

RAZUMEVANJE GENERACIJE Y KAO IZAZOV I PRILIKA

Ph.D. **Tatjana Mamula**, profesor asistent¹

MA **Jelena Popović**, rukovodilac kvalitativnih uvida²

MA **Aleksandra Lazić**, menadžer u sektoru kvantitativni uvidi³

HR Konferencija novembar 2016.

Sadržaj: *Do 2020. udeo srpske Y generacije u radno sposobnom stanovništvu biće 48% a prema proceni Republičkog zavoda za statistiku. Pored Y generacije, radno aktivne generacije su i Baby boom i X, a uskoro i Z generacija. Sa razvojem informacionih tehnologija dolazi do bržeg razvoja generacija, a svaka generacija nosi specifičnosti svog perioda. Generacijski jaz je sve primetniji u radnom okruženju pošto se generacije razlikuju po svojim vrednostima, motivaciji, stilu rukovođenja, komunikaciji i drugim aspektima. Koje su karakteristike srpskih Milenijasa vezano za odnos prema karijeri, idealnom poslu, motivaciji i veštinama koje svakodnevno primenjuju biće prikazano u radu, a kao rezultat istraživanja sprovedenog u maju 2016.godine na reprezentativnom uzorku te generacije u Srbiji⁴.*

Ključne reči: generacija Y, generacija X, generacijski jaz

A CHALLENGE AND AN OPORTUNITY: UNDERSTANDING GENERATION Y

Ph.D. **Tatjana Mamula**, professor assistant

MA **Jelena Popović**, head of qualitative insights

MA **Aleksandra Lazić**, quantitative insights specialist

Abstract: *By 2020, the share of Serbian Y generation among working population will be 48%, according to the estimates of the Republic Statistical Office. In addition to the Y-generation, generations of Baby Boomers as well as the X and soon Z generations are also working. The development of information technology leads to faster development of generations, and each generation represents the specifics of their period. The generation gap is becoming more noticeable in the work environment since generations differ in their values, motivation, leadership style, communication style and in other aspects. What are the characteristics of Serbian Millennials regarding their attitude toward career, the ideal job, motivation and skills which they apply on a daily basis will be presented in this paper, as a result of the research conducted on this generation representative sample in Serbia, in May 2016.*

Key words: generation Y, generation X, generation gap

¹ Univerzitet Metropolitan, tatjana.mamula@metropolitan.ac.rs

² MASMI Beograd, Balkanska 29, jelena.popovic@masmi.com

³ MASMI Beograd, Balkanska 29, aleksandra.lazic@masmi.com

⁴ MASMI, Agencija za istraživanje tržišta i javnog mnjenja

1. UVOD

Generacijski jaz postoji od kad je sveta i veka. Ipak, poslodavci su sve više zabrinuti kako rukovoditi tako različitim generacijskim grupama čiji se stavovi razlikuju više nego ikad pre. Postavite se u situaciju da kao poslodavac, pripadnik X generacije treba da kažete zaposlenima koji su pripadnici Y generacije: ***“Firma je dobila veliki dugoročni projekat. Radićemo prekovremeno i jedan dan u vikendu u naredna tri meseca.”*** Kako i šta saopštiti a da na kraju imate win win situaciju?

Postavite se u situaciju da kao zaposleni, pripadnik Y generacije treba da kažete vašem poslodavcu koji je predstavnik X generacije: ***“Idem na godišnji odmor od 3 nedelje i biću uglavnom u zoni van dometa mobilne telefonije i sa ograničenim pristupom internetu. Idem na putovanje Bolivija, Peru i Čile gde živi i radi moj drug sa master studija.”*** Kako i šta saopštiti a da na kraju imate win win situaciju?

Nedavno istraživanje Ernst i Jang (Ernst & Young), u kojem su bila ispitivana mišljenja američkih stručnjaka iz svake od ovih generacijskih grupa, dovelo je do značajnih, ali i neočekivanih rezultata. Generacije ljudi rođenih između 1946. 1964. godine ili posleratna bejbi bum generacija (baby boomers), ne zaostaje u radu unatoč svojim godinama, što više, smatraju se vrednim i produktivnim radnicima. Zaposleni pripadnici generacije X, ljudi za koje je očekivano da se bore za rukovodeće pozicije sada, smatraju se najboljim timskim igračima u poslovanju. Mišljenja o mladima generacije Y ili “Milenijasima” su manje iznenađujuća: izrazito su dobri u tehničkom poslovanju, ali su isto tako profesionalno okrutni i pomalo poslovno lenji. [1] Danas, u većini firmi predstavnici sve ove tri generacije su u prilici da svakodnevno zajedno rade i sarađuju. Uskoro će im se pridružiti i predstavnici dolazeće generacije Z (rođeni u periodu 2000-2010.godine).

