



Sociologie Românească

ISSN: 2668-1455 (print), ISSN: 1220-5389 (electronic)

**GENERAȚIILE X, Y ȘI Z PE PIAȚA MUNCII.
CARACTERISTICI SPECIFICE, STRATEGII DE IMPLICARE
ÎN ÎNVĂȚAREA ACTIVĂ ȘI ABORDĂRI ALE RELAȚIEI
MANAGERILOR CU ANGAJAȚII**

Sergiu-Lucian RAIU

Sociologie Românească, 2021, vol. 19, Issue 2, pp. 89-121

<https://doi.org/10.33788/sr.19.2.4>

Published by:
Expert Projects Publishing House



On behalf of:
Asociația Română de Sociologie

GENERAȚIILE X, Y ȘI Z PE PIAȚA MUNCII. CARACTERISTICI SPECIFICE, STRATEGII DE IMPLICARE ÎN ÎNVĂȚAREA ACTIVĂ ȘI ABORDĂRI ALE RELAȚIEI MANAGERILOR CU ANGAJAȚII

Sergiu-Lucian RAIU¹

Abstract

The article describes the main characteristics of some age groups known as Generations X, Y, Z. It's main aim consists of analyzing these generations' characteristics in relation to the labour market. Also, on the basis of these characteristics, we set out the most efficient strategies of how to engage members of Generation Y and Z in active learning and what leadership and management they wish to find at their jobs. Digital natives, both Generation Y and Generation Z members want dynamic jobs, preferring professional autonomy and need constant growth. The information they get has to be applicable in real life, trainers have to be mentors and guides and teaching-learning methods have to combine technologies and interactive style. Managers should be their models, inspirational people, they should implement a free and flexible management style, be daily close to employees, always give feedback and create technological and collaborative working spaces.

Keywords: Generation Y, Generation Z, active learning, leadership, management.

Obiectivul general al studiului este acela de a radiografia principalele caracteristici ale celor mai recente generații intrate pe piața muncii, a metodelor de învățare care s-au dovedit eficiente în cazul fiecărei generații astfel încât managerii și cei din departamentele de HR ale companiilor să cunoască cum ar fi mai bine să interacționeze cu acestea și cum să-și fidelizeze cu succes angajații. Articolul își propune să răspundă la întrebările: prin ce se deosebesc noile generații de cele precedente? Care sunt trăsăturile generalizate ale angajaților aparținând generațiilor actuale prezente pe piața muncii? Cum pot fi acestea motivate și cum ar fi bine să se raporteze managerii companiilor în relația cu aceste generații?

¹ Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava, ROMÂNIA. E-mail: raiu.sergiu@yahoo.com.

Prin explorarea literaturii de specialitate privitoare la caracteristicile generațiilor articolul se dorește a fi mai mult decât unul teoretic, având și o parte empirică prin sistematizarea unor studii specifice pe generațiile Y și Z din România.

Articolul se înscrie în domeniul sociologiei–resurselor umane și se încadrează în ramura studiilor de sociologia tineretului. Deși tema propusă este abordată intens în articole de presă și online din perspectiva marketingului și al comportamentului de consum al acestor generații, în literatura de specialitate din România, o abordare comparativă a strategiilor de învățare activă și a relației managerilor cu fiecare dintre aceste generații, din perspectiva resurselor umane, este destul de puțin acoperită de studiile românești în domeniu. Principala contribuție pe care o aduce lucrarea este aceea de a clarifica asemănările și deosebirile dintre generații, cum se pliază trăsăturile specifice generațiilor la nivel general asupra aceluiași generații din România, care sunt cele mai eficiente abordări în domeniul formării profesionale ale acestor generații și cum ar fi bine să se raporteze managerii în lucrul cu aceștia.

Conform lui Turner (2015) și Twenge (2017) caracteristicile generațiilor sunt diferite la fel ca și strategiile de implicare în învățarea activă. Fiecare generație (așa cum au fost ele definite convențional) au un grad de omogenitate și totuși sunt aspecte care le diferențiază. Prin cunoașterea acestor diferențe, îi poate ajuta pe managerii companiilor să relaționeze și să-și motiveze angajații pe măsura așteptărilor fiecăreia dintre aceste generații. Mult timp generațiile au fost studiate fără o abordare sistemică, până când o teorie a generațiilor fondată de americanii Strauss și Howe (1991) a definit o generație ca fiind totalitatea oamenilor născuți în aceeași perioadă, într-un interval de aproximativ 20 de ani. Studiile realizate de Strauss și Howe oferă cele mai cuprinzătoare informații disponibile despre caracteristicile generațiilor și fac referire la un ciclu de dezvoltare în patru etape ale generațiilor, care includ „Înaltul” [The High] (Generația Baby Boomers), „Trezirea” [The Awakening] (Generația X), „Dezlegarea” [the Unraveling] (Generația Y) și „Criza” [The Crisis] (Generația Z). Dar intervalele de ani ai apartenenței la fiecare dintre generațiile propuse nu au niciun fel de dovezi bazate pe metode de calcul. Sunt și studii (Watcom Group, 2018) care neagă efectul educației și al mediului extern asupra formării trăsăturilor oamenilor, iar caracteristicile generațiilor sunt puse pe seama progresului tehnic. Shamis și Nikonov (2017) definesc generația ca fiind un grup de oameni cu aceleași valori, născuți într-o anumită perioadă, care au experimentat aceleași evenimente externe în copilărie și au primit o educație similară. Lim (2012) afirmă că o generație este o cohortă de indivizi grupați în funcție de vârstă și care împărtășesc experiențe, comportamente și credințe istorice și sociale comune într-o anumită perioadă. Evenimentele sociale, economice și istorice care influențează viața fiecărei generații diferă în timp și în funcție de zona geografică. Orice diferență între membrii generațiilor este rezultatul locului în care indivizii se află în ciclul lor de viață (Hayes *et al.*, 2018). Generațiile sunt recunoscute ca grupuri de indivizi care împărtășesc o istorie comună și evenimente de viață semnificative în stadii critice de dezvoltare (Lee *et al.*, 2012). Fiecare

generație are sisteme de valori diferite și obiective de lucru prin care își modelează diferit atitudinile și comportamentul (Gursoy *et al.*, 2013).

În literatura de specialitate succesiunea generațiilor a fost realizată la o perioadă de 15-20 de ani, astfel de-a lungul ultimului secol au fost delimitate mai multe generații, iar pentru acest articol am ales clasificarea utilizată de cei de la Pew Research Center, descrisă în tabelul de mai jos:

Tabel. 1. *Model generațional larg acceptat*

Generația	Perioada	Vârsta actuală
Silent Generation	1928-1945	75-92 ani
Generația Baby-Boomers	1946-1964	56-74 ani
Generația X	1965-1980	40-55 ani
Generația Y	1981-1996	24-39 ani
Generația Z	1997-2012	8-23 ani
Generația Alpha	2013-prezent	7 ani

Sursa: Pew Research Center, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Nu există un consens unitar în ceea ce privește perioadele acestor generații, existând diferite puncte de vedere ale cercetătorilor cu privire la delimitările temporale între generații. Astfel, pentru fiecare dintre generațiile studiate până în prezent găsim diferite perioade în care sunt încadrate. De exemplu, pentru *Generația „Silent”* sau „*veteranii*” unii autori spun că sunt cei născuți începând din 1937 și până în 1945 (Hart, 2017), iar alți autori îi încadrează în perioada 1925-1942 (Williams *et al.*, 2016). În ceea ce-i privește pe membrii *Generației Baby Boomers*, perioada de încadrare este identică la mulți dintre cercetătorii care au studiat-o, acestea fiind persoanele născute din 1946 până în 1964 (Hart, 2017; Gursoy *et al.*, 2013; King *et al.*, 2017; Eyoun *et al.*, 2020). *Generația X* cunoscută și sub numele de „*copiii cu cheia la gât*” s-au născut din 1965 până în 1976 (Hart, 2017; King *et al.*, 2017), dar alți autori extind perioada până în anii '80 (între 1965 și 1980, după Williams *et al.*, 2016 sau Gursoy *et al.*, 2013).

În ceea ce-i privește pe membrii *Generației Y* sau Millennials sunt autori care-i plasează din 1977 până în 1991 (Hart, 2017) sau din 1977-1978 până în 1994-1995 (Lee *et al.*, 2012; Kim *et al.*, 2009) sau din 1981 (Williams *et al.*, 2016) și până în 1994 (King *et al.*, 2017) sau până la începutul mileniului 2, născuți între 1980-1981-1982 și 2000-2002 (Eyoun *et al.*, 2020; Lee *et al.*, 2012; Wong *et al.*, 2017).

Nici asupra perioadei celei mai recente generații, *Generația Z*, nu există o perioadă unanim acceptată, fiind autori care raportează anul 1992 sau chiar anul 1990 ca anul nașterii celor mai vechi reprezentanți ai acestei generații (Iorgulescu, 2016) și autori care îi consideră ca aparținând *Generației Z* pe cei născuți între

1995 și 2009 (Goh, & Okumus, 2020), dar sunt și autori care consideră anul 2000 drept punct de plecare pentru Generația Z. Unii îi numesc pe cei din Generația Z „iGeneration” și se referă la cei născuți din 1992 până în prezent (Hart, 2017), alți autori încadrează generația ca fiind născută de la mijlocul anilor '90 cu datele de încheiere pentru această generație care sunt de obicei raportate până la începutul anilor 2010 (Chicca, & Shellenbarger, 2018; Twenge, 2017) sau în jurul anului 2012 (Chicca, & Shellenbarger, 2018; Shatto, & Erwin, 2016; Turner, 2015; Twenge, 2017).

Așadar, deși anii de început și sfârșit diferă de la un autor la altul, marjele în care sunt plasate fiecare dintre aceste generații nu variază semnificativ de mult. În cele ce urmează, prezentăm succint câteva dintre caracteristicile preponderente ale fiecărei generații în parte, conform literaturii de specialitate care tratează atitudinile și comportamentul generațiilor față de muncă și piața muncii.

Karashchu, Mayorova, Nikishin și Kornilova (2020) sugerează ca cercetările viitoare care se preocupă de identificarea specificului reprezentanților generațiilor să fie făcute, în primul rând, prin comportamentul acestora de consum. De altfel, tot mai multe studii definesc trăsăturile generațiilor prin comportamentul lor ca și consumatori de bunuri și servicii (Gindi *et al.*, 2016; Jackson *et al.*, 2011; Lissitsa, & Kol, 2016; MacDonald *et al.*, 2013).

În prezent, în lume, patru generații diferite sunt active pe piața muncii: Baby Boomers, Generația X, Generația Y (Millennials) și cea mai tânără generație, care urmează în următorii ani să intre din ce în ce mai mult pe piața muncii, Generația Z, fiecare dintre ele fiind caracterizată de valori, ambiții și stiluri de lucru diferite.

