



## DIFERENȚE ÎNTRE GENERAȚII ÎN ABORDAREA DE CĂTRE PERSONALUL MILITAR A FORMĂRII PROFESIONALE CONTINUE

Conf.univ.dr. Ștefania BUMBUC

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu

Lect.univ.dr. Crenguța-Mihaela MACOVEI

Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu

*Lucrarea de față pornește de la premisa că, deși problemele relațiilor dintre generații în organizațiile contemporane sunt numeroase, multe dintre acestea se pot ameliora dacă liderii militari cunosc modalitățile de comunicare la care răspund pozitiv și tehnicile de motivare care se potrivesc cel mai bine generațiilor diferite de persoane pe care le au în subordine.*

*Indiferent de modul de organizare formală, activitățile de formare profesională continuă în cadrul sistemului militar au un impact mai mare și sunt mai eficiente dacă oferă persoanelor implicate posibilități flexibile de abordare și dacă îmbină formarea cu utilizarea pe scară largă a tehnologiei informației și a comunicării.*

*Cuvinte-cheie: învățare continuă, sisteme de valori, stiluri de învățare, motivare profesională, cultură populară.*

## INTRODUCERE

O generație este definită din punct de vedere psiho-sociologic prin atitudinile, experiențele și preferințele comune unui segment al populației, care se dezvoltă în contextul evenimentelor sociale și economice pe care le trăiesc indivizii într-o anumită perioadă de timp. Mulțimile/cohortele unei generații (generational cohorts/Nisen, 2013) sunt, în principal, asociate cu intervalele anilor de naștere ai indivizilor, iar influențele sociale și economice care creează cultura populară sunt experimentate de toate persoanele într-o generație, chiar dacă atât cultura, cât și diferențele de gen joacă un rol important în privința modului în care aceste influențe se reflectă în viața fiecărui individ în parte. Prin urmare, specialiștii sunt de părere că generalizările la nivelul unei generații depășesc diferențele culturale și de gen. Dincolo de caracteristicile psiho-sociale, fiecare dintre mulțimile/cohortele unei generații are trăsături distincte, datorate atât experiențelor anterioare, etapelor de viață și de carieră în care se află, cât și mediului profesional.

Psihologii constată că *„fiecare generație este influențată de forțe și fenomene complexe, larg răspândite (părinți, colegi, media, evenimente economice și sociale critice, cultura populară etc.), care creează sisteme de valori comune, prin care oamenii care au crescut în timpuri diferite se disting între ei”*. (Twenge, 2012). Aceste generații sunt cel mai frecvent cunoscute sub numele de *generația Baby Boomers* (perioada 1943-1960), *generația X* (perioada 1961-1981), *generația Y/Millennials* (perioada 1982-2004) și *generația Z* (intervalul anilor de naștere este definit diferit de cercetători, dar este vorba, în general, despre cei născuți după 2005). Forța de muncă din prezent este asigurată, în principal, din primele trei generații, ultima fiind încă pe băncile școlilor.

Liderii organizațiilor contemporane se confruntă cu o serie de provocări create de diferențele dintre generații, care sunt accentuate

*„Fiecare generație este influențată de forțe și fenomene complexe, larg răspândite (părinți, colegi, media, evenimente economice și sociale critice, cultura populară etc.), care creează sisteme de valori comune, prin care oamenii care au crescut în timpuri diferite se disting între ei”.*



*Fiecare generație are propriile convingeri legate de muncă. O serie de studii publicate de Centrul de Resurse Etice au arătat că „baby boomers” înțeleg prin muncă grea multe ore petrecute la serviciu și consideră că au un angajament pe termen lung față de organizația în care lucrează, în timp ce „generația X” este mult mai preocupată de găsirea echilibrului între viața personală și cea profesională.*

între persoanele din subordine. Literatura de specialitate menționează condițiile care le pot asigura succesul în leadership și îi pot ajuta pe lideri să răspundă și provocărilor viitoare:

- ❖ Încercarea de a înțelege fiecare mulțime/cohortă a unei generații și de a se adapta diferențelor de atitudini, valori și comportamente ale fiecăreia.