Drugi izvori navode da su generaciji X prioritet nezavisnost i individualizam, a generaciji Y saradnja i zajedništvo. Kako na najbolji način pomiriti ove razlike i ostvariti maksimalni učinak? Da bismo radili na rešenjima potrebno je prvo locirati potencijalna bolna mesta i uska grla. Najvažnije je dobro upoznati pripadnike ovih generacija. Iz brojnih izvora možemo saznati kako su Milenijasi zahtevni, ambiciozni, obrazovani, da ne poštuju autoritet, da su vešti s tehnikom, da žele sve, sad i odmah. Celoj generaciji se pripisuje isti široki skup osobina. Važno je razumeti u kojim uslovima su se razvijali i sticali prva iskustva. [2]

Slika 1. Kontekst u kome su živele generacija X i Y

Generacije	X (1961-1980)	Y (1981-2000)
Kontekst u kom su živeli	Pad Berlinskog zida Regan/Gorbačov/Tačerizam Rana mobilna telefonija Porast stope razvoda Katastrofa svemirske letelice Challenger Operacija Pustinjska oluja Personalni kompjuteri Zaposlene majke MTV Energetska kriza Studentski protesti	Teroristički napad 9/11 SAD Društveni mediji Invazija Iraka Rijaliti televizija Google Earth Svet fokusiran na decu Napadi vatrenim oružjem u školama Internet Stalne povratne informacije Enron/WorldCom Kriza i ratovi na Balkanu Galopirajuća inflacija Srbija

2. KOMUNIKACIJA JE ALFA I OMEGA RAZUMEVANJA GENERACIJA

21. vek je vek komunikacija. Sa dolaskom savremenih tehnologija zaposleni postaje sve više najvažnija nematerijalna vrednost jedne kompanije (intangible asset). Način kako komuniciramo određuje kako vrednujemo zaposlene, a time i nivo lojanosti zaposlenih prema kompaniji. Jedan od najvažnijih aspekata koje treba uzeti u obzir je trenutna tendencija kompanija da se oslanjaju na intenzivna znanja zaposlenih i da koriste njihove nove ideje i proaktivnost koje vode ka inovaciji. U trenutnoj fazi ekonomskog života, biznis će pre biti izgrađen na modelu mišljenja nego na modelu stvaranja proizvoda i pružanja usluga. [3]

Kada pripadnik generacije Y koristi svoj pametni telefon (smartphone) na sastanku, verovatno radi više stvari istovremeno, a nije odsutan ili nepristojan, kaže Dan Schawbel, koji je napisao knjigu o generaciji Y na poslu. [4] Njegove starije kolege mogle bi da mu to zamere, ali u većini slučajeva on ih poštuje i ceni, te samo želi da uči od njih. To objašnjava neprestanu potrebu Milenijasa za povratnom informacijom, kaže Schwabel. Bejbi bumeri i generacija X vide mentorstvo vrlo korisnim a generacija Y je glavni aktor za reverzni mentoring. Y generacija je prva generacija koja je rasla na talasu uvođenja i primene digitalne tehnologije i komunikacije. Zahvaljujući svojim znanjima Y generacija bilo da su studenti, zaposleni ili deca svojih roditelja postaju mentori njihovim nadređenima, kolegama, roditeljima u usvajanju i primeni novih znanja. Ultimativni cilj reverznog mentoringa je promovisanje odnosa među generacijama i unutar samih generacija, te osnaživanje svakoga da se menja a time da menja i svoj ekološki. [5]