Progresul rapid al tehnologiei a dus la crearea unor obiecte inovatoare, gadgeturi, instrumente, sisteme și resurse care au schimbat fundamental modul în care trăim. Tehnologia se extinde cu o viteză de neimaginat, schimbând natura locurilor de muncă. Ținând pasul cu aceste progrese, reprezintă o provocare continuă pentru oamenii de astăzi, care reconsideră și își imaginează viitoarele profesii necesare, utilizând tehnologia pe care tot ei o creează.

Caracteristicile Generației Baby Boomers 1946-1964 – cu vârsta între 56 și 74 de ani

Membrii Generației Baby Boomers au fost crescuți cu un sentiment al dreptății și s-au așteptat la ce e mai bun de la viață. Apreciază diferite abilități profesionale cum ar fi: „integritate ridicată”, „corectitudine”, „împuternicire” (Rudolph *et al.*, 2017) și oportunitatea dezvoltării personale și preferă recompensele extrinseci și acele măsuri sau politici cum ar fi avansarea în carieră. S-au sacrificat pentru o existență materială bogată și și-au trăit clipa (Eyoum *et al.*, 2020). Baby Boomers prezintă o concentrare etică și relațională mai puternică asupra locului de muncă. Au fost caracterizați ca persoane ambițioase care cred în munca susținută din greu

atât individual, cât și în echipă, cu sacrificiu, chiar workaholici și care știu care este prețul plătit pentru succes. Membrii acestei generații sunt orientați spre obiective, realizări și sunt competitivi (King *et al.*, 2017). Ei sunt determinați, loiali față de locul de muncă în detrimentul vieții lor de familie (Hayes *et al.*, 2018), acceptă autoritatea, sunt preocupați de statut și sunt de acord să urmeze o structură ierarhică la locul de muncă. Există o tensiune semnificativă între ei și generațiile mai tinere, deoarece membrii generației Baby Boom așteaptă și de la alții ca să aibă aceeași etică în muncă și să lucreze același număr de ore precum au muncit ei. Au fost descriși ca fiind motivați să schimbe lumea cu idealismul lor și sunt considerați a fi optimiști (Hayes *et al.*, 2018). În România, Generația Baby Boom nu coincide cu generația născută imediat după cel de-al Doilea Război Mondial, așa cum se întâmplă în cazul altor țări, ci este generația supradimensionată care s-a născut după 1967. Sunt cei născuți ca urmare a Decretul 770 din octombrie 1966, care a impus interzicerea avortului. Este cohorta născută între 1967 și 1971 (în special datorită creșterii foarte mari a natalității în 1967 și 1968) și a căror membri au atins vârsta de 50 de ani între anii 2017 și 2021. Au fost numiți „Decreteii” sau „copii ai decretului”, iar datorită dimensiunii disproporționate a acestei generații, au fost nevoiți să se confrunte cu diverse probleme în timp: în sistemul educațional care nu era pregătit să facă față unui număr atât de mare de copii și la intrarea lor pe piața muncii, vorbindu-se de o „piață matrimonială”, la care trebuie să adăugăm efectele psihologice ale faptului că mulți dintre copiii din această generație nu au fost doriți de familiile lor (Ciumara, 2014).

Caracteristicile Generației X 1965-1980 – cu vârsta între 40 și 55 de ani

Celor din Generația X li se mai spun „twenty-somethings”. Au fost crescuți în umbra influenței Generației Baby Boomers și sunt prima generație care și-au făcut „to do list”. Aceștia au asistat la cum s-au sacrificat părinții lor pentru companii, astfel că au dezvoltat comportamente (nu valori) de independență, rezistență și adaptabilitate mai puternice decât generațiile anterioare. Simt nevoia unui sentiment de apartenență, de lucru în echipă, au capacitatea de a învăța lucruri noi, autonomie, înclinație spre antreprenoriat, flexibilitate, vor feedback și recompense pe termen scurt (Gursoy *et al.*, 2013). Tind să fie sceptici față de *statu-quo* și relațiile ierarhice și se așteaptă ca managerii să le obțină respectul mai degrabă decât să le acorde ei respectul chiar și în virtutea unei promovări. Unele studii indică faptul că membrii Generației X nu au încredere în autoritate, nu le plac regulile de lucru, sunt reticenți în a respecta tradiția și structurile sau așteptările impuse de lideri (Rudolph *et al.*, 2017) și evită loialitatea companiei comparativ cu predecesorii lor (Hayes *et al.*, 2018). Pun preț pe valori precum afirmarea și creșterea încrederii (de exemplu pe liderii care „lucrează în echipă” și care-i „motivează pe ceilalți”, care se concentrează pe „a face lucrurile”) (Rudolph *et*

al., 2017). Sunt tehnologi înțelepți, nu sunt foarte oficiali, învață repede, apreciază echilibrul între muncă și viața personală și acceptă diversitatea (Gursoy *et al.*, 2013). Sunt autosuficienți și pun preț pe calitatea vieții, sunt adaptabili la schimbări și preferă în mod regulat să lucreze singuri. Sunt cinici și ușor frustrați de lipsa promovărilor și a creșterii salariilor (Hayes *et al.*, 2018). Au crescut într-o epocă caracterizată de schimbări tehnologice și sociale semnificative și rapide, care au creat o instabilitate financiară, socială și familială. Și astfel au intrat pe o piață a muncii fără a aștepta o securitate a locului de muncă (Eyoun *et al.*, 2020). Au traversat și perioade de criză economică când părinții lor s-au confruntat cu concedieri în masă (adică prin anii 1980), trăind slăbirea structurii tradiționale a familiei. Acestea sunt doar câteva dintre motivele pentru care membrii Generației X sunt mai puțin loiali, atașați angajatorilor, au o etică puternică a muncii, sunt în general satisfăcuți de munca lor și apreciază recompense externe atunci când au rezultate satisfăcătoare în muncă (King *et al.*, 2017) cum ar fi beneficii materiale pe care le pot valorifica pentru familie-prieteni (Hayes *et al.*, 2018). Sunt predispuși de a fi mai dedicați propriilor obiective ale carierei decât unei anumite organizații și sunt mai predispuși de a se implica în organizațiile care promovează dezvoltarea competențelor, eficiența și echilibrul între viața personală și cea profesională mai mult decât statutul și durata serviciului. Răspund bine la provocări, feedback și oportunități de dezvoltare. Apreciază un program de lucru flexibil, autonomia, munca interesantă și oportunitățile de creștere profesională. Preferă ca în spatele lor să nu stea mereu managerii și să li permită să lucreze independent, dar doar după ce au primit instrucțiuni referitoare la sarcinile pe care le au de realizat și aceasta pentru că membrii Generației X tind să aprecieze autonomia și independența la locul de muncă mai degrabă decât supervizarea (Eyoun *et al.*, 2020).

Caracteristicile Generației Y 1981-1996 – cu vârsta cuprinsă între 24 și 39 de ani

Celor din Generația Y li se mai spun „*Millennials*”, „*Nexters*”, „*Generația Nintendo*”, „*Nativi digitali*”, „*Net-Geners*”, datorită capacității lor de a fi multitasking, folosind toate formele de tehnologie (Hart, 2017; Karakas *et al.*, 2015), „*Echo Boomers*” sau „*Generația dot.com*” (Wong *et al.*, 2017) și mai sunt descriși ca fiind „orientați spre ei înșiși” (Lee *et al.*, 2012). Sunt generația cu capacități de alfabetizare digitală și capacități multitasking (Karakas *et al.*, 2015). Tehnologia este prima lor limbă. Sunt caracterizați de tendința de a fi persoane sigure și inteligente. Preferă să lucreze în echipe, în grup. Respectă regulile și așteaptă încurajări și feedback asupra activității lor, despre cum să reușească și vor să beneficieze de ghidaj specific. Simt o presiune mare pentru a se realiza. Stima de sine și încrederea provin din relațiile strânse cu părinții și prietenii. Au un optimism dus până la extrem și chiar așteptări nerealiste, de cele mai multe ori. Consideră că sunt scutiți în a respecta regulile (Hart, 2017). Valorile pe

care le acordă muncii pot fi explicate prin modul în care au crescut. Abordează pasiv rezolvarea problemelor și sunt dependenți de alții pentru rezolvarea lor. Responsabili pentru această atitudine fiind părinții și prietenii, deoarece i-au ajutat la satisfacerea nevoilor și la a lua decizii pentru ei (Hart, 2017). Au fost crescuți cu implicarea și feedbackul semnificativ și constant din partea părinților (Maloni *et al.*, 2019). Viața lor este afișată pe rețelele de socializare pentru ca toți să o poată vedea, să-și dea cu părerea și să primească reacții din mai multe locuri. Interacționează constant prin Facebook, Snapchat, YouTube, Instagram, Twitter, bloguri și Wikis pentru a se conecta cu semenii lor (Hart, 2017).

Se ghidează după deviza: „*lucrează inteligent, nu din greu*” („work smarter not harder”). Sunt o generație de mentalități inteligente și dezvoltate care adesea par de neînțeles. Au acces instantaneu la informații și cantități extinse de date integrate în viața de zi cu zi. Aceste condiții au determinat dezvoltarea abilităților de filtrare a informațiilor extrem de eficient (Williams *et al.*, 2016). În viața de zi cu zi Millennials studiază, muncesc, socializează și trăiesc în ecosistemul digital – trimit e-mailuri, împărtășesc fotografii, descarcă melodii și folosesc rețelele sociale. În ceea ce privește stilul de viață nu se mai face distincție între învățare, muncă, distracție și timp liber, datorită accesului continuu la computer, la telefoanele mobile și a conectării continue, ceea ce permite accesul la o cultură *always on*. Acest fapt are repercusiuni importante asupra multor aspecte ale vieții lor. Astfel își pierd cu ușurință concentrarea, pot avea dificultăți în ascultare și în a urmări prelegeri, pot suferi de supraîncărcare cognitivă, pot fi nerăbdători, deoarece caută satisfacția imediată, pot avea toleranță scăzută la întârzieri și pot suferi din cauza lipsei de socializare și a dependenței de internet (Karakas *et al.*, 2015).

Au fost crescuți în anii când li s-a dat putere, când toată lumea a câștigat și primit o medalie. Crescuți de părinții care și-au structurat viața după viața lor, au fost atrași de familiile lor pentru că le-a oferit în exces siguranță și securitate. Au fost încurajați să ia propriile decizii și să pună la îndoială autoritatea. Își doresc locuri de muncă flexibile, deoarece vor să aibă timp, pe care să și-l petreacă cu lucruri care sunt importante pentru ei atunci când au nevoie (Gursoy *et al.*, 2013).

Generația Y este descrisă ca fiind mai individualistă și preferă valorile intrinseci ale muncii precum autonomia muncii, identitatea muncii, locuri de muncă provocatoare și autoexprimarea. Apreciază altruismul și programul de lucru flexibil. Au dorința de a urma trasee de carieră flexibile, comunică deschis cu supervizorii și lucrează cel mai bine în echipe. Prezintă niveluri mai scăzute ale dezechilibrului între muncă și viață personală și loialitate instituțională și pun accent pe corectitudine. Preferă schimbarea locurilor de muncă de mai multe ori și își doresc un feedback constant cu provocări frecvente (Hayes *et al.*, 2018).