- ❖ Cultivarea unor stiluri de conducere receptive unei generații, pentru a putea motiva toți membrii organizației.

- ❖ Dezvoltarea abilității de a fi mai atenți la punctele forte, dar și la slăbiciunile fiecărei generații în parte, în special în ceea ce privește relația acestora cu progresul tehnologic.

- ❖ Promovarea unui nivel ridicat de toleranță, pentru a evita conflictele dintre generații și pentru a putea constitui echipe performante.

- ❖ Valorificarea diferențelor dintre generații în sensul compensării reciproce a lipsurilor și al îmbunătățirii activității întregii echipe.

Ca o consecință a vârstei mai scăzute de pensionare decât în cazul altor profesii, organizația militară se înnoiește mai rapid decât organizațiile civile, iar relațiile dintre generațiile care se întâlnesc au o dinamică proprie.

## DIFERENȚE ÎNTRE GENERAȚII ÎN CEEA CE PRIVEȘTE ATITUDINEA LA LOCUL DE MUNCĂ

Interesant este faptul că fiecare generație are propriile convingeri legate de muncă. O serie de studii publicate de Centrul de Resurse Etice (2010) au arătat că *baby boomers* înțeleg prin muncă grea multe ore petrecute la serviciu (orele peste program fiind privite aproape ca normalitate) și consideră că au un angajament pe termen lung față de organizația în care lucrează, în timp ce *generația X* este mult mai preocupată de găsirea echilibrului între viața personală și cea profesională (de aceea, își doresc, de exemplu, un program cât mai flexibil la locul de muncă). Tot legat de atitudinea față de locul de muncă, persoanele din *generația Y (millennials)* își încep viața profesională cu așteptarea bine conturată de a avea mai mulți angajatori și chiar mai multe cariere de-a lungul timpului.



*Modalitățile de motivare profesională cunoscute și aplicate în mod tradițional de manageri (cum ar fi oferirea unei creșteri salariale sau promovarea în ierarhia profesională în schimbul repartizării unor sarcini suplimentare și a unor proiecte laborioase) nu mai sunt eficiente.*

Pornind de la caracteristicile enunțate anterior, care definesc în mod esențial generațiile, este de așteptat ca nu numai personalul angajat, ci și liderii de vârste diferite, care aparțin unor generații diferite, să aibă abordări distincte în ceea ce privește activitatea lor în organizație. Yeaton (2008) avertizează managerii asupra faptului că, pentru generațiile mai tinere, este necesară o nouă abordare a strategiilor de motivare profesională. S-a constatat că modalitățile de motivare profesională cunoscute și aplicate în mod tradițional de manageri (cum ar fi oferirea unei creșteri salariale sau promovarea în ierarhia profesională în schimbul repartizării unor sarcini suplimentare și a unor proiecte laborioase) nu mai sunt eficiente.

Deși este deseori auzită, este totuși discutabilă afirmația potrivit căreia tânăra generație nu muncește la fel de mult ca cei mai în vârstă. Mai degrabă este vorba despre diferențele dintre indicatorii prin care se apreciază munca de către diferite generații, întrucât cerințele și sarcinile profesionale se schimbă, în timp. De exemplu, persoanele din generația boomers au fost, adesea, caracterizate ca fiind orientate spre proces, în timp ce generațiile mai tinere sunt centrate pe produs, pe rezultate, indiferent de locul și momentul în care sarcina este realizată.

Analizând comparativ atitudinea persoanelor din generații diferite față de formarea continuă și dezvoltarea profesională, concluziile pot fi următoarele (Tabelul nr 1):

Tabelul nr. 1: Diferențe între generații în atitudinea față de formarea continuă și dezvoltarea profesională

	Generația Baby Boomers	Generația X	Generația Y (mileniali)
<b>Atitudinea față de formarea continuă și dezvoltarea profesională</b>	Activitățile de formare continuă contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizației, dar sunt și o cale spre promovarea profesională și obținerea de avantaje suplimentare.	Formarea continuă le îmbunătățește versatilitatea pe piața muncii și este o investiție pentru viitor. Persoanele nu sunt neapărat loiale organizațiilor care i-au instruit.	Persoanele sunt dispuse și dornice să-și asume riscuri. Nu îi deranjează să facă greșeli, considerând că acestea sunt oportunități de învățare.