Analize pokazuju da generacijski konflikt najčešće nastaje iz grešaka percepcije, nerealnih očekivanja i pretpostavki. Efektivna komunikacija je kritična i presudna u odnosu i ophođenju sa generacijskim konfliktom. Zemke i drugi [6] predlažu korišćenje agresivne komunikacije da bi se kreirala uspešna međugeneracijska radna snaga, kao kombinacija sveže perspektive mladih i mudrosti zaposlenih sa više iskustva. Zaposleni i poslodavci imaju jednaku potrebu da shvate zašto ljudi postavljaju pitanja, kao suprotnost od pretpostavljanja da zaposleni koji postavljaju pitanja stvaraju probleme, da su bez poštovanja ili pokušavaju da osobu od autoriteta predstave u lošem svetlu. [7] Menadžeri i zaposleni bi trebalo da identifikuju moguće razloge zašto bi neko mogao da im postavlja pitanja umesto da donosi pogrešne zaključke. Postavljanjem pažljivo skrojenih pitanja, kouč provocira razmišljanje i refleksiju iskustva i na taj način razvija potencijale i kreativnost. Najefikasniji oblik rada koji omogućava korišćenje metode iskustvenog učenja je koučing. Ovakav oblik rada podrazumeva odgovornost same osobe koja se razvija i njeno aktivno učestvovanje u osnaživanju svojih kapaciteta i veština. Koristeći različite metode rada, ne samo da zaposleni unapređuje sebe, već razvijene veštine primenjuju i doprinose razvoju organizacije. [8] Poslodavci bi trebalo da izbegnu donošenje odluka zasnovanih na pretpostavkama. Ako je nejasan motiv zaposlenog, postavljanje pitanja je rešenje. Članovi različitih generacija vide poštovanje na različit način. Pretpostavka da je nepoštovanje namerno zapravo je slepa ulica u komunikaciji. Zato je uloga dijaloga i postavljanja pitanja ključna u sprečavanju nerazumevanja.

Organizacije u kojima se zaposleni osećaju vrednovanim, prepoznatim, cenjenim i podržanim mogu imati veći procenat retencije. Mnoge od najboljih praksi koje mogu da unaprede lojalnost i retenciju zaposlenih (i u različitim fazama u životnom ciklusu zaposlenog) mogu takođe biti primenjeni u radu sa generacijama jer članovi različitih generacija dele slične razloge ostanka u organizaciji. Treninzi i mentorski programi su efektivne metode u radu sa

različitim generacijama. Trening zasnovan na oanaživanju kompetenciji koji zahteva od zaposlenih da demonstriraju kompetencije u oblastima potrebnim za efektivnost na poslu mogu takođe delovati na retenciju zaposlenih. Poznavanje samoga sebe je najvažniji adut kojeg treba da poseduje svaki zaposleni. Kada je svestan svojih vrlina, kao i nedostataka, zaposleni može detektovati prostor za unapređenje kao i učenje. Uspešni lideri bi trebalo da znaju kako inspirisati zaposlene. Kako bi svima omogućili zajedničku saradnju trebalo bi da imaju razumevanja za individualne vrline i mane pojedine generacije i pronaći tačke u kojima se njihova mišljenja razilaze kako bi definisali akcione korake u cilju razumevanja razlika. “Poznavati individualnu ličnost je važnije od razmišljanja kojoj generaciji pripadaju. Treba obraćati pažnju na jedinstvene ličnosti, na individualce”. [9] Na izazove u višegeneracijskoj radnoj sredini ne gleda se kao na nepremostivu razliku već kao na izazove kojima je cilj usklađivanje generacija i sagledavanje koje prednosti od svake generacije mogu da doprinesu unapređenju timskog rada i poslovnih rezultata. Wagner (2007) navodi: “Svako donosi nešto veoma važno za posao. Ako bismo mogli da uzmemo sve četiri generacije i apsorbujemo ih u jednu kulturu na poslu imali bismo mnogo srećnije i produktivnije radnike“ (p.30). [10]

3. MILENIJASI - PRVA DIGITALNA GENERACIJA U SRBIJI

Svedoci smo da bez razumevanja ko su Milenijasi i zašto oni razmišljaju i ponašaju se na način koji je je različit u odnosu na starije generacije poslodavci mogu biti u zaostatku što se tiče komunikacije, delegiranja aktivnosti timovima ili pojedincima, treninga i izgradnje odnosa sa predstavnicima nove generacije.