Au crescut într-o perioadă de expansiune economică și prosperitate, dar s-au maturizat în decursul anilor de incertitudine economică și tulburări. Au trecut prin criza economică asiatică și au suferit de pe urma efectelor tsunamiului mondial. Mulți din Generația Y au avut experiențe de muncă în timp ce erau studenți

și chiar înainte de a absolvi școala sau să intre pe deplin în câmpul muncii. Astfel se presupune că ei au așteptări mai clare cu privire la ceea ce vor să facă, pentru cine vor să lucreze și cine vor să fie. Sunt descriși ca fiind bine educați, încrezători, pasionați de ceea ce fac, cu conștiință socială și având integritate. Sunt independenți, încrezători în ei înșiși și buni gânditori. Tind să întâmpine cu bine provocările intelectuale, se străduiesc să facă diferența și să reușească în cariera lor. Este important să-și stabilească și să-și atingă obiectivele și să realizeze lucruri semnificative. Par mai puțin interesați să aibă un loc de muncă pe tot parcursul vieții și sunt mai interesați de sarcini provocatoare și semnificative care-i ajută să-și atingă obiective înalte în carieră. Pentru ei important este să se bucure de o viață împlinită și echilibrată. Au o înclinație pentru succesul în carieră și își doresc oportunități și responsabilități. Factorii comuni pe care-i preferă atunci când își aleg locuri de muncă sunt puterea și autoritatea, un mediu de lucru pașnic, oportunități de avansare în carieră și un salariu bun și preferă într-o măsură mai mică factorii motivați precum supervizarea și îndrumarea, laudele supervisorului și să aibă un sentiment de apartenență. Sunt dornici de avansare rapidă în carieră, vor un parcurs clar de carieră și suficiente oportunități de promovare internă (Wong *et al.*, 2017).

Au o înclinație mai mare spre leadership și cred că mediul social este important la locul de muncă, deoarece pun pe primul loc echilibrul locului de muncă cu viața personală, prin muncă dorindu-și și profit și sunt deschiși spre avansarea profesională. Se definesc ca „muncitori de încredere”, declară că le place competiția și că trebuie să existe competiție pe piața muncii între angajați (Ozkan, & Solmaz, 2015).

Au o etică strictă a muncii, sunt politicoși cu autoritatea și caută acele locuri de muncă care să le ofere un sens, care să-i îplinească sau care să-i ajute pe alții. Trebuie să facă față complexității produselor, ciclurilor de viață mai scurte ale produselor, cerințelor mai mari din partea clienților și inovației tehnologice. Părăsesc adesea organizația dacă la locurile lor de muncă nu își folosesc talentele și abilitățile sau dacă nu beneficiază de cursuri/traininguri pentru a se dezvolta profesional. Își gestionează proactiv cariera și își controlează dezvoltarea profesională prin căutarea acelor locuri de muncă care îndeplinesc criteriile specifice importante pentru ei. Pot modifica semnificativ sarcinile de lucru cu scopul de a crea rezultate mai satisfăcătoare și mai productive, utilizând o perspectivă de elaborare a locurilor de muncă astfel încât sunt participanți activi la interpretarea și formarea locurilor de muncă. Lucrează bine în echipe și preferă mediile în care există relații de muncă intense între angajați. Pe măsură ce membrii Generației Y își construiesc relații cu ceilalți la locul de muncă, pot reîncărca semnificația locurilor de muncă și identitatea locului de muncă rezultat. Absolvenții de studii superioare își doresc mai mult control asupra propriei cariere prin obținerea unor calificări mai mari pentru a avea oportunități de avansare și programe de formare. Angajații Generației Y sunt adepții multitaskingului, cu un grad ridicat de încredere, inteligență și independență. Își încep cariera cu presupunerea că vor schimba frecvent locurile de muncă, prin urmare dacă nu sunt mulțumiți să lucreze la o companie nu vor rămâne.

Sunt activi, au un rol de mediator al caracteristicilor postului, mai degrabă decât beneficiari pasivi ai modelului convențional de proiectare a posturilor. Angajații Generației Y sunt încrezători și preferă unele medii asupra cărora să aibă controlul, să fie mai puțin structurate și au mai multe șanse decât generațiile anterioare să adapteze caracteristicile locului de muncă pentru a-și face munca mai ușoară. Își doresc un nivel ridicat de a se realiza, respect de sine și prețuiesc relațiile calde cu alte coohorte (Kim *et al.*, 2009).

Sunt diverși din punct de vedere cultural și social. Sunt motivați să reușească, dar pentru ei e important ca munca lor să aibă direcție și sens. Se simt confortabil luând la rost autoritatea și pun la îndoială deciziile manageriale dacă simt că acele decizii sunt de neînțeles. Sunt caracterizați de prosperitatea economică, depind de avansarea tehnologică în comunicarea prin internet, rețelele sociale și globalizare. Sunt mai puțin de acord cu ierarhia din organizații, sunt mai colaborativi, sunt altruști echilibrați, pricepuți în management, încrezători în ei înșiși, transparentți în comunicările lor și sunt mai confortabili cu supervizorii de gen feminin. Gândesc mai mult vizual, doresc satisfacție imediată, prețuiesc distracția la locul de muncă și prezintă o gamă largă de comportamente și trăsături sociale, precum modestia, munca în echipă, realizarea și comportamentul social pozitiv. Se așteaptă să fie promovați și să primească o mărire a salariului mai rapid și să se bucure de noi oportunități în carieră (Eyoun *et al.*, 2020).

Majoritatea Millennials cred că internetul este la fel de important pentru condiția umană precum aerul, apa, alimentele și adăpostul. Millennials caută la locul de muncă o cultură bazată pe munca în echipă, cu contact strâns și comunicare cu superiorii, precum și feedback frecvent (Stewart *et al.*, 2016).

Au fost răsplățiți mai mult pentru participare decât pentru realizări. Acordă importanță mare individualismului, sunt asertivi, au așteptări și niveluri ridicate ale stimei de sine. Sunt percepuți drept narcisiști și nu le place să-și asume riscul. Au nevoie în mai mică măsură de aprobare socială, dar cer laude semnificative. Apreciază valorile extrinseci ale muncii cum ar fi recompensele, beneficiile și oportunitățile de avansare prin căi clare prin care pot avea succes în companii prin obținerea unui statut mai bun, dar și recompensele intrinseci sunt foarte importante. Dezvoltarea carierei și recompensele financiare sunt „parte din generație”. Au convingerea puternică că educația duce la succesul lor viitor, deoarece abilitățile intrinseci permit obținerea de rezultate extrinseci. Tind să aștepte îndrumări, feedback și sprijin semnificativ din partea supervizorilor, care derivă din educația pe care le-au acordat-o și părinții. Preferă instrucțiuni frecvente și detaliate pentru sarcini. Aspectele sociale ale muncii, incluzând sprijinul colegilor, sunt importante. Importanța valorilor sociale scade pe măsură ce Generația Y e mulțumită de rețelele lor sociale din afara muncii. Unele studii indică faptul că valorile precum altruismul, filantropia și conservarea mediului sunt destul de scăzute reflectând un aspect individualist al lor. Timpul liber rămâne important pentru ei, deoarece consideră că munca este mai puțin centrală în viața lor comparativ cu generațiile mai în vârstă. Echilibrul vieții personale cu viața profesională sunt importante

pentru ei, deoarece caută flexibilitate asupra programului de lucru și libertatea în special pentru a evita orele de lucru suplimentare sau programul de muncă neregulat. (Maloni *et al.*, 2019).

Tinerii români din Generația Y au caracteristici aparte, diferențiindu-se, în unele privințe de cei din alte țări, probabil și datorită specificului culturii și a condițiilor socioeconomice din țara noastră. Aproape trei sferturi dintre tinerii de 14-29 de ani și 50% dintre tinerii de peste 18 ani din România locuiesc cu părinții, marea majoritate nu sunt într-un cuplu stabil și nu vor să aibă mulți copii. Cei care locuiesc în localități mai mici văd căsătoria ca pe un prim pas către construirea bunăstării și prosperității, cei care locuiesc în orașe mai mari amână căsătoria pentru un moment ulterior, după ce și-au finalizat studiile și au găsit un loc de muncă bine plătit. Tinerii Generației Y sunt mai bine educați decât părinții lor datorită expansiunii sistemului de învățământ post-1989. Majoritatea tinerilor vizează învățământul superior (diplomă de licență sau mai mult). România are e un procentaj mare de tineri care nu sunt încadrați profesional și nu urmează niciun program educațional sau de formare (NEET) și un procentaj mare de tineri simt că sunt supracalificați pentru munca pe care o depun. Consideră relațiile personale, experiența profesională și pregătirea educațională criterii esențiale pentru găsirea unui loc de muncă, iar pentru alegerea locui de muncă este important salariul și apoi siguranța locului de muncă. Au o deschidere către noile medii de comunicare și o relativă respingere a mass-mediei tradiționale clasice, precum televiziunea. Peste jumătate dintre tinerii români își petrec timpul liber ascultând muzică, se uită la filme sau petrec timpul cu prietenii și familia și tot peste jumătate dintre tinerii români folosesc internetul mai mult de o oră pe zi (studiul din 2019), comparativ cu numai 38,3% în 2014. O treime dintre tinerii Generației Y nu cred în Dumnezeu sau resping alte enunțuri de bază ale credinței creștin-ortodoxe. Fetele tind să fie mai conservatoare decât bărbații în ceea ce privește abținerea sexuală înainte de căsătorie și poziția față de avort și mai mult de jumătate dintre tineri doresc restrângerea drepturilor la avort în România. Sunt dezamăgiți de principalele instituțiile politice din țară și de politicienii tineri, iar interesul pentru politică este scăzut. Par a fi gata să se mobilizeze în eventualitatea unor proteste pe diverse teme, dovadă fiind și ieșirea lor masivă în stradă, în problema Roșia Montană, Ordonanța 13 ș.a. Foarte mulți tineri au încredere că vor avea o viață mult mai bună decât au avut părinții lor poate și datorită posibilităților de circulație în Uniunea Europeană. Tind să fie extrem de încrezători în propriul viitor, însă mai puțin încrezători în viitorul conaționalilor și al țării înseși, luând în calcul emigrarea dacă viața lor în România nu le oferă rezultatele așteptate. Aproape 40% și-ar dori să emigreze chiar și temporar (pentru studii sau muncă), iar o treime se văd peste 10 ani, persoane realizate într-o altă țară (Sandu, Stoica, & Umbreș, 2014; Bădescu *et al.*, 2019). Un studiu recent (iSens Solutions, 2019) a arătat că dacă angajații între 26 și 34 de ani sunt nemulțumiți de companie, vorbesc mai degrabă de rău compania altor persoane. Millenials evită companiile de stat. Cei de 26-34 de ani preferă mai mult companiile private locale. Ceea ce-i determină

să accepte un job este salariul și impresia de la interviu și îmi doresc să primesc bonusuri în bani.

