn. Jafnframt sögðu flestir viðmælenda að það þurfi að hlúa vel að Kynslóð - Y ef takast eigi að halda henni í starfi og að þeir standi í samkeppni um starfsfólk sem stafi af mikilli eftirspurn eftir góðu fólki og lítilli hollustu Kynslóðar - Y. Einn viðmælandi lýsti þessu svona:

Ungt fólk ræður sig í vinnu og það telur að því sé algjörlega frjálst að ganga út daginn eftir á meðan eldra fólk lítur þannig á að það sé að axla ábyrgð með að mæta í vinnuna ef það er búið að ráða sig. Það hleypur ekki í burtu, það lætur þig vita með góðum fyrirvara. Það er eðlismunur á þessu tvennu. Það er vegna þess að mín kynslóð er trygg og holl í vinnu. Við metum vinnuna og vitum að hún er ekki sjálfgefin.

Skortur á starfsreynslu

Þegar rætt er um skort Kynslóðar - Y á reynslu á vinnumarkaði töldu viðmælendur hann vera fyrir hendi. Flestir sögðu að Kynslóð - Y búi yfir mikilli menntun en reynsluna skorti. Í máli viðmælenda kemur fram að starfsreynslan sé mjög mikils virði á vinnumarkaðinum og það sé ákveðið vandamál sem þeir standi frammi fyrir þegar þeir ráða ungt fólk til starfa. Eigi að síður telja viðmælendur að nauðsynlegt sé fyrir þá að gefa unga fólkinu tækifæri til að spreyta sig og ef þeim tekst að kenna þessari kynslóð gott vinnulag muni hún verða sterk og ábyrgur starfskraftur. Í máli eins viðmælenda kom þetta sjónarmið fram:

Reynsla þeirra er gagnslausari þar á ég við að þau eru með fína menntun, þau eru að koma út úr framhaldsskóla með alveg bærilega menntun, þau eru vel upplýst um heiminn í kringum sig og hafa ferðast mikið. Þau eru á netinu að fylgjast með fréttum en þau hafa litla reynslu af veruleikanum og það er veikleikinn þeirra. Ég man eftir því þegar ég var að byrja sem stjórnandi og kannski kom einhver 20 ára starfsmaður sem var með reynslu af því að vera með barn. Hún kom kannski úr stórum systkinahópi og var bara vön að þurfa að vinna og hafa fyrir hlutunum og bjarga sér. Hafa ráð undir rífi hverju. Krakkar í dag hafa ekki þessa reynslu en þau hafa meiri þekkingu á bókina og eru upplýstari en þau eru miklu reynsluminni og það er ekki gott.

Óraunhæfar væntingar til vinnu

Flestir viðmælenda sögðu að yngri kynslóðin hafi óraunhæfar væntingar til vinnu og vilji aðeins gera nákvæmlega það sem kemur fram í starfslýsingu. Einnig nefndu þeir að þessi kynslóð hafi mikla þekkingu á réttindum sínum í starfi. Hún viti hverju hún eigi rétt á og nýti sér það. Allir viðmælendur segja að þetta sé eitthvað sem þeir hafi ekki séð hjá eldri kynslóðum og þegar réttindin séu orðin meiri heldur en skyldurnar í vinnunni þá þarf að skoða málin betur. Margir viðmælendur sögðu að þessi kynslóð vilji lífsgæði og telji að það sé réttur hennar að öðlast þau. Einn viðmælandi komst svo að orði:

Þau eru meira meðvituð um sinn rétt og vita nákvæmlega hvað þau eiga að gera. Þetta er líka svolítið stéttbundið þar sem að ef að viðskiptafræðingur kemur inn í fyrirtækið þá ætlar hann bara að vinna það sem að hann telur sig eiga að gera sem viðskiptafræðingur og þá er það ekki innifalið að setja bréf í umslög og svoléiðis.