Slika 2. Milenijasi i edukatori – učenje u digitalnom dobu [11]

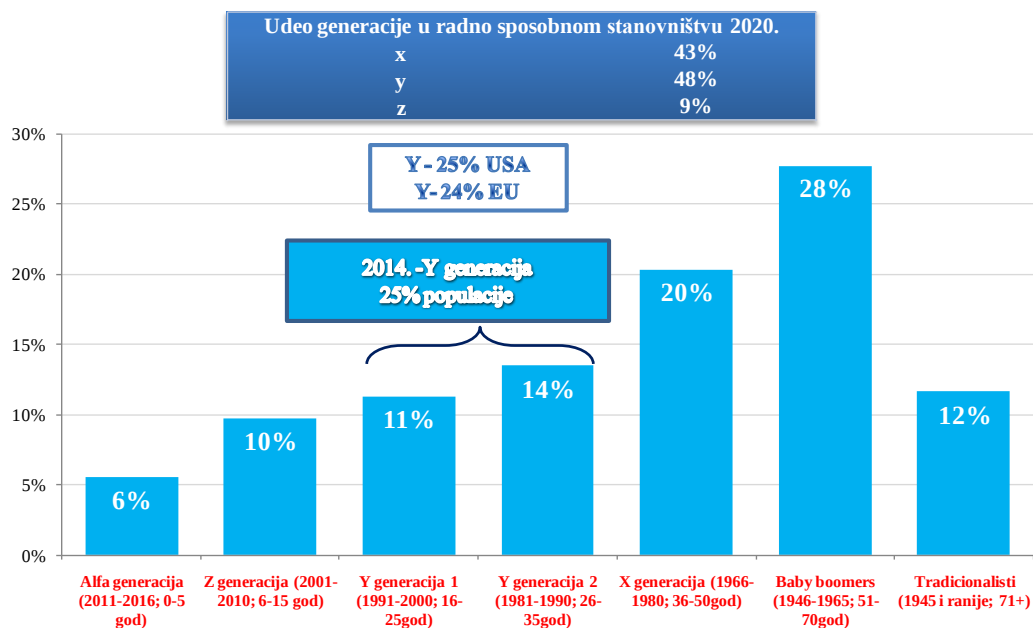
Milenijalsi	Edukatori
☐ Zajedničko učenje ☐ Kolaboracija ☐ Storytelling ☐ Multitasking ☐ Do it yourself ☐ Komforna zona ☐ Relevantnost ☐ Interaktivnost ☐ Angažovanost ☐ Kreativnost ☐ Inovativnost ☐ Mentoring ☐ IZAZOV	☐ Mobilno učenje (učenje putem elektronskih uređaja) ☐ Učenje kroz igru ☐ Video kao sredstvo učenja ☐ Nano-learning vs. Mini E-Learning ☐ Storytelling ☐ Mentoring ☐ Merljivost ☐ Humor ☐ Feedback ☐ UČENJE KROZ NEFORMALNI KONTAKT ☐ Dizajnersko mišljenje

Kada se nađu u ulozi menadžera, pripadnici Y generacije veoma se razlikuju od menadžera koji pripadaju prethodnim generacijama. Skloniji su neformalnim povratnim informacijama i opuštenijoj radnoj atmosferi. Sama titula menadžera, kao i u slučaju lidera, im nije toliko bitna, kao što im je važno imati više autonomije, slobodnog vremena ili dobiti priznanje za svoj rad. Odrastajući u svetu u kojem im ništa nije obećano ni zagarantovano, naučeni da svoje veštine moraju da steknu sami, ali i da sami potraže način da to učine, veoma svesni problema sa kojima se suočava svet u kom žive, ali i veoma optimistični u želji da ga promene i učine boljim, lojalni sebi, ali i svom timu, a ne samoj strukturi organizacije jesu mladi lideri koji će voditi svet u budućnost. [12] Dok stručnjaci ulažu mnogo energije i

vremena da shvate kako voditi generaciju Y, zapravo i ne shvataju da je ova generacija naučila da vodi samu sebe. [13]