Caracteristicile Generației Z 1997-2012 – cu vârsta cuprinsă între 8 și 23 de ani

Membrii Generației Z mai sunt denumiți drept „Generația mobilă”, „Post-Millennials”, „Gen Z”, „Zers”, „iGeneration”, „iGen”, „Homeland Generation” („Homelanders”), „Founders”, „Pivotals”, „Generation Nice”, „Screenagers”, „Share Generation”, „The New Silent Generation”, „Plurals”, „Google Generation”, „Generation Me” sau „The Net Generation”.

Sunt recunoscuți ca „*generația internet [...] și primii navigatori mobili*” prezentând un interes tot mai mare pentru cercetători, deoarece membrii acestei generații încep tot mai mult să intre pe piața forței de muncă și încep să aibă putere financiară pentru a deveni clienți ce vor fi tot mai căutați pe mai multe piețe (Iorgulescu, 2016).

Sunt prima generație globală a căror membri vor „*avea mai multe în comun cu colegii lor globali, decât o au cu adulții din propria lor țară*”. Prima generație născută într-o lume digitală unde accesul instantaneu la informații este disponibil constant peste tot. Sunt consumatori avizi de tehnologie și fani ai lumii digitale. Ca adevărați nativi digitali și singura generație crescută exclusiv cu o influență tehnologică, Generația Z este foarte obișnuită să interacționeze, uneori exclusiv, în lumea digitală. Utilizarea din ce în ce mai mare a YouTube, a aplicațiilor și a diferitelor forme de social media este atât de comună încât toată generația pare să fie echipată cu tehnologia. Sunt comunicatori ai tehnologiilor al căror mediu istoric este lumea fără limite de timp și spațiu. Sunt o generație unită a cărei reprezentanți pretind că au cunoștințe mai avansate de utilizare a tehnologiei informației comparativ cu generațiile anterioare. Și totuși există diferențe remarcabile la nivel global atât în competența de utilizare a tehnologiei informației, cât și în oportunitățile legate de accesul la facilitățile de învățare și interacțiune oferite de noua tehnologie (Nikula *et al.*, 2020).

Membrii acestei generații au o afinitate spre socializare și învățare pe internet, consumând și producând informații digitale, orientându-se spre cariere personalizate, crezând că pot obține orice, căutând recunoaștere din partea celorlalți și solicitând feedback instantaneu și frecvent (Karakas *et al.*, 2015).

Au fost influențați de evenimentele legate de tehnologie, cum ar fi disponibilitatea publică pe scară largă a *World Wide Web* la începutul anilor 1990, au crescut cu tehnologia, mp3 playere, telefoane mobile inteligente, YouTube, IPADs, tehnologii media. Sunt siguri pe ei înșiși, fericiți, potriviți spiritului de echipă, le plac activitățile specifice serviciilor sociale, și sunt mai interesați de astfel de activități decât generațiile anterioare (Psychology Foundation).

Doresc să-și asigure viitorul; știu că munca are un rol important în realizarea visurilor lor, iar dacă nu își îndeplinesc visurile devin nefericiți. Fericirea este foarte importantă la locul de muncă așa că dacă membrii Generației Z nu-și găsesc fericirea la locul de muncă, se vor gândi să renunțe repede la el. Le place independența și nu agreează autoritatea pe care de cele mai multe ori o contestă. Valorile culturale tradiționale sunt importante pentru Generația Z, ei sunt dedicați credințelor lor. Generația Z este mai conștientă și nu acceptă expresiile tradiționale, nu le cercetează și nu își caută credințele religioase (Ozkan, & Solmaz, 2015).

Îi caracterizează responsabilitatea, accentul pe realizarea și dedicarea către obiective pe termen lung ceea ce îi face diferiți de generațiile anterioare. În ciuda faptului că sunt mai puțin activi din punct de vedere sexual, acceptă în mai mare măsură diversitatea sexuală, adesea nu folosesc pronume specifice genului și resping în mai mare măsură stereotipurile de gen. Generația Z este diversă din punct de vedere rasial și etnic și cu o minte deschisă. Este cea mai diversă generație din istoria SUA din punct de vedere etnic și se anticipează că va fi ultima generație în care caucazianul este rasa majoritară. Deși majoritatea membrilor Generației Z nu au amintiri despre atacurile teroriste din 11 septembrie 2001, totuși au fost influențați de atacurile teroriste din 2001, crescând într-o stare constantă de război internațional și au asistat la violența publică, la creșterea șomajului, la prăbușirea economiei prin intermediul internetului și pentru mulți aceste evenimente s-au întâmplat chiar în societatea lor. Sunt cei asupra cărora s-au făcut multe experimente educaționale precum programele „No Children Left Behind”, „Common Core”, scăderea treptată a importanței conceptelor din programa școlară și prioritizarea preocupărilor legate de rezolvarea stresului emoțional și neutralizarea pronumelor specifice genului. Sunt prima generație a căror membri au crescut pe modul „always on” în mediul virtual al telefonului inteligent, iar efectele conectivității continue în social media, disponibilitatea imediată la cantități masive de informații permanent actualizate și la reacțiile utilizatorilor care consolidează anumite puncte de vedere și, cel mai des, exclud alternativele au influențat dezvoltarea Generației Z. Părinților Generației Z li s-au pus de asemenea o etichetă precum părinților copiilor Generației X care au fost numiți „părinți elicopter”, deoarece s-au plimbat și au direcționat fiecare aspect al vieții copiilor lor. „Părinții elicopter” au fost înlocuiți acum cu „părinții copil”, deoarece aceștia sunt și prieteni și mentori (îndrumători) și antrenori de încredere. Generația Z este crescută într-o „cultură a siguranței” în care siguranța fizică și emoțională din partea unor entități reale sau imaginare are o mare importanță în toate aspectele vieții, inclusiv în educație. De exemplu, dacă în 1970, în SUA, 80% dintre elevii de clasa a III-a mergeau singuri la școală, în 1990 procentul lor a scăzut la 9% și astăzi este chiar mai scăzut. Acest stil contradictoriu de parenting de a evita „abordarea elicopterului”, dar care în același timp este excesiv de protector, a dus la termenul de „parenting double minded”. Membrii Generației Z pun preț mai mare pe comunicarea față în față sau în persoană. Mulți vor intra pe piața forței de muncă la o vârstă fragedă prin intermediul uceniciei, lăsând în

urmă educația tradițională și optând pentru studiile online. Sunt mai puțin hedoniști și se comportă mai bine decât generațiile anterioare. Adolescenții Generației Z întârzie în a-și asuma rolurile unei persoane adulte cum ar fi conducerea unei mașini, a lucra pentru a obține independența financiară sau plecarea din căminul părintesc. Odată cu avansul tehnologic, membrii Generației Z au avut ocazia să vadă direct ce se întâmplă în întreaga lume. Drept urmare, aceștia au o perspectivă globală și sunt mai toleranți. Sunt mai puțin optimiști în ceea ce privește viitorul, 60% din Generația Z sunt optimiști asupra viitorului comparativ cu 89% dintre Millennials. Părinții din Generația X și-au trimis copiii din Generația Z la școală la o vârstă mai fragedă. Procentul copiilor de 4 ani înscriși la școală s-a dublat între 2003 și 2013 în SUA. Generația Z consideră școala nu doar ca o perioadă de dezvoltare intelectuală, ci mai mult ca pe o pregătire pentru carieră și succes financiar. Această generație se uită dincolo de a obține o notă sau de a promova un curs. Membrii Generației Z sunt mai dispuși să se angajeze atunci când pot vedea cum vor fi utilizate în viitor cunoștințele și priceperile lor. Curiozitatea este cel mai puternic motivator în alegerea unui curs de studiu (Schenarts, 2020). Timpul de concentrare sau de atenție pentru Millennials a fost de 10 minute, iar pentru Generația Z este de 6 minute. Generația Z este adversă riscurilor, atunci când se confruntă cu situații noi sau necunoscute, aceștia nu le pot da curs din cauza fricii de eșec. Când vine vorba de feedback sunt adepții dictonului „No News is Bad News” (dacă nu primesc feedback înseamnă că e de rău). Generația Z are nevoie de feedback. Ei răspund cel mai bine atunci când feedbackul este săptămânal sau acordat chiar imediat. Doresc un spațiu destinat învățării care să fie curat, suficient iluminat și deschis, să aibă spațiu mult pe masa de lucru, unde să nu fie distrași și să aibă toate instrumentele electronice necesare învățării (Schenarts, 2020). În loc să lucreze în echipe sau în grup cu colegii, membrii Generației Z preferă să lucreze singuri și apoi să-și aducă contribuția la eforturile grupului. Pentru Generația Z multe dintre informațiile care apar pe internet sunt percepute ca fiind adevărate. Deși multe informații disponibile pe internet sunt benefice, majoritatea nu sunt trecute prin filtrul propriei gândiri sau convenite cu grupul de egali. Membrii Generației Z sunt foarte atenți la gestionarea imaginii lor digitale. Sunt conștienți de importanța brandului lor personal după ce au văzut că membrii Generației Y s-au înșelat prin postările lor prea deschise privind viața personală. Pentru a-și menține brandul personal, Generația Z este determinată să-și cosmetizeze, înfrumusețeze persoana digitală, publicând doar lucruri pozitive. Rezultatul îngrijorător este că ei văd cea mai bună versiune a altora și o compară cu cea mai rea versiune a lor. Valorizează responsabilitatea personală, etica în muncă, independența și caută oportunități prin care să-și dovedească că pot reuși. Membrii Generației Z nu sunt motivați de bani. Mult mai motivant pentru ei este șansa de avansare în carieră și de a primi credibilitate pentru a face o treabă bună. Au conflicte chiar cu propria cohortă. Ei se gândesc foarte mult la ei înșiși și sunt foarte cinici cu semenii. O treime îi consideră pe semenii lor leneși (Schenarts, 2020).

Apreciază munca grea și doresc să fie recompensați pentru asta, sunt ambițioși și au inițiative care pornesc de la ei și sunt motivați să-și planifice viitorul. Membrii Generației Z vor să vadă imediat rezultatele muncii lor, și își doresc ca munca lor să fie semnificativă și să producă un impact. Alte valori intrinseci sunt învățarea, pregătirea în permanență, dezvoltarea setului lor de abilități și creativitatea (Maloni *et al.*, 2019).

Afișează încredere, caută echipe dinamice și vor să-și asigure viitoarea carieră. Preferă independența pe care și-o pot manageria singuri. Au o dorință mare pentru progresul în carieră. Vor să lucreze în companii care se pliază pe rețelele de socializare, care oferă oportunități de a lucra în mai multe țări și care oferă feedback continuu asupra evaluărilor anuale formale. Angajații Generației Z se așteaptă la un parcurs bun în traiectoria lor profesională și se așteaptă să urce rapid pe scara carierei. Angajații mai tineri din industria HoReCa sunt mai nerăbdători cu privire la urcarea pe treptele profesionale și sunt mai predispuși să părăsească compania dacă nu sunt promovați în termen de 6 luni (Goh, & Okumus, 2020).

