

FENOMEN „GENERACIJSKOG MENADŽMENTA” I NJEGOV UTICAJ
NA OBLIKOVANJE OBRAZOVNOG PROCESAAna Nešić¹, Ivana Katić²^{1,2}Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija¹ana.nesic@uns.ac.rs, ²ivana.katic@uns.ac.rs

Kratak sadržaj: Razlike u načinima komunikacije, postizanju efikasnih ciljeva, ali i motivima ne zavise samo od kulturoloških i vrednosnih okvira, već veoma često i od uzrasta i specifičnosti određenih uzrasnih grupa. Smatra se da je rastući generacijski jaz često povezan sa stvaranjem predrasuda, konfliktima i nepoverenjem na radnom mestu. Na primer, razlike između generacije X i generacija Y uočene su u načinima komuniciranja u vezi sa pitanjima oko tehnologije, saradnje, radne etike i socijalizacije. Navedene razlike se tiču dva relativno bliska uzrasta, a što su uzrasne razlike veće i broj i kvalitet razlika su znatno uvećani. Za ostvarivanje konkurentne prednosti organizacije bi morale usmeriti napore za isticanje najjačih strana i kvaliteta koje svaka generacija nudi, te omogućiti okvir za saradnju unutar kojeg će generacije učiti jedne od drugih, a pre svega učiti kroz formalne i neformalne obrazovne procese nove i prihvatljivije načine sticanja znanja i veština. U radu se analiziraju osnovni elementi različitih generacija na radnom mestu, vrednosti i faktori uticaja, kao i koncept generacijskog menadžmenta, čiji je osnovni zadatak sagledavanje stila upravljanja multigeneracijskog radnog okruženja, kao i da li razlike u metodama učenja novijih generacija doprinose i novim vrednostima, koje one sa sobom donose.

Ključne reči: generacijski menadžment, obrazovanje, generacijski jaz

THE PHENOMENON OF "GENERATION MANAGEMENT" AND ITS IMPACT ON
SHAPING THE EDUCATIONAL PROCESS

Abstract: Differences in ways of communication, achievement of effective goals, but also motives depend not only on cultural and value frameworks, but very often also on the age and specificity of certain age groups. The growing generational gap is often thought to be linked to prejudice creation, conflict and distrust in the workplace. For example, differences between Generation X and Generation Y have been observed in ways of communicating on issues around technology, collaboration, work ethic and socialization. The aforementioned differences concern two, by age relatively close generations, but the larger the age differences are - the larger is the number and quality of those differences. To achieve competitive advantage, organizations should focus efforts to highlight the strengths and qualities each generation has to offer, and provide a framework for collaboration within which generations will learn from each other, and above all learn through formal and informal educational processes new and more acceptable ways of acquiring knowledge and skills. The paper analyzes the basic elements of different generations in the workplace, values and factors of influence, as well as the concept of generational management, whose main task is to look at the management style of a multigenerational work environment, and whether differences in learning methods of new generations contribute to new values, which they bring along.

Keywords: generation management, education, generation gap

1. UVOD

Savremeno poslovanje, ukoliko želi da bude uspešno, sve više se okreće pojedincu, njegovim potrebama, razvoju kreativnosti, ali i dobrim odnosima među ljudima, kako bi i organizaciona klima i učinak bio najoptimalniji. Važnost takozvanog koncepta „dobrobiti na poslu” prepoznata je od strane brojnih poslodavaca i u nekom najširem obliku obuhvata psihičko i fizičko blagostanje, psiho-socijalne faktore i radnu okolinu.

Sa druge strane, tržište rada nikada do sada nije bilo ovoliko generacijski bogato, u smislu da efikasno i efektivno kohabitiraju četiri različite generacije: *baby boomer*-i (1946.-1960.), generacija X (1961.-1980.), generacija Y (1981.-1995.), generacija Z (1996.-2010.) i sve češće nailazimo i na termin Alfa generacija, koja obuhvata sve rođene posle 2011.godine, koji iako još nisu u procesima rada, svakako su učesnici u procesu obrazovanja. Iako ne postoji univerzalni konsenzus oko preciznih određenja granica generacija, razlike između njih svakako postoje i navedene generacije drugačije poimaju rad, uslove za rad, organizaciju, komunikaciju, ali i proces i ishode obrazovanja.