## ASPECTE ALE FORMĂRII PROFESIONALE CONTINUE A PERSONALULUI MILITAR APARTINÂND GENERAȚIEI Y (MILENIALII)

În ceea ce privește membrii organizației militare, în cele mai multe cazuri, există un „*mediu multi-generații*”, ceea ce conferă atât avantaje, cât și dezavantaje din punct de vedere al managementului și leadershipului organizațional. În prezent, mai mult ca altădată, evoluțiile tehnologice din ultimele decenii au creat un decalaj considerabil în privința cunoștințelor și competențelor diferitelor generații, care se întrepătrund în cadrul organizațiilor. Prin urmare, pentru liderii militari de la diverse niveluri, recunoașterea, acceptarea și gestionarea eficientă a acestei realități au devenit subiecte dificile. În același timp, pentru membrii organizației militare, pregătirea și exersarea pentru a răspunde cerințelor profesionale mereu de nivel înalt, în continuă schimbare, sunt legate în mod esențial de procesul de formare profesională continuă și de autoeducație.

*În prezent, mai mult ca altădată, evoluțiile tehnologice din ultimele decenii au creat un decalaj considerabil în privința cunoștințelor și competențelor diferitelor generații, care se întrepătrund în cadrul organizațiilor.*

În general, programele de educație a adulților și de formare continuă în context socio-profesional pornesc de la problemele reale pe care le ridică viața profesională. Dacă, în cazul educației copiilor și adolescenților, cadrele didactice sunt cele care hotărăsc ce anume se va învăța și stabilesc conținuturile instruirii pe baza experienței și a previziunilor legate de cerințele viitoare ale societății, astfel încât copiii și tinerii învață „*pentru mai târziu*”, prin opoziție, în cazul educației adulților, aceștia din urmă au un cuvânt important de spus în ceea ce privește conținuturile abordate în propriul proces formativ, întrucât ei învață, de obicei, pentru prezent, în scopul depășirii problemelor reale de viață, pentru care nu dețin suficiente informații sau abilități. Prin urmare, adulților nu le poate fi impusă educația continuă, ci ei se vor implica din proprie inițiativă, în măsura în care programul de formare răspunde nevoilor reale ale acestora.

Pentru a organiza un program eficient de formare profesională continuă, adecvat cerințelor secolului 21, mulți cercetători susțin că formatorii profesioniști ar trebui să ia în considerare noi strategii de desfășurare a activităților (numite, în mod uzual, *traininguri*), pentru a se potrivi unor grupe de cursanți aparținând diferitelor generații. Întrucât învățarea în sistem online, bazată pe tehnologia web,

este o modalitate cheie pentru perfecționarea profesională a angajaților din aproape orice domeniu, numeroase studii analizează modul în care formarea poate fi îmbunătățită prin livrarea pe web a unor conținuturi interactive.

Tranziția de la training-urile *face-to-face* la instruirea virtuală este dificilă pentru multe organizații, unul dintre motive fiind acela că formatorilor le este greu să creeze de la distanță experiențe interactive și captivante pentru cursanți. În ciuda dificultăților, organizația militară se îndreaptă însă cu îndrăzneală către învățarea bazată pe web, după ce a crescut semnificativ eforturile și investițiile legate de formarea și perfecționarea personalului în sistem virtual.

Numeroase studii referitoare la resursa umană din organizațiile contemporane arată faptul că generația milenialilor are unele trăsături diferite față de generația precedentă, în ceea ce privește atitudinile și comportamentele relevante la locul de muncă. Printre caracteristicile milenialilor și factorii care au mare importanță pentru ei, menționăm: preocuparea pentru învățare și dezvoltare constantă la locul de muncă, preferința pentru sarcini interesante, provocatoare și variate, importanță acordată relațiilor sociale de la serviciu și comportamentului șefului, dorința de flexibilitate în ceea ce privește programul de lucru și nevoia de echilibru dintre viața profesională și cea personală (Kultalahti, 2015).