Datorită utilizării frecvente a tehnologiei, aceștia au abilitățile sociale și relaționale subdezvoltate și prezintă un risc crescut de izolare, nesiguranță și probleme de sănătate mintală, cum ar fi anxietatea și depresia. Obiceiurile lor tehnologice îi determină să aibă o atenție focalizată limitată și se plictisesc cu ușurință atunci când percep monotonicitate și repetiție. Generația Z vrea comoditate și imediatitate. Sunt pragmatici, deoarece au crescut în perioade de incertitudine socială, politică și economică; această generație este prudentă și preocupată de siguranța emoțională, fizică și financiară. În general nu joacă un rol activ în problemele sociale, dar preferă să se implice în activismul sedentar. Membrii Generației Z sunt adevărații nativi digitali care nu cunosc lumea fără internet. Viața lor de zi cu zi este complet saturată de mediul digital, unele studii arătând că petrec nouă ore pe zi pe telefoanele lor mobile. Alte studii au arătat că evenimentele comune și factorii contextuali experimentați de Generația Z au determinat ca tinerii să fie mai practici, prudenți și sceptici. Natura prudentă și preocupată a Generației Z înseamnă că nu sunt siguri că vor reuși și ar putea să își asume mai puține riscuri decât generațiile anterioare. Au fost identificate nouă caracteristici ale Generației Z: mari consumatori de tehnologie și împătimiți ai lumii digitale; pragmatici; cu abilități sociale și relaționale slab dezvoltate; precauți și preocupați de siguranța emoțională, fizică și financiară; individualiști; cu risc crescut de izolare, anxietate, insecuritate și depresie; atenție scăzută a concentrării, dorința de comoditate și imediatitate; cu mintea deschisă, multietnici, acceptând diversitatea și implicați în activismul sedentar (Chicca, & Shellenbarger, 2018).

Odată cu apariția lumii omniprezente a tehnologiei, Generația Z a învățat să fie multitasking, implicându-se în același timp și în alte activități. Pentru Generația Z învățarea este o experiență activă și nu mai este adepta învățării pasive din trecut. Este prima generație care a crescut într-o lume a internetului, în care înțelegerea ei despre accesul la informații și viziuni asupra lumii a fost modelată într-o manieră diferită comparativ cu generațiile anterioare. Sunt obișnuiți cu difuzarea rapidă a

informațiilor, prezentate într-un stil grafic și tehnologic sofisticat. Ca și în cazul Generației Millennials, pentru cei din Generația Z învățarea este activă, implicând acțiuni participative. Crescând într-un nor virtual de tehnologie cu surse infinite de informații și interacțiuni digitale, a schimbat modul în care gândesc, comunică și învață. Dependența puternică de tehnologie este asociată cu un timp de atenție și concentrare scăzut (Betz, 2019).

Preferă să se specializeze la locurile lor de muncă. Unul dintre elementele-cheie care definește această generație este accesul pe scară largă la tehnologia de comunicații digitale. Având în vedere răspândirea Wi-Fi-ului și a tehnologiei mobile, Generația Z percepe această conectivitate constantă mai degrabă ca o utilitate cum este electricitatea decât un lux. Preferă nu numai să consume media, ci și să creeze media, cum ar fi televiziunea și ziarele percepute ca fiind mijloace cu conținut unilateral și care se confruntă cu o scădere a accesului în rândul Generației Z. Pe măsură ce Generația Z va începe să aibă o etică puternică de muncă similară cu cea a Generației Baby Boomers și responsabilitatea și rezistența părinților lor din Generația X și pot fi chiar mai bine adaptați din punct de vedere tehnologic comparativ cu Millennials”. Studiile din Statele Unite arată că viziunea televizorului a celor din Generația Z este în scădere, în favoarea consumului media care este mai puțin pasiv. Au un mare interes pentru îmbunătățirea lumii și pentru a ajuta oamenii (Farrell, & Phungsoonthorn, 2020).

Pun preț pe dezvoltarea lor, acordă importanță relațiilor bune și recompenselor, salariului generos. Potrivit unui studiu realizat în România de Iorgulescu (2016), primele două valori ale celor din Generația Z au fost avansarea pe scara profesională și salariul. Preferă să lucreze singuri, mai degrabă decât în grupuri, datorită potențialei lor lipse de abilități sociale rezultată din interacțiunea lor extinsă în medii virtuale mai degrabă decât în medii reale. În timp ce în SUA Generația Z s-a remarcat prin spiritul antreprenorial mai mare decât al predecesorilor generaționali ai acestora (Farrell, & Phungsoonthorn, 2020), în România tinerii Generației Z nu pun valoare pe autonomia profesională. Nu doresc să lucreze izolat și preferă spații de lucru deschise. Membrii din Generația Z se așteaptă să fie îndrumați de superiorii lor și își doresc să dezvolte relații de muncă bune. Au o nevoie puternică de securitate reflectată în dorința lor de locuri de muncă sigure și salarii generoase. Atunci când se gândesc la dezvoltarea lor profesională, persoanele din Generația Z tind să aprecieze mai importante „abilitățile soft” în detrimentul „abilităților hard” (Iorgulescu, 2016). Sunt studii care indică faptul că membrii acestei generații tind să nu aibă abilități soft atunci când își încep viața profesională. Sunt extrem de siguri pe sine, au o viziune optimistă asupra vieții lor profesionale viitoare și tind să aibă inițiative antreprenoriale, deoarece sunt foarte creativi și inovatori. Deși sunt conectați constant pe social media, membrii Generației Z par să se implice în mai mică măsură în acțiuni civice comparativ cu generațiile precedente (Iorgulescu, 2016). Companiile ar fi bine să știe cum să-și gestioneze imaginea. Angajații de 16-25 de ani sunt nemulțumiți de companie, sunt pasivi în a recomanda și

altor persoane compania. Cu cât sunt mai tineri, cu atât lucrează mai mult în multinaționale. În general angajații lucrează puțin mai mult de opt ore, însă tinerii de 16-25 de ani preferă să stea mai puțin peste program, sunt mai puțin sociabili în viața de zi cu zi, dar mai sociabili la birou. Lucrează mai mult decât alte generații în echipă, privesc mai bine relațiile cu colegii și superiorii, au oportunități de creștere și dezvoltare mai mari prin muncă și sunt mai implicați în sarcini creative. Doar jumătate își doresc o carieră la actualul job. Ceea ce-i determină să accepte un job este posibilitatea de a se dezvolta profesional și sunt mai pretențioși cu un nou loc de muncă. Au nevoie de independență la locul de muncă și vor în mai mare măsură să fie promovați în urma muncii lor (iSens Solutions, 2019).

Comparații între Generațiile Baby Boomers, X, Y și Z

Secțiunea următoare compară generațiile după mai multe criterii precum: comunicarea între persoane care a devenit astăzi tot mai mult intermediată de tehnologie, modul în care valorizează munca și care sunt recompensele apreciate ca urmare a muncii, stilul de leadership preferat, cum fac față provocărilor de la locul de muncă și modalitatea în care preferă să lucreze. Comparând generațiile între ele, folosind aceste criterii, secțiunea aceasta scoate în evidență într-un mod mai concis, caracteristicile specifice acestora, sumarizând deosebiriile dintre generații.

Membrii Generației Y (Millennials), crescând cu calculatoarele, au învățat să trateze informațiile în moduri diferite comparativ cu generațiile precedente – preferă să construiască informațiile sub forma modelului de rețea, în timp ce Baby Boomers gândesc liniar. Millennials comunică prin diverse tehnologii: Snapchat, Twitter, Facebook și altele, în timp ce Baby Boomers preferă interacțiunile față-n față (Hart, 2017).

Spre deosebire de membrii Generației Baby Boomers, care deși au crescut într-o perioadă de prosperitate economică și culturală centrată pe familie, au muncit din greu pentru a ajunge în poziții de conducere ale companiilor, „*au trăit ca să muncească*” (adică valorile de lucru ale lui Baby Boomers sunt obținute prin muncă), cei din Generația X și Generația Y „*muncesc pentru a trăi*” (adică, valorile celor mai recente generații sunt obținute ca urmare a muncii) și privesc lumea cu puțin cinism și neîncredere (King *et al.*, 2017; Gursoy *et al.*, 2013).

Membrii Generației Y la fel ca membrii Generației X, dar într-o măsură mai mare decât a fost în cazul membrilor Generației X, au fost primii care au crescut cu computerele și internetul într-o parte semnificativă a vieții lor. Millennials și cei din Generația X sunt mai familiarizați cu tehnologia comparativ cu cei din Generația Baby Boomers. Experiența constantă în lumea rețelelor virtuale a avut un impact profund asupra stilului lor în abordarea situațiilor de rezolvare a problemelor. Apariția unor medii interactive cum sunt rețelele de socializare, mesageria instantanee de tip text, blogurile și în special jocurile în rețea au determinat noi abilități și stiluri de colaborare între Generația X și Millennials

într-o asemenea măsură încât i-au făcut diferiți. Generațiile X și Millennials sunt provocate de rigiditatea zilelor de muncă după programul de la 8 la 17. Angajații mai tineri caută un echilibru între viața personală și viața profesională. Pentru cei din Generația Baby Boomers profesia are un rol mai important decât viața personală, dar pentru generațiile mai tinere situația este tocmai inversă (Gursoy *et al.*, 2013).

Generația Y a crescut într-o perioadă diferită comparativ cu Generația X, caracterizată printr-o mai mare prosperitate economică, explozia internetului și creșterea frecvenței trăirii în familii netradiționale (King *et al.*, 2017). Generația Y este la fel de altruistă ca Generația X sau Baby Boomers, valorile de lucru altruiste sunt în mare parte constante între generații. Generația Y și Generația X valorizează timpul liber și recompensele extrinseci mai mult decât Baby Boomers. Valorile de muncă bazate pe recompense altruiste și intrinseci sunt apreciate de cele trei generații. Baby Boomers au avut experiențe mai pozitive în anii de formare și este de așteptat ca aceștia să pună mai mare preț pe valorile sociale de muncă decât Generația X și Generația Y (King *et al.*, 2017).