2. GENERACIJSKI JAZ: DA LI SE ZAISTA TOLIKO RAZLIKUJEMO?

Razlike među navedenim generacijama najmanifestnije su kada se osvrnemo na polje kulturoloških fenomena i vrednosti, koje su neraskidivo povezane sa komuniciranjem, kao bazičnim socijalnim procesom i jednim od osnovnih ljudskih potreba. U pogledu komunikacije svaka generacija ima svoje preferencije. Jedno od najpoznatijih istraživanja na temu međugeneracijskih razlika pokazalo je da su jasno uočene razlike između generacije X i generacije Y u načinima komuniciranja u vezi sa pitanjima oko tehnologije, saradnje, radne etike i socijalizacije. U kontekstu tehnologije, generacija X prati trendove, kao što su muzika na poslu, brzi kompjuteri, nove vrste telefona i motiviše generaciju Y, koja se na nju ugleda. U kontekstu saradnje, generacija X ograničava lične susrete i nudi alternative kao što su pozivi za konferencije, video snimci, e-mejlovi i web-konferencije, dok generacija Y daje prednost društvenim mrežama u ohrabrivanju timske saradnje i deljenja znanja. U kontekstu radne etike generacija X nudi fleksibilnost rada i rad od kuće, a generacija Y prihvata nova pravila kao što je na primer produktivnost, a ne provedeni radni sati na sati na poslu. U kontekstu socijalizacije generacija X se baš ne gura da učestvuje u socijalnim aktivnostima, dok se čini da su ciljevi karijere generacija Y usmereni na što veće socijalno umrežavanje [1]. Navedene razlike se tiču dva relativno bliska uzrasta, a što su uzrasne razlike veće i broj i kvalitet razlika su znatno uvećani. Prema istraživanju iz 2014. godine, čak 45% ispitanika je navelo da se u njihovim organizacijama najveća neslaganja javljaju između generacije *baby boomer*-a i generacije Y, a najčešći razlozi sukoba su pomanjkanje međusobnog poštovanja, neslaganja oko uvođenja inovacija i odbacivanje vrednosti prethodnog iskustva od druge strane. Još jedno zanimljivo istraživanje pokazalo je da generacija *baby boomer*-a preferira direktan dijalog „licem u lice” i sastanke uživo, generacija X više voli komunikaciju e-mailom, dok se generacija Y okreće participaciji u rešavanju problema, kao i mogućnosti davanja povratne informacije, uz nezaobilaznu upotrebu savremenih tehnologija [2]. Iz ovog možemo zaključiti da način komunikacije koji najviše zadovoljava generaciju *baby boomer*-a neće biti primenljiv za nove generacije Z koje odrastaju okružene različitim tehničkim pomagalima, novom vrstom kulture i komunikacije, te zahtevaju inovativne pristupe, kako u poslovanju, tako i u obrazovanju.

3. GENERACIJSKI MENADŽMENT I MOGUĆNOSTI U OBRAZOVANJU

Generacijski menadžment podrazumeva fenomen u kom je neophodno razumeti i objediniti pripadnike različitih generacijskih grupa, radi najoptimalnijeg izvršavanja radnih zadataka. Međutim, kao što smo već videli, razlike u vrednostima, stavovima i mišljenjima otežavaju ovaj proces, čiji trag zapravo možemo pratiti jednim delom do razlika u obrazovnom procesu i opažanju obrazovanja i učenja uopšte. Najviše pažnje u kontekstu obrazovanja pridavalo se u istraživanjima generacijama Y i Z, sa akcentom na Y generaciju.

Generacija Y (*Youth*) se naziva i milenijska generacija (takozvani „milenijalci”), koju karakteriše dobar odnos prema promenama, sklonost ka kratkoročnim planovima i uglavnom su hedonistički orijentisani, okrenuti multitaskingu i tiskom radu. Istraživanje Kilijana i njegovih saradnika je pokazalo da milenijanci zapravo ne predstavljaju jednu konzistentnu grupu, već je ona sastavljena iz nekoliko podgrupa [3]. Te podgrupe se razlikuju po svom vrednosnom okviru pre svega, koji zavisi od kulturoloških obrazaca. Komunikacija se uglavnom događa u virtualnom prostoru, a novac i uspeh su osnovni motivatori. Oreopoulos i Salvanes utvrdili su da su školovanje i obrazovanje direktno povezani sa manjim stepenom verovatnoće da osoba ostane dugo nezaposlena ili da se vodi kao socijalni slučaj, sa uspehom na tržištu rada, boljim donošenjem odluka oko zdravstvenog stanja, srećnijim bračnim statusom, uspešnijom decom, višim nivoom građanske participacije i manje rizičnim ponašanjima [4]. Milenijalci premašuju obrazovne nivoe prethodnih generacija kako vreme prolazi, a studije zaista pokazuju da ljudi koji teže višem i visokom obrazovanju imaju i viši kvalitet života [5].