*Generația Y (milenialii)* acordă o mai mare importanță învățării, sunt mândri de cunoștințele și abilitățile lor profesionale și își doresc atât prestigiu profesional, cât și un statut important la locul de muncă. *Milenialii* sunt frecvent caracterizați ca fiind ambițioși și nerăbdători în a obține succes și recunoaștere. Managerii care au în subordine mileniali au observat că aceștia din urmă așteaptă recompense imediate, inclusiv laude, promovare și recompense financiare pentru rezultatele obținute (Gursoy et al., 2008).

În comparație cu generațiile anterioare, *generația Y* este mai eficientă în anumite aspecte, cum ar fi multitasking-ul, răspunsul la stimularea vizuală și filtrarea informațiilor. Cu toate acestea, se simt mai puțin confortabil în ceea ce privește interacțiunile față în față cu alte persoane și nu se pricep foarte bine la descifrarea indiciilor nonverbale (Bansal, 2017). Unele studii sugerează că, pentru



*Printre caracteristicile milenialilor și factorii care au mare importanță pentru ei, menționăm: preocuparea pentru învățare și dezvoltare constantă la locul de muncă, preferința pentru sarcini interesante, provocatoare și variate, importanță acordată relațiilor sociale de la serviciu și comportamentului șefului, dorința de flexibilitate în ceea ce privește programul de lucru și nevoia de echilibru dintre viața profesională și cea personală.*



În urma cercetărilor desfășurate, Holyoke și Larson au ajuns la concluzia că milenialii nu își asumă responsabilitatea pentru succesul sau eșecul lor în activitățile de instruire/învățare în aceeași măsură ca generațiile mai în vârstă. Milenialii lasă în seama instructorului sarcina de a le asigura și întreține motivația pentru învățare.

a se potrivi așteptărilor *milenialilor*, organizațiile ar trebui să se concentreze pe crearea unei atmosfere destinsă și incitante la locul de muncă și ar fi important să le ofere oamenilor posibilitatea de a comunica și colabora prin mesaje de tip text și mesaje instantanee cu colegii lor (Rai, 2012).

În urma cercetărilor desfășurate, Holyoke și Larson (2009) au ajuns la concluzia că *milenialii* nu își asumă responsabilitatea pentru succesul sau eșecul lor în activitățile de instruire/învățare în aceeași măsură ca generațiile mai în vârstă. Milenialii lasă în seama instructorului sarcina de a le asigura și întreține motivația pentru învățare. *Milenialii* au, de asemenea, cea mai scăzută motivație de a învăța dintre toate generațiile care sunt în prezent active profesional (Holyoke și Larson, 2009). Dacă performanța în învățare este puternic influențată de motivația tinerilor angajați, așa cum au sugerat Lim, Lee și Nam (2007), acest lucru poate avea implicații puternice asupra eficacității training-urilor online desfășurate cu *milenialii*. Cu toate acestea neajunsuri, nu se poate afirma despre mileniali că sunt o generație greu de învățat și perfecționat, dimpotrivă. Într-un studiu privind eficacitatea training-urilor online organizate de diferite organizații profesionale cu angajați aparținând diverselor generații, Lim et al. (2007) au descoperit că abilitatea în utilizarea computerului are un impact pozitiv asupra performanței în e-learning, iar *milenialii* au cea mai mare autoeficacitate în utilizarea computerului dintre toate generațiile (Oblinger&Oblinger, 2005). Prin urmare, din acest punct de vedere, *milenialii* au cele mai mari șanse să se formeze continuu și să se perfecționeze, în special prin utilizarea tehnologiei digitale.

Printre cele mai valoroase calități ce pot fi atribuite *milenialilor*, din perspectiva activităților profesionale, se numără următoarele:

- ❖ Sunt pricepuți în utilizarea tehnologiei, se simt confortabil și se adaptează rapid la tehnologia de ultimă generație, iar din acest punct de vedere, sunt o resursă valoroasă pentru organizații.
- ❖ Sunt deschiși, receptivi, toleranți față de diversitatea socială, rasială, religioasă, ceea ce îi ajută la integrarea în organizații multinaționale.

❖ Înțeleg fenomenele și au experiență de viață în piața globală, interacționează și mențin legături cu persoane din întreaga lume, sunt consumatori pe piața mondială.