Viðmælendur þessarar rannsóknar telja að Kynslóð - Y hafi mikinn metnað, sé drífandi og dugleg í vinnu. Hún hefur væntingar um hvernig vinnan fer fram og hvernig eigi að vinna hana. Að sama skapi gerir hún ekkert meira en starfslýsingar segja til um. Kynslóð - Y vill að vinnuveitendur horfi á þætti sem viðkoma henni og komi til móts við hana og er einstaklingsmiðuð. Af þessu má draga þær ályktanir að Kynslóð - Y á Íslandi hafi, eins og annars staðar, óraunhæfar væntingar til vinnu, sé reynslulítil á vinnumarkaði, hafi góða vitund um réttindi sín en komi lítið til móts við vinnuveitendur. Viðmælendurnir töluðu einnig um að óraunhæfar kröfur Kynslóðar - Y til vinnunnar tengist menntun þeirra. Þeir segja að því meiri menntun sem einstaklingurinn hafi því óraunhæfari kröfur geri hann til fyrirtækisins.

FRAMTÍÐARSÝN Y - KYNSLÓÐARINNAR

Í þessu þema komu fram fjórir undirflokkar sem birtust í tengslum við framtíðarsýn og styrk Kynslóðar - Y frá sjónarhóli stjórnenda. Flokkarnir eru færni, menntun, metnaður og sveigjanleiki fyrirtækja til að aðlaga sig að Kynslóð - Y.

Færni í vinnu og menntun

Þegar viðmælendur voru spurðir um færni Kynslóðar - Y töldu flestir að þar væru á ferðinni mjög hæfir starfskraftar. Þeir tengdu hæfnina við menntun hennar sem gerði henni kleift að vera fljót að finna lausnir og því væri hún eftirsóknarverður starfskraftur. Jafnframt töldu viðmælendur að hún væri mjög hæf í að afla upplýsinga og ynni hratt. Sumir viðmælenda vildu koma því á framfæri að menntun væri ekki endilega besti kosturinn við starfsmenn. Einn viðmælandi sagði:

Ég held að hver ný kynslóð komi inn með einhverja nýja sýn og nýjar áherslur í færni. Ég held að það verði ekkert gríðarlega mikill munur á gildunum því að þau breytast á svo löngum tíma. En ný vinnubrögð, ný tækni og þess háttar, ég held að það sé frekar þannig svona tæknilega og þekkingarlega heldur en það varði hluti eins og gildi og vinnusiðferðið.

Kynslóð - Y er menntaðasta kynslóðin á vinnumarkaðnum og nýtur þess að læra. Hún hefur hæfileika til að tileinka sér nýjar hugmyndir, er lærdómskynslóð sem sé óhrædd við breytingar (NAS, 2006). Fram kom hjá viðmælendum þessarar rannsóknar að háskólamenntun er ekki lengur munaður fárra útvalinna og telja þeir það gera útslagið fyrir kröfur þeirra á vinnumarkaði. Um þekkingu þeirra sagði einn viðmælandi þetta:

Já, ég finn það. Ég finn að yngra fólkið hefur náttúrulega miklu víðtækari þekkingu og þá er ég að tala um að þau eru miklu meira tilbúin að axla ábyrgð sem að tengjast starfinu. Það er töluvert mikill munur þar á. Það er óhræddara að takast á við tæknileg atriði heldur en við sem að eldri erum og þau eru miklu fljótari að tileinka sér þetta. Eins og frumurnar í okkur eldri séu bara uppteknari við eitthvað annað. Þannig að það fer ekkert á milli mála.

Metnaður

Flestir viðmælenda töluðu um hversu metnaðargjörn Kynslóð - Y væri. Þeir töldu það til góðs fyrir fyrirtæki sín að starfsmenn hefðu metnað og flestir segja þessa kynslóð metnaðarfullri en fyrri

Kynslóðir á vinnumarkaði. Þeim finnst metnaðurinn skila sér inn í fyrirtækin og töldu að þegar horft væri til þessara þáttar í fari Kynslóðar - Y væri mikill ávinningur af því að hafa hana í vinnu. Þetta er í samræmi við niðurstöður Zemke, Raines, Filipczak (2000) sem segja að helstu einkenni Kynslóðar - Y séu metnaðargirni, kröfuharka og sjálfstæði. Þetta sé kynslóð sem alin hafi verið upp við að hún geti allt og geti orðið allt. Þetta er í samræmi við það sem margir viðmælendanna sögðu. Um metnaðinn komst einn viðmælandi svo að orði:

Yngri kynslóðin mun vinna meira. Það er ekki endilega slæmt en það er eitthvað sem menn verða að vera meðvitaðir um. Þetta er eitthvað sem kannski yngri stjórnendur vilja gera og finnst allt í lagi. Yngri kynslóðin hefur klárlega mun meira frumkvæði og er sneggri að hlutunum, oft og tíðum er sneggri að taka ákvarðanir hvort sem það er slæmt eða gott en ég myndi halda að það væri gott.