Generația Baby Boomers și Gen Y au asemănări remarcabile. Ambele generații adoră să aducă contribuții la societate, valorizează modalitățile de lucru flexibile, se bucură de conexiuni sociale la locul de muncă, caută beneficii de angajare în raport cu compensația monetară și sunt fideli companiilor lor (Lee *et al.*, 2012). Cei din Generația „twenty-somethings” (Generația X) pun preț pe viziune și simțul umorului, în timp ce Baby Boomers pun preț mai mic pe prietenie și disponibilitate. Baby Boomers manifestă o satisfacție mai mare asupra recompenselor extrinseci (pe premii și beneficii) și pe program comparativ cu cei din Generația X și Generația Y și pe satisfacția mai mare privind oportunitățile profesionale, laudă și recunoaștere, control și responsabilitate decât cei din Generația X. Baby Boomers și-au caracterizat climatul de muncă ca fiind mai cald și mai suportabil din punct de vedere administrativ decât Generația X. Intențiile celor trei generații de a lucra sunt influențate de atașamentul față de muncă, în timp ce Generația X este influențată de relația lor cu supervizorii. Membrii Generației Baby Boomers au fost influențați de conflictul muncă-viață de familie, de autonomia locului de muncă, de satisfacția relațiilor interpersonale și de centralitatea muncii. Baby Boomers preferă un stil de leadership orientat spre sarcini, în timp ce membrii Generației X preferă un stil de leadership orientat către relații. În timp ce membrii Generației X sau „twenty-somethings” pun mare preț pe afirmare și construirea încrederii (adică preferă lideri care sunt „*jucători alături de echipă*” și care „*îi motivează pe ceilalți*”), cei din Generația Baby Boomers au apreciat abilități profesionale diferite (adică „*integritate ridicată*”, „*corectitudine*” și „*abilitare/împuternicire/empowering*”). Pentru cei din Generația „twenty-somethings” viziunea și simțul umorului sunt de dorit în rândul liderilor, în timp ce pentru Baby Boomers prietenia și disponibilitatea sunt mai puțin apreciate (Rudolph *et al.*, 2017). Membrii Generației Y sunt dispuși să lupte pentru libertate și valorizează casa și familia. Spre deosebire de Generația X și de alți angajați mai în vârstă, membrii Generației Y vor să se bucure de munca

lor, dar nu o lasă să le conducă viața (Wong *et al.*, 2017). Membrii Generației Z sunt mai de ajutor comparativ cu cei din Generația Y care sunt mai respectuoși și mai deschiși pentru orice fel de idei și vor să învețe cunoștințe noi despre viața profesională (Ozkan, & Solmaz, 2015).

Membrii Generației X valorizează banii, statutul și oportunitățile de promovare în mai mare măsură comparativ cu Millennials și aceștia din urmă în mai mare măsură decât Baby Boomers. Membrii Generației X și Y percep oportunitățile de dezvoltare personală și de formare profesională la locul de muncă ca fiind mult mai importante decât o fac Baby Boomers. Millennials așteaptă să fie promovați și să le crească salariile mai repede decât Baby Boomers. Millennials apreciază autodezvoltarea în mai mare măsură comparativ cu cele două generații precedente. Baby Boomers sunt mai dedicați și mai fideli, au mai multă încredere și credință în organizațiile din care fac parte comparativ cu Millennials. Membrii Generației Y apreciază mai mult autodezvoltarea decât celelalte două generații anterioare (Eyoum *et al.*, 2020);

Generația Z va avea o etică a muncii puternică similară cu cea a Baby Boomers și reziliența părinților lor din Generația X. În comparație cu Millennials, Generația Z este mai avansată din punct de vedere tehnologic, pragmatică, adversă la risc, responsabilă financiar și individualistă. Membrii Generației Z au cu 25% mai multe șanse comparativ cu Millennials să spună că sunt dependenți de dispozitivele lor digitale și 40% din Generația Z se autoidentifică ca dependenți de dispozitivele digitale. În comparație cu Millennials, mai puțin de 40% dintre cei din Generația Z pun accentul pe echilibrul dintre muncă și viața personală, dar membrii Generației Z de asemenea pun preț pe autonomie, leadership, dedicarea pentru o cauză nobilă, socială și șansa de a fi creativi. Combinația unică între o etică de lucru puternică, abilitățile tehnologice crescute și dorința de a învăța ar putea face ca Generația Z să fie cea mai productivă generație comparativ „cu cea mai mare generație” de după cel de-al Doilea Război Mondial din America – *Millennials* (Schenarts, 2020).

Membrii Generației Y pun mai mare preț pe oportunitatea de avansare și promovare comparativ cu cei din Generația Z (Hansen, & Leuty, 2012). Spre deosebire de Generația Millennials care sunt mai încrezători, cei din Generația Z nu sunt siguri că vor reuși, își asumă mai puține riscuri și își fac un plan de rezervă în cazul în care lucrurile nu vor merge (Chicca, & Shellenbarger, 2018).

În comparație cu Generația Y, Generația Z pune un accent mai mare pe creșterea profesională decât pe stabilitatea financiară și au un spirit antreprenorial mai mare (Farrell, & Phungsoonthorn, 2020).

Condițiile sociale și economice în care au crescut au avut influență asupra Generației Z, deoarece sunt mai realiști din punct de vedere al cererilor și așteptărilor la locul de muncă comparativ cu cei din generația precedentă. Comparativ cu Generația anterioară Y, a cărei capacitate multitasking este recunoscută, Generația Z are o capacitate și mai mare de a lucra la mai multe sarcini în același timp fiind și mai productivă. Această abilitate este legată de accesul lor în mai mare măsură

la informații și rețele sociale de la o vârstă fragedă, Generația Z având o mai mare capacitate de a prelucra o cantitate mare de informații. Generația Z este „spre deosebire de alte generații văzute până acum [...], prima generație cu adevărat globală”, care va determina „cea mai mare schimbare generațională pe care locul de muncă a văzut-o vreodată” (Iorgulescu, 2016).

Strategii de implicare în învățare activă pentru Generațiile Y și Z

Astăzi din ce în ce mai multe locuri de muncă necesită o pregătire, o specializare la fața locului în funcție de munca prestată. Învățarea continuă, pregătirea pe tot parcursul vieții au devenit indispensabile pentru a putea face față într-o lume în continuă schimbare. Tot mai multe companii (și în special cele din domeniul IT, dar nu exclusiv) aleg să organizeze sistematic cursuri și sesiuni de formare pentru proprii angajați. Secțiunea următoare își propune să prezinte succint câteva recomandări despre cum pot fi atrase și implicate noile generații în procesul de învățare astfel încât acesta să-și atingă scopul acela de a echipa în permanență angajații cu noile tendințe tehnologice.

Prin dezvoltarea relațiilor și colaborărilor în procesul de predare-învățare, trainerii și cursanții pun împreună setul comun de valori, obiective și angajamente pe care și le asumă împreună. Membrii Generației Y s-au dezvoltat în sisteme de învățământ primind note bune și folosind o varietate de metode de învățare: lucrul în echipe, utilizarea tutorialelor vizualizate pe computer, primind informații pe care și le-au consolidat prin repetiție, iar în timpul studenției au fost încurajați să gândească critic. Redăm mai jos câteva dintre strategiile pe care le pot folosi trainerii pentru a face mai atractiv procesul de predare-învățare pentru generațiile actuale.

E necesar să se treacă de la o învățare axată pe conținut la una axată pe cursant. Accentul trebuie să se pună pe învățarea experiențială și pe jocul de rol pentru a-i ajuta pe cursanți să pună în aplicare și să-și evalueze cunoștințele. Astfel crește implicarea cursanților în procesul de învățare și favorizează creșterea abilităților individuale și de grup. E important să se promoveze abordarea centrată pe cursant pentru a-i implica prin repetiție, pentru rezumarea conceptelor importante și învățarea experiențială. Învățarea prin *a face*, experimentând este un instrument valoros pentru cei din generația Millennials. Important este să se promoveze abordările de învățare avansată prin care se pot crea conexiuni, consolida învățarea și identifica punctele slabe și punctele forte în autoînvățare prin maparea conceptelor (*concept mapping*), fixarea ideilor (*outlining*), dezvoltarea analogiilor și/sau dezbaterile în grup. La fel de important este să se dezvolte spații de învățare colaborativă în care să se promoveze învățarea colaborativă,

prin implicare, socializare și creativitate. Trainerii trebuie să implice cursanții în procesul de învățare folosind tehnici interactive.

Utilizarea tehnologiei. Tinerii de astăzi sunt foarte confortabili cu tehnologia. Creierul lor s-a dezvoltat diferit datorită creșterii într-un mediu multimedia. Le place să obțină și să proceseze informații folosind motoare de căutare, baze de date și lecții online. Tinerilor le place ușurința cu care pot accesa informațiile fără a le lua prea mult timp. Cu o atenție focusată între 7 și 10 min. tinerii generațiilor Y și Z preferă să învețe în afara spațiului formal, folosind tehnologia pentru a-și strânge materiale și a reflecta asupra informațiilor. Atenția focusată scăzută poate crea probleme, deoarece întâlnirile lungi, prelegerile și chiar conversațiile pot să nu dea roade (Schenarts, 2020). Generațiile Y și Z se conectează continuu la tehnologie și astfel au avantajul de a putea învăța orice, oricând și oriunde. Membrii generațiilor actuale resping prelegerile de tip „informație” preferând experiențele de învățare senzorială, experiențele interactive de învățare, pragmatice, învățarea prin jocuri (gamificarea) și care le oferă libertatea de a-și îndeplini obiectivele educaționale folosind propriile lor metode. Deoarece tutorialele video din online permit învățarea experiențială, acestea au ajuns să fie platformele de referință pentru a afla informații noi (Schenarts, 2020). Tinerii de astăzi învață și acumulează informații cu viteza biților prin tehnologia pe care o au la îndemână (Hart, 2017). Tind să se adapteze cu ușurință diferitelor abordări de învățare, se implică cu ușurință în învățarea digitală, sunt multitasking și utilizează eficient tehnologii de comunicare pentru interacțiunea cu ceilalți (Karakas *et al.*, 2015). Astfel, printre strategii de implicare în învățarea activă, cu rezultate remarcabile astăzi sunt: storytellinguri, jocul de rol, munca în echipă/grup și/sau simularea prin rețelele sociale cum ar fi iClicker. *iClicker* îmbunătățește procesul de învățare ajutându-i pe tineri să-și evalueze punctele forte și cele slabe, consolidându-le pe cele mai importante. În general, tinerii acestor generații preferă microtehnologia cum ar fi tabletele și telefoanele inteligente care înlocuiesc computerele, cu acces permanent la internet și au o preferință față de rezultate și acțiuni mai degrabă decât pe dobândirea de cunoștințe. Comunicarea online este o modalitate de a menține procesul de predare-învățare într-un mod continuu prin e-mail, forumuri de discuții, chat, Facebook, sisteme de management al învățării și platforme online de e-learning.