Student milenijalac dolazi na fakultet sa drugačijim očekivanjima od studenata prethodnih generacija. Milenijalci su se navikli da kroz školovanje prolaze zaštićeno, obezbeđeno i bezbrižno i često očekuju slično okruženje na fakultetu. Kao rezultat ovog negujućeg, zaštićenog okruženja, milenijalcima je neophodna pomoć u razvoju nezavisnog razmišljanja i veštinama odlučivanja. Stilovi podučavanja koji funkcionišu sa studentima milenijalcima uključuju instruktora i nastavnika koji deluje kao pokretač učenja. Omogućavanje usmerenog aktivnog angažmana u didaktičkom okruženju, od prvog dana njihovog fakultetskog iskustva, uveliko će pomoći procesu učenja i podučavanje ovih studenata. Neke od mera koje su se pokazale uspešnim za ovu ciljnu grupu predlažu davanje nastavnog plana usmerenog na učenje ka zadacima na kursevima, očekivanim ponašanjima studenata i davanjem pravila i propisa sa posledicama, ukoliko od njih odstupe. Adekvatan nastavni plan stoga ne pruža korak po korak uputstvo za studente, već pruža smernice koje omogućavaju studentu da sam odluči kako će se angažovati za akademski uspeh [6]. Na primer, neki autori predviđaju da će globalna kultura veba (*“web culture”*) sa objedinjenim mrežnim stavovima i obrascima ponašanja dominirati u navikama medijske potrošnje mladih ljudi širom sveta [7]. Milenijalci se svakako više nego ijedna generacija

pre koriste svojim tehničkim znanjem i sposobnošću korišćenja internet medija kako bi pronašli odgovore na pitanja koja postavljaju. Za milenijalce je upotreba tehnologije, internet medija i društvenih mreža prirodna i suštinska. Zbog toga milenijalci ne samo da zahtevaju snažnu upotrebu tehnologije na poslu i obrazovanju, već je i moraju imati.

Generacija Z ima karakteristike e-generacije, koja zadržava tehnološku moć i rasprostranjenost, ali se razlikuje od prethodne generacije po načinu komuniciranja i odnosa prema realnosti. Pripadnici Z generacije su praktični, nestrpljiviji od prethodnika i neprestano traže nove izazove. Nove metode učenja Z generacije zahtevaju posebnu pažnju. U prenosu znanja sa novim generacijama izdvojio se između ostalih i koncept gejmfikacije, ili učenja kroz igru. Gejmifikacija predstavlja upotrebu elemenata video igre izvan njenog konteksta. Pored obrazovanja, gejmfikacija je našla primenu i u biznisu, sa ciljem povećanja uključenosti korisnika [8]. Zanimljiv primer ovog novog pristupa je koncept koji su primenili preduzeće Mozaik (Mosaic-najveći svetski dobavljač fosfata) i firma Bottom-Line Performance (kompanija za traženje kreativnih rešenja u poslovanju). Oni su osmislili kompjutersku igru za osposobljavanje radnika za rad na siguran način, kroz skupljanje bodova putem rešavanja zagonetki i lociranja sigurnosne opreme, te time radnicima približili i učinili zanimljivijom zaštitu na radu. Budućnost obrazovanja novih generacija leži upravo u ovakvim kombinacijama nauke i tehnike, ali trenutna slika pokazuje da obrazovni sistem još uvek nije adaptiran da zadovolji ovakve kriterijume i potrebe [9]. Jedan od ključnih problema koji se već izvesno vreme u našem obrazovanju izdvaja je način deljenja znanja. Sva saznanja o generacijskim razlikama, prednostima i manama bi morala biti uvažena u procesu deljenja znanja u obrazovnom procesu. Ne samo zato da bi se postizali bolji trenutni rezultati, već pre svega da bi se studenti uključili u proces celoživotnog učenja koji će biti jedini faktor uspeha u budućnosti.

Generacijske razlike kroz prizmu deljenja znanja i vrednovanja timskog rada u Tabeli 1 pokazuju da su razlike između generacija uočljive i da mogu biti korisne u procesu obrazovanja. Suština u datom prilazu nije u prilagođavanju i menjanju obrazovnog procesa kako bi on bio privlačniji novim generacijama, već u približavanju obrazovanja novim potrebama i novim zanimanjima prema kojima se mlađe generacije neminovno kreću [10].