Annar viðmælandi komst svo að orði:

Við fáum mikið af sumarstarfsmönnum, yngri krökkum inn sem er frábær hópur. Við vorum með 30 sumarstarfsmenn núna og það var alveg snilld þegar þau komu í hús. Það hríslast einhver bylgja yfir og allir einhvern veginn vakna. Þau eru svo dugleg ef að maður miðar við þennan hóp hjá okkur. Við höfum haft sum þeirra áfram í hlutastörfum til þess að geta boðið föstum starfsmönnum okkar upp á hlutastörf. Þau hafa svo mikinn metnað og spyrja til dæmis af hverju gerum við ekki hlutina svona. Svona smita þau út frá sér.

Sveigjanleiki Kynslóðar - Y

Þegar viðmælendur ræddu um sveigjanleika þessarar kynslóðar þá sögðu flestir hana skorta ákveðinn sveigjanleika, öfugt við Raines (2003), sem telur hana mjög sveigjanlega. Viðmælendurnir sögðu að það væri mjög auðvelt að eiga samskipti við Kynslóð - Y en það þurfi að segja henni að hún skipti máli fyrir fyrirtækið. Flestir telja að Kynslóð - Y vilji sveigjanlegan vinnutíma vegna þess að hún sé vön því að aðstæður séu sveigðar henni til hagræðis. Einn viðmælandi lýsti þessu svona:

Þetta gefur fólki gífurleg tækifæri þannig að sveigjanleikinn og sköpunin og frumkvæðið sem ég held að þessi kynslóð búi yfir í ríkum mæli sjáist betur ef við bjóðum upp á það strax frá fyrsta degi.

Annar komst svona að orði:

Við ímyndum okkur það alla vega mörg að það sem að ungt fólk hafi áhuga á svona með breyttum tíðaranda það er að störfín geti boðið upp á sveigjanleika. Þessir þættir sem lúta að sveigjanleika og möguleika á starfsþróun eru þættir sem skiptir ungt fólk einna mestu máli.

Raines (2003) bendir á að Kynslóð - Y vill ekki gefa áhugamál sín upp á bátinn vegna vinnu sinnar heldur vilji hún samræma vinnutímamann tólmstundaiðkun sinni. Einnig sýna niðurstöður McCrindle (2002) að Kynslóð - Y vilji sveigjanleika í vinnu til að geta sinnt áhugamálum sínum. Rothberg (2006) segir að Kynslóð - Y vilji meiri sveigjanleika. Hún vilji geta unnið vinnuna sína hvar sem er og ef hún nái að ljúka þeirri vinnu sem henni er ætlað að ljúka þá skipti litlu máli hvar hún ljúki henni. Þessu eru viðmælendur þessarar rannsóknar sammála og telja að Kynslóð - Y sé ekki sveigjanleg heldur þurfi vinnuveitendur að vera sveigjanlegir fyrir hana. Viðmælendur voru ekki allir sammála því sem kemur fram í rannsóknnum Hira (2007) og Raines (2003) um að Kynslóð - Y vinni hraðar en eldri kynslóðir og segjast þekkja mörg dæmi þess að eldri kynslóðir vinni bæði hraðar og betur en Kynslóð - Y.

SAMSKIPTI STJÓRNENDA VIÐ KYNSLÓÐ – Y

Hér er fjallað um hvernig stjórnendur telja best að koma til móts við Kynslóð - Y á vinnumarkaði. Greint er frá stjórnunarstíl þeirra og samskiptamáta við starfsmenn, nýtingu starfskrafta, leiðum til að virkja einstaklinga af Kynslóð - Y á vinnumarkaði og nýjum gildum og nýju vinnusiðferði.