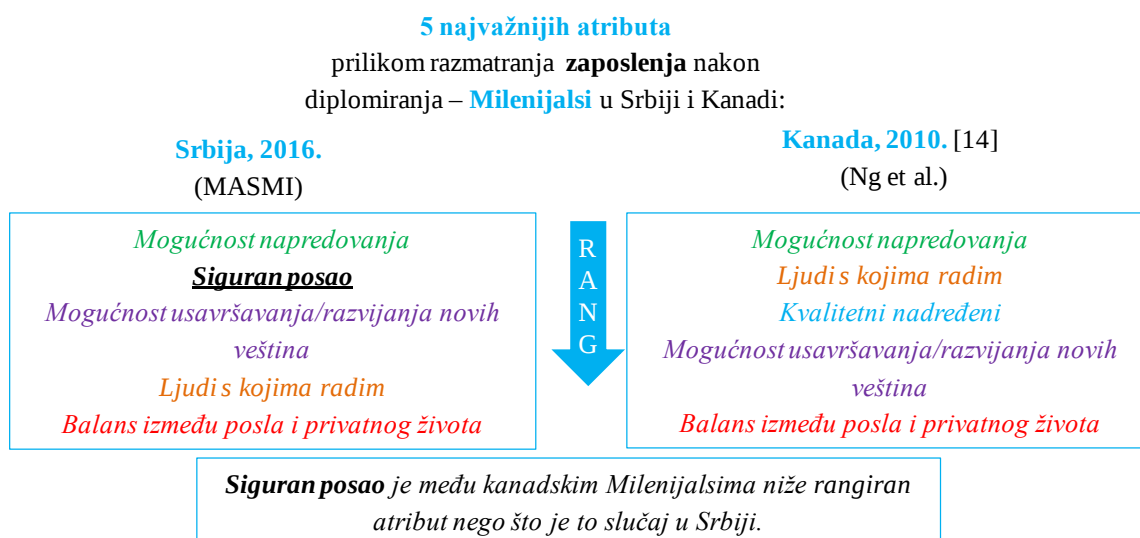
Danas svaki treći zaposleni u svetu pripada toj generaciji, a od 2020. godine činiće više od polovine radno sposobnog stanovništva. U prilog im ide i to što odlično poznaju i koriste tehnologiju, pa rade znatno brže i produktivnije od starijih kolega. Takođe, imaju bolji pristup problemu, praktična rešenja, ali i jasno definisane ciljeve. Od kada je Y generacija preuzela primat na tržištu rada sve su vidnije promene u poslovnom svetu i radnom okruženju.

Slika 3. Udeo generacije u radno sposobnom stanovništvu u Srbiji



Republički zavod za statistiku, popis 2011.

Slika 4. Najvažniji atributi prilikom razmatranja zaposlenja nakon diplomiranja



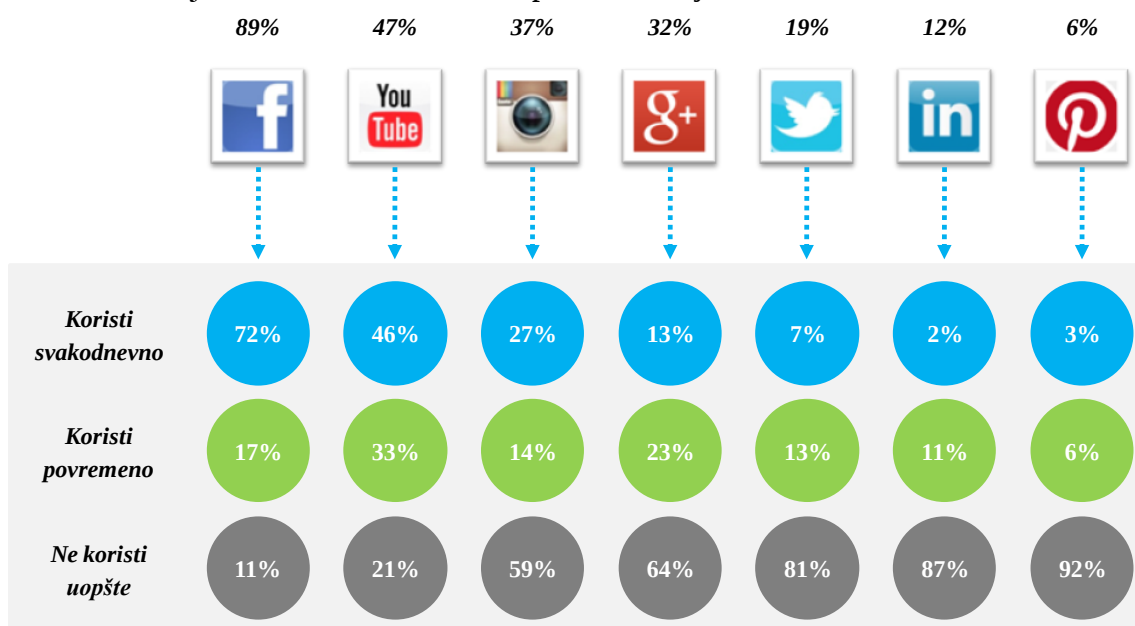
Prema rezultatima istraživanja u martu 2016. gde se pratila razlika u generacijama X i Y u odnosu na način učenja i komunikacije može se uočiti veći procenat korišćenja interneta i društvenih mreža od strane mlađih Milenijasa (ispitanici od 18 do 24 godine). Oni se i u većoj meri od X generacije informišu putem interneta i on-line novina. Budući da su Milenijasi kao