❖ Au stimă de sine ridicată și sunt independenți, părinții le-au indus ideea că sunt speciali și că pot face orice își propun; la locul de muncă, au atitudine pozitivă, de tipul „*pot să fac*”, ceea ce este foarte valoros pentru organizație.

❖ Au simțul securității și sunt ambițioși, încearcă să facă lucrurile cu cât mai mare eficiență și sunt dispuși să accepte provocări, să încerce lucruri noi.

Organizațiile capabile să vadă dincolo de prejudecățile și exagerarea negativă din jurul *generației Y* ar trebui să fie mulțumite și să valorifice numeroasele talente pe care această generație le poate oferi la locul de muncă, în prezent, dar și în viitor.

## STILURILE DE ÎNVĂȚARE PREFERATE DE CURSANȚI DIN GENERAȚII DIFERITE

Nu este posibil să se descrie activitatea de învățare a adulților folosind un singur model sau teorie, din cauza diferitelor viziuni asupra lumii, pe care le va avea fiecare individ; în ciuda acestui fapt, există o valoare în înțelegerea componentelor anterioare ale învățării adulților. Deși există multe teorii, dintre care multe se suprapun, este important ca specialiștii în resurse umane să dezvolte o teorie diversificată a învățării adulților care să ia în considerare diferențele dintre cursanții dintr-o organizație (Minter, 2011). Stilul de învățare oferă posibilitatea de a individualiza învățarea pe baza preferințelor de stil ale celor care învață.

Generațiile au diferite stiluri preferate de învățare. Diferențele se manifestă și în ceea ce privește modul de dobândire a competențelor profesionale (tehnice) specifice diferitelor profesii (denumite „*hard skills*”) și a competențelor sociale (transversale, denumite „*soft skills*”). Majoritatea persoanelor mai tinere (din generațiile X și Y) preferă să dobândească prin educație nonformală și informală, la locul de muncă, atât competențele profesionale, cât și abilitățile sociale necesare integrării în viața profesională. Prin opoziție, majoritatea seniorilor (*generația Boomers*) preferă să dobândească abilitățile sociale



*Generațiile au diferite stiluri preferate de învățare. Diferențele se manifestă și în ceea ce privește modul de dobândire a competențelor profesionale (tehnice) specifice diferitelor profesii (denumite „hard skills”) și a competențelor sociale (transversale, denumite „soft skills”).*





la locul de muncă, dar competențele profesionale doresc să le învețe prin intermediul educației formale, în mod organizat, în cadrul unor programe de instruire desfășurate cu formatori specializați. De altfel, și certificarea competențelor profesionale prin diplome/certIFICATE este mult mai valorizată de generațiile mai în vârstă și devine mai puțin relevantă în prezent, pentru angajații și angajatorii de pe piața muncii private.

Într-un studiu publicat în 2007, J.J. Deal a realizat o ierarhie a cinci metode preferate de persoane din generații diferite pentru a dobândi abilitățile sociale și tehnice necesare în mediul profesional. Ierarhia rezultată este prezentată în *tabelul nr. 2*.

*Tabelul nr. 2: Modalități de formare profesională continuă preferate de persoane din generații diferite (adaptare după Deal, 2007)*

	<b>Generația Baby Boomers</b>	<b>Generația X</b>	<b>Generația Y (mileniali)</b>
Metode preferate pentru a dobândi <i>competențe profesionale (tehnice)</i> – „ <i>hard skills</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Instruire față în față la clasă.</li> <li>– La locul de muncă.</li> <li>– Învățare din manuale de specialitate.</li> <li>– Lectura particulară din surse diverse.</li> <li>– Coaching individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La locul de muncă.</li> <li>– Instruire față în față la clasă.</li> <li>– Învățare din manuale de specialitate.</li> <li>– Lectura particulară din surse diverse.</li> <li>– Coaching individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La locul de muncă.</li> <li>– Instruire față în față la clasă.</li> <li>– Învățare din manuale de specialitate.</li> <li>– Lectura particulară din surse diverse.</li> <li>– Coaching individual.</li> </ul>
Metode preferate pentru a dobândi <i>competențe transversale (sociale)</i> – „ <i>soft skills</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La locul de muncă.</li> <li>– Grupuri de discuții.</li> <li>– Coaching individual.</li> <li>– Instruire față în față la clasă.</li> <li>– Interacțiuni cu colegii și feedback.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La locul de muncă.</li> <li>– Coaching individual.</li> <li>– Interacțiuni cu colegii și feedback.</li> <li>– Evaluări și feedback.</li> <li>– Grupuri de discuții.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La locul de muncă.</li> <li>– Interacțiuni cu colegii și feedback.</li> <li>– Grupuri de discuții.</li> <li>– Coaching individual.</li> <li>– Evaluări și feedback.</li> </ul>