Tabela 1 – Razlike u generacijama u odnosu na timski rad i deljenje znanja

	Baby – boom	X generation	Y generation	Z generation
Timski rad	Nepoznato	Prirodno okruženje (multinacionalne kompanije)	Vera u uspeh zajedničkih napora	Na virtuelnom nivou (samo ako je prisilno)
Deljenje znanja	Voljno, Dobrovoljno	Temelji se na uzajamnosti i saradnji	Samo u slučajevima ličnog interesa ili ako je nametnuto	Na virtuelnom nivou, lako i brzo, bez uloga, javno i transparentno

4. ZAKLJUČAK

Multigeneracijsko radno okruženje ima odličan potencijal u smislu znanja i veština koje različite generacije poseduju, ali bi svakako kompanije, kao i obrazovne institucije morale osmisliti strategije upravljanja multigeneracijskom radnom snagom i potencijalom koji se nalazi u različitim generacijskim studentskim grupama. Kako bi se ostvarilo harmonično funkcionisanje diverzifikovane radne okoline, u obzir treba uzeti da su različite generacije odrastale u različitim istorijskim uslovima i okruženju, te je u velikoj meri to uticalo na njihova uverenja, vrednosti, stilove rada, pa tako i na njihova očekivanja od obrazovnog procesa i od posla. Razvoj tehnologija je u velikoj meri objedinjujući faktor i moraju se koristiti prednosti tog uticaja. Uprkos utvrđenim neslaganjima, većina organizacija nije osmislila strategiju upravljanja generacijama. To je upravo mesto za razvoj nove discipline generacijskog menadžmenta, jer bi za ostvarivanje konkurentne prednosti organizacije svakako trebale usmeriti napore na isticanje najjačih strana i kvaliteta koje svaka generacija nudi, te omogućiti okvir za saradnju unutar kojeg će generacije učiti jedna od druge, na primer, sastavljanjem timova od različitih generacijskih grupa, što će omogućiti usvajanje novih vrednosti i stvaranje poverenja među grupama. Povećanje znanja i komunikacije bi sigurno umanjilo negativne efekte generacijskog jaza i doprinelo stvaranju novog kvaliteta u radu. Obrazovni proces, kao deo pripreme za posao, ima ozbiljan zadatak objedinjavanja svih naučnih podataka koji bi doprineli kvalitetu učenja i deljenja znanja u novim uslovima.

5. LITERATURA

- [1] Fred Luthans, *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw-Hill International Edition, 2011.
- [2] Andrea Bencsik, Gabriella Horváth-Csikós, Tímea Juhász, *Y and Z Generations at Workplaces*, Journal of Competitiveness, 8, 3, 90 – 106, 2016.
- [3] Thomas Kilian, Nadine Hennigs, Sascha Langner, *Do Millennials read books or blogs? Introducing a media usage typology of the internet generation*, Journal of Consumer Marketing, 29, 2, 114-124, 2012.
- [4] Philip Oreopoulos, Kjell G. Salvanes, *Priceless: The Nonpecuniary Benefits of Schooling*, The Journal of Economic Perspectives, 25, (1), 159–184, 2011.
- [5] Sharon A. DeVaney, *Understanding the Millennial Generation*, Journal of financial service professionals, 69, 6, 11-14, 2015.
- [6] Michele Monaco, Malissa Martin, *The Millennial Student: A New Generation of Learners*, Athletic Training Education Journal, 2, 42-46, 2007.
- [7] Ian Rowlands, David Nicholas, Peter Williams, Paul Huntington, Maggie Fieldhouse, Barrie Gunter, Richard Withey, Hamid R. Jamali, Tom Dobrowolski, Carol Tenopir, *The Google generation: the information behaviour of the researcher of the future*, New Information Perspectives, 60, 4, 290-310, 2008.
- [8] Bojana Milić, Ana Nešić, Danijela Lalić, *Uticaj e-učenja, e-čitanja i gejmfikacije na unapređenje sposobnosti i veština studenata*, XXV Skup Trendovi Razvoja - Kvalitet visokog obrazovanja □ Trend 2019, Kopaonik, 11.-14.02.2019.
- [9] Marc Prensky, *Digital Natives, digital immigrants*, On the Horizon, 9, 5, 1-6, 2001.
- [10] Andrea Bencsik, Renata Machova, *Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management*, 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016, Academic Conferences and publishing limited, 2016.