generacija otvoreni za nove tehnologije, to pruža prostor za implementaciju različitih vidova interaktivnog materijala korišćenjem digitalnih kanala. Rezultati istraživanja pokazuju da Milenijasi u najvećoj meri koriste čet, instant poruke i e-mail za komunikaciju. Internet im pruža veću slobodu za izražavanje i razmenu ideja. Stoga za njih ne bila nepoznata primena ovih kanala komunikacije kako u nastavnom tako i u radnom procesu jer bi im interaktivna predavanja pružila i autentično iskustvo u procesu učenja i rada. [15]

4. SRPSKI MILENIJASI U POSLOVNOM KONTEKSTU

Posebno važna tema u priči o Milenijasima je i to koliko se razlikuju oni u Americi od onih u Japanu, a japanski od srpskih Milenijasa. MASMI tim je u maju 2016. sproveo istraživanje na reprezentativnom uzorku od 1000 domaćih Milenijasa (od 18 do 36 godina), kako bi dobili uvide o različitim tipovima Milenijasa i koje su to njihove međusobne sličnosti i razlike. [16] Gledajući opšte demografske nalaze, većina naših Milenijasa je nižeg srednjeg materijalnog statusa, imaju dovoljno za zadovoljenje osnovnih potreba. Polovina ih živi s roditeljima, što je razumljivo s obzirom na to da imaju između 18 i 36 godina i imajući u vidu praksu na našem podneblju da se nešto kasnije „odleće iz gnezda” nego što je slučaj na Zapadu. Što se tiče obrazovanja, otprilike trećina njih je završila srednju školu i tu stala sa svojim obrazovanjem, trećina ima visoko obrazovanje, a svaki četvrti je student. Njihova aktivnost na društvenim medijima je prikazana na Slici 5.