Stjórnunarstíll og samskipti stjórnenda

Þegar viðmælendur rannsóknarinnar tala um stjórnunarstíl sinn og samskipti við Kynslóð - Y segja þeir flestir að best sé að notast við flatt stjórnskipulag en einn viðmælandi nefndi að píramíðastjórnskipulag henti honum betur. Þó eru allir sammála um mikilvægi þess að taka þátt í starfi fyrirtækisins og hlusta á starfsfólk sitt eða að þátttökustjórnun sé mjög góð þegar kemur að stjórnun. Boychuk Duchscher og Cowin (2004) og Zemke, Raines og Filipczak (2000) segja að samvinna og teymisvinna sé mjög mikilvæg hjá þessari kynslóð og því virki píramíðastjórnskipulagið ekki eins vel fyrir hana og Uppgangskynslóðina. Best sé að hafa stjórnskipulagið flatt með dreifðari ábyrgð. Þessu eru flestir viðmælenda sammála í rannsókninni. Þessar niðurstöður leiða í ljós að stjórnendurnir sem tóku þátt í rannsókninni eru flestir sammála því að þátttökustjórnun sé góð þegar kemur að stjórnun starfsmanna og það eigi við um Kynslóð - Y eins og aðrar kynslóðir. Þeir telja að með því að dreifa ábyrgð og gefa fólki tækifæri á að spreyta sig, skapist gott andrúmsloft sem taldar eru henta Kynslóð - Y sérstaklega vel. Einn viðmælandi komst svo að orði:

Ég aðhyllist fremur óformleg samskipti í mínu stjórnunarstarfi. Þótt að ég nýti það vissulega að hafa skýrar boðleiðir og vel forritaðar ákvarðanir þannig að fólk gerir sér grein fyrir hvar valdið liggur gagnvart hinum ýmsu þáttum. En við kryddum það með miklu af óformlegum samskiptum. Við deilum öll reynslu því að ég er þátttökustjórnandi og lengst af hef ég verið það. Ég er líka að vinna verkin sem samstarfsfólkið mitt vinnur og tek þátt í starfi þeirra á allan hátt.

Annar lýsti stjórnunarstílnum svona:

Já, ég legg áherslu á flata stjórnun. Þá er verið að vinna í teymum og ég bý til allskonar teymi um verkefni þar sem ég leita eftir styrk hvers og eins starfsmanns. En það getur verið þvert á starfslýsingar hjá honum. En í það heila þá er grunnurinn sá að við séum jafningjar í fyrirtækinu vegna þess að styrkleiki hvers og eins er það sem skiptir máli en líka það að ég skapi velvild fyrir því að menn þori jafnframt að koma með tillögur að hagræða og betrubæta starfið.

Hvernig nýtum við starfskrafta kynslóðar Y?

Viðmælendur töldu að svo hægt sé að nýta starfskrafta Kynslóðar - Y á vinnumarkaðinum þurfi hún mikið hrós og mikla endurgjöf til að kraftar hennar nýtist sem best. Þeir telja að Kynslóð - Y þurfi að upplifa að hún sé mikilvæg fyrir vinnustaðinn. Einnig telja sumir viðmælenda að nauðsynlegt sé að gæta þess að tækninýjungar séu til staðar á vinnustöðum. Kynslóð - Y gerir sér ekki miklar grillur um gildi vinnunnar að sögn viðmælenda en þeir telja líka mikilvægt að leyfa þeim að taka þátt í ákvarðanatöku sem varðar starfsemi fyrirtækisins. Kynslóð - Y er von hrósi frá barnæsku og krefst þess vegna að fá stöðug jákvæð viðbrögð við vinnuframlagi sínu. Viðmælendur segja að bjóða þurfi Kynslóð - Y upp á áskorun í starfi, samskiptin þurfi að vera á persónulegum nótum, tækni á vinnustað sé afdrifaríkur þáttur og að hún þurfi umbun fyrir unnin störf. Einn viðmælandi komst svo að orði:

Já, það sem við þurfum að gera er að virkja hrósið og umbunina. Það má vera með vissa starfsþróun í starfi og vera opin fyrir nýjum hugmyndum sem að þau koma með. Nýjar leiðir í starfi og einnig þarf bara að vera með nýjungar á hreinu.