Trainerul trebuie să fie un mentor și îndrumător și să folosească metode interactive de predare-învățare. Tinerii preferă învățarea experiențială, prin interacțiunea cu semenii și învățarea interactivă, au o memorie vizuală bună și abilități de procesare vizuală, dar și kinestezică și învață cel mai bine punând în practică. Pentru traineri o modalitate mai antrenantă de a preda este de a împărți materia în părți mai mici și de a introduce metode interactive de învățare. Punându-i să-și folosească imaginația și printr-un mod distractiv, cursanții tind să învețe și să rețină mai mult. Punând în relație materialul de învățat cu viața reală și promovând munca în echipă, trainerii îi ajută pe cursanți să vadă cum și de ce conceptele se aplică în diverse situații. Folosind toate simțurile, în special

cele auditive, vizuale, kinestezice, trainerii pot preveni plictisirea cursanților și îi pot încuraja să se implice în materia pe care trebuie să o învețe. *Mindmappingul* s-a dovedit util ca metodă creativă pentru a rezolva problemele făcând apel la gândirea logică. Maparea minții ajută cursanții să se organizeze, să facă relații/conexiuni și să înțeleagă noile informații pe care trebuie să le memoreze. Harta minții e un instrument de gândire critică prin care se poate debloca creativitatea. Un mod eficient de a-i învăța pe cursanți este crearea de oportunități pentru discuții și interacțiuni între colegi. Millennials preferă mentoratul personal și feedbackul. *Mentoratul* sau învățarea în grupul de egali, de la un cursant la altul sunt exemple de succes în care cursanții își pot îmbunătăți învățarea și dezvolta împreună aptitudinile și abilitățile. Mentoratul de la egal la egal se poate realiza în mai multe moduri: îndrumare individuală (1:1), în grupuri de câte două persoane, în grup mai mic sau mare, în activități bazate pe aptitudini și atribuții. Succesul unui mentorat de la egal la egal este o relație bazată pe lucruri în comun în ceea ce privește stilul de învățare, conținut, context și obiective. Învățarea de la egal la egal poate îmbunătăți abilitățile personale și profesionale. Alte metode eficiente de învățare: predarea prin tehnici cum ar fi *vignettes*, simularea, studii bazate pe cazuri concrete și activități reflexive. Trainerii își pot adapta metodele de predare la stilul specific Millennialsilor prin evaluarea și aprecierea caracteristicilor cursanților, împărtășirea cu așteptările lor de învățare, cultivarea unor relații de sprijin, a face învățarea distractivă și interactivă, predarea gândirii critice, încurajarea oportunităților de colaborare și oferirea de feedback frecvent. O altă metodă cu rezultate remarcabile este *Metoda „ACT”* care constă în: „A” de la aprecierea și evaluarea caracteristicilor cursanților, „C” de la colaborare prin încurajarea relațiilor și „T” de la tehnici de învățare interactivă ca metodă predominantă de predare (Hart, 2017).

Transmiterea informațiilor prin explicarea aplicabilității lor în lumea reală. Trainerii trebuie să-i facă pe cursanți să înțeleagă ceea ce fac, de ce o fac și cum să facă; să-i învețe predându-le într-un mod mai rapid și integrând tehnologia relevantă și actualizată și să folosească o abordare mai practică și o gândire în afara convențiilor. Dându-le exemple din lumea reală, trainerii îi pot ajuta pe tinerii din generațiile Y și Z să transfere cunoștințele de la un eveniment la altul și să țină minte astfel informația pentru o perioadă mai lungă. Tinerii așteaptă de la trainerii să le dea informații într-un mod eficient, structurat, să le spună „cine, ce, de ce” învață, să le dea explicații concise și să le ofere un feedback imediat asupra progresului lor. Membrii Generației Z, spre exemplu, își doresc informații practice și relevante. Își doresc învățare individualizată, imediată, captivantă, antrenantă, avansată tehnologic și bazată mai mult pe vizual (Chicca, & Shellenbarger, 2018). Pe Millennials îi satisfac informațiile instantanee, imediate, având un grad mai redus de toleranță față de întârzieri și își doresc în mai mare măsură imediatetea și disponibilitatea aplicării informațiilor. Tinerii de astăzi vor să-și vadă viitorul în grafice statistice mai degrabă decât să aibă obiective în scris. Tehnicile de predare specifice comportamentului Millennialsilor trebuie să cuprindă: (1) *direcție și*

structură clară, (2) modelarea rolului, antrenarea și îndrumarea și (3) implicarea și feedbackul (Williams *et al.*, 2016).

Managementul învățării are trei dimensiuni: reflecția, creativitatea și învățarea colaborativă.

Reflecția – care presupune căutarea propriei voci și motivarea învățării la locul de muncă. Prin reflecție un individ poate descoperi un sens al înțelesului, invocă gânduri și acțiuni anterioare și poate înțelege rolul sinelui în viață. Prea multe informații și complexitatea ecosistemului digital diminuează spațiile de reflecție. Fiind supraîncărcați de informații, poate avea efecte secundare asupra lor – sentimentul de a nu putea ține pasul cu tendințele rapide, de a deveni dependenți de tehnologie, a experimenta uitarea, a simți epuizarea și a deveni ușor distrași. A doua dimensiune – *creativitatea* implică o căutare de idei sau soluții noi și utile. Creativitatea dă un sens, curiozitate și dorința de experimentare a unor idei neconvenționale. A treia dimensiune este învățarea *colaborativă* – care implică un grup de indivizi care lucrează împreună la sarcini comune pentru a căuta să înțeleagă și să găsească soluții. Prin procesul de învățare colaborativă, învățarea devine un proces social și comun și este un stil de învățare preferat de Millennials (Karakas *et al.*, 2015). Datorită lipsei de concentrare, a lipsei de implicare și a lipsei socializării, trainerii pot să-i sprijine pe Millennials, deoarece aceștia pot fi ușor distrași de internet și pot avea dificultăți în menținerea concentrării lor pe perioade lungi de timp sau în timp ce sunt implicați în mai multe sarcini. Trainerii trebuie să ofere *spații reflexive* pentru a rezolva problema. Lucrăm și trăim într-o grabă frenetică care necesită luarea rapidă a deciziilor și a acțiunii. Odată cu creșterea cerințelor și a presiunii timpului, devine tot mai greu menținerea concentrării, de a te așeza și reflecta, de a căuta sensuri mai profunde și de a simți ceea ce își dorește inima. Remedii pentru rezolvarea acestor probleme sunt a acorda suficient timp și spațiu pentru reflecție (de exemplu prin introducerea unei sesiuni de autorefecție de 15 min. în care cursanții să deseneze o imagine sau să facă o hartă a minții cu obiectivele și visele lor viitoare sau unde vor să ajungă, un plan anual de învățare și dezvoltare personală și să demonstreze că sunt „being mode” pentru munca intelectuală creativă). Reflectarea este importantă atât pentru cursanți, cât și pentru profesioniști și manageri, deoarece aceștia lucrează astăzi în locuri de muncă foarte solicitante și haotice. E important ca trainerii să ofere cursanților oportunități de a pune în practică reflecția, astfel cursanții pot înțelege organizațiile și pe ei înșiși din mai multe perspective. Pentru a încuraja cursanții să autorefecteze, trainerii trebuie să lucreze la acele momente, să încerce să fie prezenți prin acordarea atenției pe deplin cursanților și să demonstreze spontaneitate în timpul trainingurilor. Din cauza *lipsei de implicare* Millennials pot avea dificultăți în a participa la inițiativele de îmbunătățire a performanței conduse de organizație, unde se așteaptă să-și demonstreze abilitățile și performanța pentru atingerea obiectivelor

organizaționale. Trainerii trebuie să le ofere *spații creative* pentru a-i implica pe cursanți în procesul de învățare. Ca răspuns la problema angajamentului din partea Millennials, trainerii mai pot include *activități artistice și creative* în pregătirea cursanților. Trainerii pot să proiecteze spații creative pentru cursanți unde să poată experimenta abilități inovatoare prin învățare experiențială și bazată pe proiecte. Cursanții să fie încurajați să treacă dincolo de ceea ce e în programă pentru a fi inovatori, pentru a crea proiecte pentru viitor și pentru a-și putea aduce cele mai bune contribuții. Cursanții vor fi cu adevărat dedicați și inspirați dacă li se va oferi suficientă libertate pentru a alege și a-și crea propriile proiecte personalizate bazate pe atuurile, visele și pasiunile lor. Deși această libertate poate aduce mai multă incertitudine și complexitate pentru cursanți, totuși au nevoie să învețe să facă față sarcinilor în viața lor profesională. Cu cât li se acordă mai multă libertate cursanților, cu atât mai mult pot realiza proiecte mai impresionante, cu condiția să primească suficient sprijin. Din cauza *lipsei socializării* Millennials pot avea tendința în a avea dificultăți în socializarea cu oamenii, deoarece petrec mult timp pe internet, ceea ce duce la înstrăinare sau izolare socială. Millennials au probleme legate de alienare, depersonalizare și dependența de internet. Unul dintre efectele secundare ale utilizării intensive a tehnologiei este sentimentul depersonalizării ca urmare a interacțiunii cu dispozitivele impersonale. Deși tehnologia le permite oamenilor să fie mai conectați ca niciodată, utilizarea intensivă a tehnologiei lasă utilizatorilor un sentiment minim de conexiune și o pierdere a sentimentului de comunitate. Pentru a rezolva această problemă, trainerii trebuie să ofere *spații de colaborare* și proiecte de echipă pentru cursanți unde pot dezvolta conexiuni cu colegii lor. Pe măsură ce nevoia de inovație s-a intensificat în organizații, rolul colaborării și al lucrului în echipă a devenit tot mai necesar (Karakas *et al.*, 2015). Există cercetări ample privind rolul critic al colaborării în implementarea cu succes a proiectelor de inovare. Pentru a dezvolta abilități de colaborare trainerii trebuie să utilizeze proiecte de grup și exerciții de team-building în care cursanții formează comunități de practică. Se recomandă trainerilor să construiască activități practice pentru a permite cursanților să se implice în învățarea colaborativă. Proiectarea activităților practice oferă cursanților șansa de a-și dezvolta abilitățile de a fi autodidacți într-un cadru de colaborare. Studiile (Vasilescu, 2011) arată că pentru membrii Generației Y din România educația academică este foarte importantă datorită informațiilor primite și pentru perspectivele de a avea un loc de muncă bine plătit. Aceștia consideră relația față în față profesor-elev ca fiind foarte importantă în dezvoltarea lor. Educația online nu este o alternativă la educația la clasă. Beneficiile oferite de internet nu acoperă toate nevoile de socializare și de dezvoltare ale lor. Pe lângă disciplinele academice pe care le consideră a fi de folos pentru viitoarea lor carieră, doresc să fie implicați în activități extracurriculare ceea ce contrazice anumite opinii ale unor autori care spun că: „nu sunt la fel de adepți din punct de vedere social ca generațiile de dinainte” (Vasilescu, 2011).

Cum ar trebui să-i abordeze managerii pe cei din Generația Y?

Managerii trebuie să acorde libertate angajaților. Managerii care lucrează cu cei din Generația Y trebuie să le permită să lucreze independent, pentru că membrilor Generației Y le place asta. Dacă oferă posibilitatea angajaților să aibă un aport în formarea experiențelor lor de muncă, membrii Generației Y pot fi proactivi și inovatori, să coopereze bine în echipe, să împărtășească cunoștințe cu alții la locul de muncă și ajung să fie factori importanți ai performanței organizaționale (Kim *et al.*, 2009). Membrii Generației Y sunt colaborativi și orientați spre lucru în echipă, dar se așteaptă să li se acorde sarcini semnificative (Williams *et al.*, 2016). Millennials tind să caute locuri de muncă provocatoare care să le ofere oportunități de creștere, de dezvoltare continuă a abilităților, responsabilitate sporită și participare activă la procesul decizional (Gursoy *et al.*, 2013). Managerii ar trebui să le acorde spații creative și mai puțină supervizare directă astfel încât angajații Generației Y să aibă oportunități să-și asume responsabilități mai mari, să învețe independent și să-și dovedească lor înșiși că pot reuși (Lim, 2012).