Slika 5. Korišćenje društvenih mreža kod srpskih Milenijasa



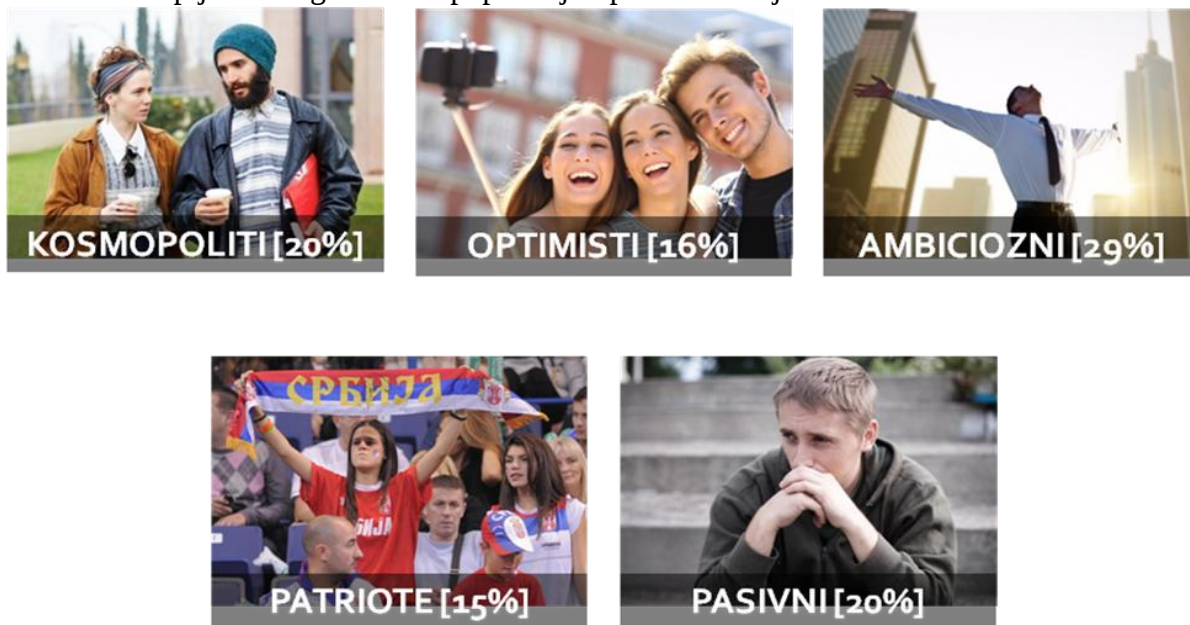
Šta me motiviše (bi me motivisalo) i demotiviše (bi me demotivisalo) na radnom mestu?

Iako se kao značajni motivatori navode dobri međuljudski odnosi i mogućnost ličnog razvoja i usavršavanja, manje od trećine srpskih Milenijasa bi napustilo firmu u kojoj trenutno rade zbog loših međuljudskih odnosa ili nemogućnosti ličnog razvoja i usavršavanja. Ako uporedimo motivatore za rad u jednoj firmi sa demotivatorima, odnosno uslovima koji mogu dovesti do napuštanja radnog mesta, možemo da zaključimo da dobri međuljudski odnosi i mogućnost ličnog razvoja i usavršavanja više utiču na zadovoljstvo nego na nezadovoljstvo zaposlenih. Tako, dva od tri srpska Milenijasa bi napustilo firmu u kojoj trenutno rade zbog bolje poslovne prilike, i skoro isto toliko njih zbog loših finansijskih uslova, što ukazuje da je nemogućnost dobre zarade najvažniji razlog fluktuacije.

Šta je na ceni među poslodavcima danas?

Srpski Milenijasi smatraju da su neke od najtraženijih vешtina zaposlenih: posvećenost poslu (69%), efikasnost u radu (52%), informatička pismenost (46%), vешtine rešavanja problema (44%) i timski rad (40%). Posvećenost poslu i odgovornost kao i emocionalna i socijalna inteligencija su vешtine koje žene češće nego muškarci vide kao najtraženije u 21. veku, dok muškarci misle da je to profesionalni integritet. Više od polovine smatra da kompanije najviše cene zaposlene koji su involvirani i visoko produktivni radnici, što ukazuje na percepciju o zahtevnim parametrima učinka i profesionalne investicije koje poslodavci stavljaju pred svoje zaposlene. Pored toga, četiri od deset srpskih Milenijasa prepoznaje da su vешtine potrebne za timski rad željene od strane poslodavaca. Za idealan posao preferiraju rad u velikoj kompaniji (42%), indiferentni su da li bi radili u domaćoj ili stranoj firmi (34%), a između državne i privatne radije bi odabrali državnu firmu (48%). Dalje, 56% kao idealan posao vidi osnivanje sopstvene firme, fiksno radno vreme (49%) i rad u jednoj firmi duže vreme (65%). Naravno, nisu svi Milenijasi jednaki u svojim navikama, mišljenju i ponašanju u radnoj sredini. Naprednim statističkim analizama došlo se do segmenata prikazanih na Slici 6.