Annar viðmælandi talaði um mikilvægi þess að uppfylla starfskröfur, hann sagði:

Það er bara að bjóða upp á aðlaðandi starfsumhverfi og vera tilbúin til að bæta kröfur þeirra. Við verðum að vera tilbúin að mæta þessum krafti í þeim og hafa starfskipulag og verkefni þannig að þessum hópi leiðist ekki. Ég held að þau geri kröfu um árangur og að þau fái svona fullnægu út úr starfinu og kannski að starfið uppfylli margar kröfur.

Að virkja Kynslóð - Y á vinnumarkaði

Þegar viðmælendur eru spurðir hvernig þeir hafi hugsað sér að virkja Kynslóð - Y, segja flestir að best sé að gera það með því að veita þeim tækifæri til starfsþróunar, sveigjanleika í vinnutíma og endurmenntun. Svona lýsti einn viðmælandi þessu:

Það þarf að finna góða leið til þess að láta þessa einstaklinga finna að þeir skipti máli fyrir vinnustaðinn. Við erum með allskonar keppnir á milli deilda í söluátökum og fleira þar sem allir eru látnir taka þátt og það gefur góðan anda inn í deildarnar. Svo eru niðurstöðurnar birtar á tölvuformi. Einnig erum við með starfsmannamat þar sem við látum hvern og einn meta sig og fylgjumst með því hverjir gera það og hverjir ekki en þetta er misvinsælt hjá okkur. Yngri kynslóðin er mjög ánægð með þetta en eldra fólkinu finnst þetta misspennandi hjá okkur.

Hjá Raines (2003) kemur fram samskonar áhersla á starfsþróun og sveigjanleika en ekki er fjallað um áherslu á endurmenntun líkt og viðmælendur í þessari rannsókn tala um. Jafnframt kemur fram í máli viðmælenda að þeir telja að hafa beri í huga að Kynslóð - Y sé óþolinmóð og vilji fá allt strax. Því þurfi að tala við hana og gera henni grein fyrir að miklir möguleikar séu í fyrirtækinu fyrir gott fólk. Einnig telja viðmælendur það sé gott að fá fólk af sömu kynslóð til þess að stjórna Kynslóð - Y til þess að hún finni sig betur í vinnunni og fái á tilfinninguna að fyrirtækið komi til móts við þarfir hennar á ýmsum sviðum. Einn viðmælandi komst svona að orði:

Maður hefur oft verið að spá í þetta eins og til að mynda oft verið að spá í hvort að stjórnendurnir þarna úti séu hreinlega bara of gamlir til að sinna þessum hópi. Maður hefur velt því fyrir sér hvort að þú þurfir að vera með unga stjórnendur til að ná til unga hópsins og virkja hann. Það hefur svona verið þæling hjá okkur.

Gildi og vinnusiðferði

Þegar viðmælendur ræddu gildi og vinnusiðferði hjá Kynslóð - Y voru flestir sammála að Kynslóð - Y muni koma inn með nýjar hugmyndir. Þó telja sumir viðmælenda að gildi og vinnusiðferði Kynslóðar - Y muni ekki breyta miklu á vinnustaðnum. Einn viðmælandi komst svo að orði:

Þau koma inn með ný gildi og vinnusiðferði það er á hreinu. Einnig kemur þetta fólk inn með ný vinnubrögð sérstaklega þetta fólk sem er búið að vera mikið í námi. Þetta er fólk sem er vant því að vinna í hópum og á tölvur og getur fundið út góðar og nýjar leiðir til þess að vinna verkin á.

Flestir viðmælenda segja Y- kynslóðina búa yfir mikilli aðlögunarhæfni sem birtist í því að hún sé fljót að læra nýtt verklag. Viðmælendur rekja þetta til þess að Kynslóð - Y sé vön að standa frammi fyrir miklum kröfum og nýjum áskorunum og sé snögg að grípa nýjar hugmyndir. Viðmælendurnir telja að flestir af Kynslóð - Y þurfi að temja sér vinnusiðferði sem feli í sér ákveðnar skyldur við vinnustaðinn en þeir kunna vel að meta að hún hafi sjálfstæðar skoðanir og geti tekið sjálfstæðar ákvarðanir.