După cum rezultă din metodele de învățare preferate, activitatea de coaching și mentorat poate fi și ea reconsiderată, întrucât *milenialii* sunt dornici de îndrumare și supraveghere. Definit ca „*relația de dezvoltare voluntară care există între o persoană cu o experiență mai mare și o persoană cu o experiență mai redusă, caracterizată de încredere reciprocă și respect*”, mentoratul contribuie substanțial la dezvoltarea personală și profesională. În organizația militară, mentoratul nu trebuie să se limiteze la contextul unei relații comandant-subordonat, chiar dacă multe programe de mentorat au luat un caracter formal, în contradicție cu dorința *milenialilor*, de a avea relații informale și lipsite de ierarhii. O posibilă soluție este aceea de a promova așa-numitele „*rețele de dezvoltare*” sau „*constelațiile de mentorat*”. Aceste relații de mentorat „*se bazează pe implicarea mai multor mentori pe termen scurt, a unor mentori din rândul egalilor, precum și pe valoarea unor grupuri de mentorat și comunități de sprijin online*” (Gandhi, Johnson, 2016).

Resursa umană care aparține *generației Baby Boomers* și *generației X* este înlocuită destul de rapid de *mileniali*. Organizatorii și formatorii programelor de formare continuă trebuie să își modifice strategiile și metodele de predare a cursurilor pentru a răspunde cât mai potrivit potențialului și stilurilor de învățare ale *milenialilor*, întrucât aceștia sunt cei mai numeroși dintre angajați, inclusiv în organizația militară. Deși majoritatea oamenilor preferă să învețe abilitățile sociale (transversale) la locul de muncă, atunci când este nevoie de instruire formală, la cursurile de formare și perfecționare profesională se recomandă utilizarea, în același timp, a mai multor moduri de predare pentru a răspunde nevoilor majorității participanților. Atunci când au ca obiectiv dezvoltarea abilităților sociale, formatorii ar trebui să ia în considerare posibilele preferințe, în funcție de vârsta participanților. Pe de altă parte, întrucât persoanele din generații diferite au preferințe similare în ceea ce privește modalitățile de dezvoltare a competențelor profesionale (tehnice), în acest caz nu este necesar să se diferențieze modalitățile de instruire pentru persoanele de vârste diferite.

În cercetările sale cu privire la strategiile de implicare a cursanților adulți în procesul de învățare, Price (2009, 2011) a prezentat câteva dintre concluziile referitoare la caracteristicile mediilor ideale de învățare



*Definit ca „relația de dezvoltare voluntară care există între o persoană cu o experiență mai mare și o persoană cu o experiență mai redusă, caracterizată de încredere reciprocă și respect”, mentoratul contribuie substanțial la dezvoltarea personală și profesională.*



*Milenalii nu apreciază, de obicei, informațiile de dragul informațiilor. Una dintre cele mai mari provocări ale formatorilor este să conecteze conținutul cursului la cultura actuală și să facă rezultatele învățării și activitățile relevante pentru cursanții mileniali și pentru viitorul lor.*

ale *milenialilor*, tipurile de sarcini și modalitățile de evaluare preferate, precum și caracteristicile profesorului/formatorului ideal. Autoarea menționată subliniază importanța aplicării, în timpul training-urilor, a cursurilor de perfecționare profesională, în practica activităților instructive desfășurate cu angajații *mileniali* a regulilor denumite „*cinci R*”, astfel:

a. *Restructurare*: Strategiile de predare trebuie restructurate în funcție de eficiența pe care au dovedit-o în urma cercetărilor. Milenalii preferă să fie implicați constant în activitate, iar când nu sunt interesați, atenția lor se mută rapid în altă parte. Cercetările arată că milenalii preferă o varietate de metode de învățare active, spre deosebire de un format mai tradițional, bazat doar pe prelegeri. Multe dintre componentele mediului lor ideal de învățare – mai puține prelegeri, utilizarea multimedia, colaborarea cu colegii – fac parte din categoria tehnicilor pe care studiile le-au dovedit eficiente. „*Cultura acestei generații a fost inundată de multimedia și toți au nivel foarte ridicat de multitasking, așa că, de multe ori, să stea și să asculte un cap vorbitor nu este suficient de atrăgător pentru ei*”. (Novotney, 2010). Milenalii par a fi cursanți mai exploratori și mai atrași de latura experimentală, așa că ar putea să beneficieze cu adevărat de individualizarea și personalizarea sarcinilor de lucru, a temelor.

b. *Relevanță*: Milenalii nu apreciază, de obicei, informațiile de dragul informațiilor. Una dintre cele mai mari provocări ale formatorilor este să conecteze conținutul cursului la cultura actuală și să facă rezultatele învățării și activitățile relevante pentru cursanții *mileniali* și pentru viitorul lor. Formatorii trebuie să explice în mod clar de ce este important conținutul cursului. Milenalii au crescut folosind Google pentru a afla orice doresc să știe, prin urmare, nu prețuiesc informațiile de dragul informațiilor. Drept urmare, rolul profesorului se schimbă, trecând de la diseminarea informațiilor la ajutarea studenților să aplice informațiile în rezolvarea unor probleme din viața reală, personală sau profesională.

c. *Raționalitate*: Spre deosebire de *generația Boomers* sau *generația X*, care au fost crescuți într-o manieră mai autoritară, în care se acceptă mai ușor lanțul de comandă, *milenalii* au fost crescuți într-o manieră neautoritară și sunt mai predispuși să respecte regulile

cursurilor atunci când profesorii le oferă o justificare rațională pentru acestea.

d. *Relaxare: Milenialii* preferă un mediu de învățare relaxat, mai puțin formal, cu presiune minimă, mai multă libertate pentru a finaliza sarcini și, de asemenea, mai multă libertate pentru exprimarea personală și creativitate, în care pot interacționa informal cu instructorul și unii cu alții. Formatorii care lucrează cu adulții din *generația milenialilor* ar trebui să creeze un mediu de învățare colaborativ, cald, empatic, „fără răspunsuri greșite”.

e. *Relaționare: Milenialii* au primit mai multă atenție din partea părinților decât generațiile anterioare și sunt obișnuiți ca adulții din viața lor să le arate un mare interes. Prin urmare, îi apreciază mult pe profesorii care le arată același interes și sunt mai dispuși să facă eforturi pentru a obține rezultate bune în învățare atunci când instructorii relaționează cu ei la nivel personal.

## CONCLUZII

Pe măsură ce învățarea bazată pe web continuă să crească în popularitate în cazul training-urilor și cursurilor de formare continuă propuse de diverse organizații, formatorii sunt responsabili de crearea unor programe de învățare productive. În acest scop, este plauzibilă ideea că învățarea bazată pe web va fi mai eficientă dacă se ia în considerare diversitatea cursanților, ca generații, având în atenție în special preferințele *generației milenialilor*, datorită numărului din ce în ce mai mare al acestora în rândul resurselor umane din organizațiile contemporane.

Renunțând la nuanțe și subtilități, pentru a se armoniza relațiile de la locul de muncă, se poate afirma că *generația Y* are nevoie de training-uri dedicate dezvoltării abilităților de comunicare, iar generațiile mai în vârstă ar trebui să învețe *cum* să comunice cu *milenialii* într-o manieră în care aceștia vor răspunde pozitiv.