Slika 6. Zastupljenost segmenata u populaciji srpskih Milenijasa



5. ZAKLJUČAK

Milenijasi žele ispunjene i ostvarenje karijere. Motivatori koji utiču na rad Milenijasa su visoka plata, mogućnost usavršavanja i napredovanja, međuljudski odnosi, sigurnost radnog mesta, dobar balans posla i privatnog života. Ukoliko neki od motivatora nije ispunjen, osoba će tražiti bolju poslovnu priliku. Kao vешtine koje su neophodne za efikasno obavljanje posla naveli su posvećenost poslu, informatička pismenost, timski rad, lojalnost poslodavcu, akademsko znanje struke. Većina ispitanika smatra da poseduje sve vешtine neophodne za efikasno obavljanje posla. Deo mladih, suočenih sa sve većom konkurencijom na tržištu rada, shvataju da je izuzetno važno lično usavršavanje, okreću se neformalnim vidovima edukacije, posećujući razne seminare i treninge za koje im se ukaže prilika, zatim koriste programe stručne prakse i volontiranja, čak i kada za sve to ne dobiju nikakvu materijalnu dobit. Oni shvataju da je ta, druga vrsta dobiti, zapravo mnogo značajnija, jer ih izdvaja od ostalih na tržištu rada i priprema ih za neizvesnu budućnost. Kako generacija Y sve više osvaja

rukovodeće pozicije, ne samo da će “timske vrednosti” doći do izražaja, već će i uticaj zajednice na prioritete organizacija postati vidljivi. Uloga lidera Y generacije prema drugim generacijama na radnom mestu je izuzetno značajna, kako u deljenju i prenosu njihovog znanja i veština, tako i u konstantnom feedback-u, povratnim informacijama neophodnim u kompleksnim projektima i situacijama. Imajući sve u vidu, može se reći da je ova generacija koja deli većinu vrednosti prethodnih generacija, ali su za razliku od njih, spremni da svoje potrebe i želje iskazuju jače i glasnije.

LITERATURA

- [1] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf)
- [2] www.act2b.rs
- [3] Mamula T. (2014) *Uloga i doprinos posvećenosti zaposlenih u upravljanju odnosima stejkholdera*, HR Konferencija: Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa savremeni trendovi, Beograd, 23. oktobar 2014.
- [4] <http://danschawbel.com/research/>
- [5] Mamula T., Radojević I., Sljepčević M., (2016) *Innovative approaches in university and lifelong style of learning designed for new generations*, Innovation Competitiveness and Sustainable Development Conference, ICSD May 2016, Beograd
- [6] *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace* by Ron Zemke, Claire Raines and Bob Filipczak (280 pages. New York: AMACOM, 2000)
- [7] Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*, San Francisco: Jossey-Bass. ISBN: 0787985252
- [8] Mamula, T., Kužet N. (2015): *The role and contribution of coaching style of the 21st century leader*, HR Conference oktobar 2015, Beograd
- [9] https://books.google.rs/books?id=ZgsAAAAAMBAJ&pg=PA39&lpg=PA39&dq=Cummuta+generations&source=bl&ots=ofVHK8g20l&sig=O_EKmdD5hQs8BDjmmNHY37EdxiCg&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjFm4ztjM7PAhVBuRQKHZfEB4EQ6AEIHDA#v=onepage&q=Cummuta%20generations&f=false
- [10] Deyoe R.H., Fox T.L.: *Identifying strategies to minimize workplace conflict due to generational differences*, Journal of Behavioral Studies in Business, 2012
- Wagner, K. (2007). Filling the gap. Journal of Property Management, 72(5), 29-35.
- [11] Mamula T, Čoso D. (2015). *Millennials' way of e-learning and communication in the digital era*, The Sixth international Conference on e-Learning (eLearning-2015), 22-23 September 2015, Belgrade, Serbia <http://econference.metropolitan.ac.rs/files/pdf/2015/06-Tatjana-Mamula-Dragomir-Coso-%D0%9Cillennials-way-of-e-learning-and-communication-in-the-digital-era.pdf>
- [12] <http://www.slideshare.net/TanjaMamula/koja-je-vaa-strategija-za-obraanje-generaciji-potroaa-i-lidera-koja-dolazi-57450056>
- [13] <http://www.forbes.com/sites/lbsbusinessstrategyreview/2014/05/14/generation-y-loyalty-and-leadership/>
- [14] Ng, E.S.W., Schweitzer, L., Lyons, S.T. (2010). *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation*. Journal of Business Psychology, 25, 281–292.
- [15] <http://www.masmi.rs/od-skole-uspeha-milenijalci-generacija-x/>
- [16] http://www.masmi.rs/wp-content/uploads/2016/08/Milenijasi-u-Srbiji_Preview_MASMI.pdf