LOKAORÐ

Tveir þættir skera sig úr hvaða varðar Y - kynslóðina í íslenskum fyrirtækjum. Annars vegar áhersla Y - kynslóðarinnar á símenntun og hins vegar að íslenskir stjórnendur upplifa ekki þann sveigjanleika í fari þessarar kynslóðar eins og erlendar rannsóknir benda til. Íslenskir stjórnendur virðast vera nokkuð ánægðir með starfskrafta Y - kynslóðarinnar. Þess bera að geta að þessi rannsókn var gerð í miðju efnahagshruni sem getur haft áhrif á viðhorf viðmælenda og nefndu þeir að afleiðingar efnahagshrunsins geti gert það að verkum að þessi kynslóð muni draga úr kröfum sínum. Niðurstöðurnar sýna að íslenskir stjórnendur eru allir sammála um að koma Kynslóðar - Y á vinnumarkaðinn krefjist endurskoðunar fyrri starfs- og stjórnunarháttanna. Þeir telja að með Y - kynslóðinni muni koma fram ný gildi og nýtt vinnusiðferði. Íslenskir stjórnendur telja Kynslóð - Y ekki eins tryggja og holla fyrirtækjum og fyrri kynslóðir. Kynslóð - Y setur vinnuna ekki í forgang, heldur persónuleg málefni ólíkt eldri kynslóðum. Stjórnendurnir eru enn fremur sammála um að Kynslóð - Y búi yfir minni sveigjanleika en eldri kynslóðir. Kynslóð - Y leggur mikla áherslu á ýmis fríðindi og sveigjanlegan vinnutíma. Helstu kostir Kynslóðar - Y er dugnaður, metnaður og löngun til þess að gera vel. Kynslóð - Y er að þeirra mati vel menntuð, hugmyndarík og hún búi yfir mikilli tæknikunnáttu en hefur haft fá tækifæri til að afla sér reynslu á vettvangi. Þekking Y - kynslóðarinnar á tækni mun að öllum líkindum leiða til aukinnar framleiðni og aukinnar samkeppnishæfni. Viðmælendur voru sammála því að Y - kynslóðin muni koma með nýtt vinnulag og nýjar hugmyndir sem muni hafa áhrif á starfsumhverfi til hins betra. Þessi rannsókn gefur vísbendingar um það hvernig íslenskir stjórnendur líta á Y - kynslóðina á vinnumarkaði og getur því gagnast íslenskum stjórnendum til að fá betri yfirsýn yfir breyttar áherslur í samskiptum ólíkra kynslóða á vinnumarkaðinum. Viðmælendur þessarar rannsóknar telja kosti Y- kynslóðarinnar vera fleiri en gallana.

HEIMILDIR

- Allen, P. (2004). Welcoming Y. *Benefits Canada*, 28(9), 51-53.
- Bogdan, R. C og Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research in education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Boychuk Duchscher, J. E., Cowin, L. (2004). Multigenerational nurses in the workplace. *Journal of Nursing Administration*, 34(11), 493-501.
- Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2. útgáfa). Oxford: Oxford University Press.
- Cooper, D.R. og Schindler, P.S. (2006). *Business Research Methods* (9. útgáfa).
- Esterberg, K.G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw-Hill.
- Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. FDU Magazine Online. Winter/Spring 2005. Sótt þann 20. janúar 2009 af <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>.
- Hira, N.A. (2007). You Raised Them, Now Manage Them. *Fortune*. 3(10), 38.
- Lancaster, L.C. og Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Collins Business
- McCrinkle, M. (2002). *Understanding generation Y*. Skoðað 19. september 2008 af <http://www.learningtolearn.sa.edu.au/Colleagues/files/links/UnderstandingGenY.pdf>

- NAS recruitment communications (2006). *Generation Y: The Millennials ready or not, here they come*. Skoðað 18. nóvember 2008 af <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>
- Raines, C. (2003). *Managing Millennials by Connecting generations*. Menlo Park, California: Crisp Publications.
- Rothberg, D. (2006). *Generation Y for Dummies*. Skoðað 24. ágúst 2008 af <http://www.eweek.com/c/a/IT-Management/Generation-Y-for-Dummies/>
- Taylor, S.J og Bogdan, R. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods*. (3. útgáfa). New York: John Wiley and sons, Inc.
- Zemke, R., Raines, C. og Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: American Management Association.