Dar, pe de altă parte, nimeni nu ar trebui să se aștepte ca armata să se reorganizeze cu totul, pentru a se potrivi *milenialilor* săi! Este, de asemenea, important să se utilizeze puterea feedback-ului, ca instrument important de conducere și de influențare. *Milenialii* sunt obișnuiți să primească frecvent feedback de la cei care au poziții



*Generația Y  
are nevoie de  
training-uri  
dedicate  
dezvoltării  
abilităților de  
comunicare,  
iar generațiile  
mai în vârstă ar  
trebui să învețe  
cum să comunice  
cu milenialii  
într-o manieră în  
care aceștia vor  
răspunde pozitiv.*



*Milenialii sunt obișnuiți să primească frecvent feedback de la cei care au poziții de conducere. Ei doresc să fie recunoscuți pentru performanțe superioare, dar au nevoie și de critici, atunci când este necesar. De multe ori, sunt inabili în comunicare, dar doresc, în schimb, să li se ofere feedback și sugestii.*

de conducere. Ei doresc să fie recunoscuți pentru performanțe superioare, dar au nevoie și de critici, atunci când este necesar. De multe ori, sunt inabili în comunicare, dar doresc, în schimb, să li se ofere feedback și sugestii. Trebuie încurajați, întrucât *milenialii* au nevoie mai mult de feedback decât de evaluarea periodică formală a performanțelor. Discuțiile informale și frecvente pot fi mult mai eficiente în influențarea și îndrumarea *milenialilor*.

În concluzie, considerăm că o mai bună înțelegere a atitudinilor diferitelor generații oferă condiții importante pentru ajustarea practicilor de formare continuă, care vor ajuta la formarea și dezvoltarea profesională a tuturor membrilor organizației și a organizației înseși.

### BIBLIOGRAFIE:

1. Bansal, N. (2017). *Motivation&Attitude of Generation Y in India: An Exploratory Study*. *Indian Journal of Industrial Relations*.
2. Battalio, J. (2009). *Success in distance education: Do learning styles and multiple formats matter?* *American Journal of Distance Education*.
3. Deal, J.J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Gandhi, M., Johnson, M. (2016). *Creating more effective mentors: Mentoring the mentor*. *AIDS Behav.*, 20 (Suppl 2).
5. Gursoy, D., Maier, T.A., Chi, C.G. (2008). *Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality work force*. *International Journal of Hospitality Management*.
6. Holyoke, L., Larson, E. (2009). *Engaging the adult learner generational mix*. *Journal of Adult Education*.
7. Kultalahti, S., Viitala, R. (2015). *Generation Y – challenging clients for HRM? Journal of Managerial Psychology*.
8. Lim, H., Lee, S.G., Nam, K. (2007). *Validating e-learning factors affecting training effectiveness*. *International Journal of Information Management*.
9. Minter, R.L. (2011). *The learning theory jungle*. *Journal of College Teaching and Learning*.
10. Nisen, M. (2013). *How to Know if You're too Old to Call Yourself a Millennial*, <https://www.businessinsider.com/definition-of-generational-cohorts-2013-5>, accesat la 12 septembrie 2020.
11. Novotney, A. (2010). *Engaging the millennial learner*. *Monitor on Psychology*.
12. Oblinger, D.G., Oblinger, J.L. (2005). *Educating the net generation*. Retrieved from [net.educause.edu/ir/library/pdf/pub7101.pdf](http://net.educause.edu/ir/library/pdf/pub7101.pdf), accesat la 12 septembrie 2020.

Diferențe între generații în abordarea de către personalul militar  
a formării profesionale continue

13. Price, C. (2009). *Why Don't My Students Think I'm Groovy? The New „R”s for Engaging Millennial Learners. The Teaching Professor.*
14. Idem (2011). *Five Strategies to Engage Today's Students.* Magna Online Seminar.
15. Rai, S. (2012). *Engaging young employees (Gen Y) in a social media dominated world – Review and Retrospection. Procedia Social and Behavioral Sciences.*
16. Twenge J.M., Campbell W.K., Freeman E.C. (2012). *Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966-2009. Journal of Personality and Social Psychology.*
17. Yeaton K. (2008). Recruiting and Managing the Why? Generation: Gen Y. *The CPA Journal.*
18. Ethics Resources Center (2010). *Millenials, gen X and baby boomers: who's working at your company and what they think about ethics? National Business Ethics Survey.*