Managerii trebuie să conștientizeze importanța pe care o acordă angajații păstrării echilibrului între viața profesională și cea personală. Discrepanțele între valorile de muncă ale angajaților și mediul de muncă pot pune restricții majore în dezvoltarea companiei. Membrii Generației Y își doresc și o viață în afara muncii și nu sunt dispuși să se sacrifice pentru companie. Flexibilitatea locului de muncă este un mod de realizare a echilibrului muncă-viață de familie, astfel încât *managementul și cultura organizațională ar trebui să sprijine și să promoveze o astfel de flexibilitate.* Pentru a reduce aceste discrepanțe, multe companii de top au luat în considerare schimbarea valorilor muncii în cazul noilor generații și au adăugat noi facilități, concentrându-se pe echilibrul muncă-viață personală, relaxare, activități de petrecere a timpului liber. Unele companii au săli de gimnastică, oferă mașini de spălat rufe gratuit la locul de muncă, angajații își pot aduce chiar și animalele de companie la muncă, alte companii au săli speciale pentru meditație sau oferă salariișilor cinci săptămâni de concediu plătite pe an (Gursoy *et al.*, 2013). Gursoy *et al.*, 2013 spun că „*modul cum îți trăiești și împlinești viața*” sunt cele mai importante valori ale muncii de către toate cele trei grupuri generaționale (Generațiile X, Y și Z).

Managerii trebuie să știe să fie și lideri. Millennials tind să conteste autoritatea (Gursoy *et al.*, 2008). Nu acceptă în mod automat *statu-quo*, pun la îndoială sistemul și sunt generația care au trecut printr-un sistem educațional și de testare standardizat. Accesul lor la informații, încurajarea din partea părinților și a profesorilor de a pune sub semnul întrebării orice aspect al lumii lor, i-a făcut confortabili să se angajeze în poziții mai bune și să acorde mai puțină atenție ierarhiei tradiționale – nu le este frică să trimită un e-mail CEO-ului companiei cu părerea lor. Sunt rezistenți și nu răspund la stilurile tradiționale de conducere, punând la îndoială regulile și procedurile. Millennialii vor să simtă sentimentul de apartenență atunci când li se cere să se alature la ceva sau cineva. Îi văd pe cei din

conducere ca părți participative la proces, deși respectă în totalitate autoritatea, ei nu sunt intimidati în mod implicit de autoritate asemenea generațiilor anterioare. Își doresc ca liderii să arate onestitate și integritate, oportunități de creștere și dezvoltare, să fie prietenoși cu angajații, să aibă simțul umorului și al distracției și să fie respectuoși. Pentru că și membrii Generației Y sunt politicoși și defensivi față de autoritate, așteaptă să fie parteneri cu liderii lor (Williams *et al.*, 2016). S-a demonstrat că angajații Generației Millennials sunt mai productivi atunci când supervizorii își modelează comportamentul pe care ei îl așteaptă, tratează angajații cu respect și oferă feedback frecvent și onest privind performanța lor în muncă (Kim *et al.*, 2009).

Managerii să pună accent pe mentorat, relațiile de supervizare la locul de muncă și să fie chiar ei adevărate modele. Pentru membrii Generației Millennials relațiile de supervizare sunt importante. Au nevoie de supervizare și îndrumare constantă. Sunt „mai mult influențați de experiențele generaționale decât de vârstă și maturizare” și aceste experiențe au implicații în dezvoltarea, motivarea și comunicarea cu angajații (Gursoy *et al.*, 2013). Membrii Generației Millennials își doresc un leadership puternic și au nevoie de mentori, consilieri și lideri pentru a-i ghida (Hart, 2017). Programele precum *Mentoratul intergenerațional* pot oferi oportunități managerilor și angajaților din diferite generații oportunitatea de a interacționa între ei în timp ce se învață și se îndrumă unul pe celălalt. Procesul de mentorat poate fi unul deosebit de satisfăcător, deoarece este o modalitate de a învăța despre credințele și valorile colegiilor din diferite generații și medii. Angajații mai în vârstă îi pot instrui și îndruma pe cei mai tineri privind abilitățile și cunoștințele necesare la locul de muncă, asigurându-se că acele abilități și cunoștințe sunt transferate, iar angajații mai tineri îi pot îndruma pe cei mai în vârstă cum să folosească tehnologia (Gursoy *et al.*, 2013).

Managerii trebuie să se concentreze pe nevoie extrinseci atunci când îi gestionează pe cei din Generația Y. Generațiile mai tinere percep cariera ca fiind o extensie a sinelui ce se poate realiza prin intermediul locului de muncă. Tind să caute câștiguri intrinseci în procesul de muncă. Bărbații preferă aspectul extrinsec al muncii cum ar fi autoritatea, recompensele financiare și securitatea locului de muncă. Femeile tind să valorizeze relațiile umane și aspectele intrinseci ale locului de muncă. Simt nevoia de afiliere în mai mare măsură, cum ar fi relația de calitate cu colaboratorii, supervizorii și sunt mai preocupate de obiectivele de carieră pe termen scurt. Lee *et al.* (2012) afirmă că femeile sunt mai dispuse să facă sacrificii profesionale pentru familie, preferă locuri de muncă care implică ajutorarea altora și să-și aducă contribuția la societate. Creșterea salariilor, bonusurile, beneficiile, recunoașterile și promovările sunt importante pentru a motiva membrii Generației Y. În gestionarea performanței este necesar ca managerii să lege recompensele extrinseci cu abilitățile practice pe care doresc să le insuflă celor din Generația Y. Cei din Generația Y (studiul a fost realizat pe cadre didactice din această generație) preferă relațiile de supervizare de calitate, un mediu de lucru bun și relații de colaborare de calitate. Valori precum realizarea, și securitatea muncii intrinseci

au o importanță secundară. Implicarea practică sugerează că managerii trebuie să se concentreze pe factorii de igienă pentru a-i motiva pe cei din Generația Y, care valorizează salariul, beneficiile și motivația extrinsecă (Lee *et al.*, 2012).

Managerii ar trebui să adopte un stil de coaching pentru angajații generației Millennials. Rudolph *et al.*, 2017 pe baza a două studii privind atributele leadershipului au arătat că Millennials apreciază onestitatea, cunoștințele organizaționale, ascultarea și sprijinirea celorlalți angajați din partea personalului din conducere. Millennials apreciază focusarea „concentrarea”, dăruirea și optimismul managerilor în mai mare măsură, iar onestitatea, orientarea spre imaginea de ansamblu și sensibilitatea culturală în mai mică măsură decât celelalte grupuri. Generațiile mai tinere preferă lideri care se preocupă de fiecare individ în parte și pe cei care sunt atenți în fiecare zi la fiecare angajat (mai degrabă decât să-i prefere pe liderii „focusați asupra imaginii de ansamblu” ca în cazul generațiilor mai în vârstă). Pentru Millennials contează ca supervizorii să fie „drăguți” (adică susținători și atenți) și să pună accent pe factorii de motivare intrinseci (de exemplu, oportunitățile de dezvoltare) (Rudolph *et al.*, 2017). Membrii Generației Y doresc direcții clare și sprijin managerial și, în același timp, ei cer responsabilități și flexibilitate pentru a-și îndeplini sarcinile în felul lor. Millennials tind să le placă un *stil de management inclusiv*, le displace să bată pasul pe loc și își doresc imediat și regulat feedback asupra performanței lor. Modalitățile de a încuraja această generație de a se alătura organizațiilor includ salariu ridicat, un mediu de muncă prietenos și oportunități de creștere și dezvoltare. Ceea ce-i atrage pe membrii Generație Y sunt cele mai recente tehnologii și programe de recompense și recunoaștere a meritelor (Wong *et al.*, 2017).

Managerii ar trebui să-i informeze constant pe angajați asupra evoluției companiei. Rudolph *et al.* (2017) vorbesc despre un „*leadership cloud*”. Modelul sugerează că Millennials au nevoie de informații cu viteză luminii folosind cele mai noi gadgeturi și aplicații flexibile și diverse. Un lider cloud își arată disponibilitatea de a putea fi accesat oricând, având un program deschis pentru întâlniri personale și câștigă respect prin afișarea de informații actualizate, pertinente și condensate. Și cum pentru Millennials comunicarea preferată este cea scrisă cu ajutorul tehnologiilor, asta le permite managerilor să ofere feedback imediat și mai frecvent prin comunicarea mesajelor de tip e-mail/newsletteruri interne. Generațiile mai tinere sunt deosebit de dornice de *transparență*. O idee bună pentru corporații este să dezvolte platforme interne online în care angajații pot împărtăși informații și unde managerii pot trimite actualizări frecvente angajaților. Printr-o astfel de platformă de intranet a companiei, angajații din diferite generații se pot reuni și împărtăși informații (Gursoy *et al.*, 2013).

Managerii ar trebui să adopte un stil de management flexibil, bazat pe competiție și inovație. Supervizorii trebuie să fie dispuși să le îndeplinească așteptările și să se confrunte cu provocările lor. Angajații Generației Y își doresc responsabilități și caută oportunități de carieră acolo unde *managementul este flexibil și receptiv la idei inovatoare*, oferind în același timp sarcini de lucru provocatoare, traininguri

de dezvoltare a carierei și oportunități de avansare (Kim *et al.*, 2009). Managerii pot adopta, pentru recrutare și retenția celor din Generația Y, programe de formare profesională continuă astfel încât angajații Generației Y să simtă că învață noi abilități în companie. Managerii ar putea să se uite la obiectivele lor importante de viață prin care caută stabilitatea și să-i asigure că pot fi realizabile, deoarece organizația își propune să investească în dezvoltarea carierei lor. Aceste aspecte le-ar satisface nevoia de sarcini interesante și provocatoare care să le ofere satisfacție intrinsecă. Managerii ar trebui să ia în calcul, de asemenea, să le ofere salarii și beneficii bazate pe competiție. Acestea pot fi un motivator extrinsec, dar în realitate creșterea salariului prin competiție permite începerea unei relații de muncă care ar putea fi susținută ulterior prin factori motivatori intrinseci (Lim, 2012).

Dezvoltarea de *politici și practici flexibile* va ajuta companiile să atragă și să păstreze angajați talentați. Gestionarea cu succes a unei forțe de muncă diverse presupune ca managerii să accepte faptul că angajații sunt diferiți, însă fiecare angajat poate să aibă ceva unic de oferit și ar putea aduce ceva bun la masa de discuții dacă li se oferă o șansă (Gursoy *et al.*, 2008). Implicarea angajaților din Generația Y în procesele de luare a deciziilor satisfăcându-le astfel nevoia de transparență și direcții clare la locul de muncă este o altă modalitate utilă. Dacă managerii învață să aprecieze diferențele concentrându-se pe atributele pozitive și își iau timp pentru a lua în considerare punctele tari pe care fiecare angajat le aduce la locul de muncă, este mai probabil să gestioneze aceste diferențe într-un mod eficient și să creeze un mediu de lucru pozitiv. Generațiile mai tinere doresc recunoașterea imediată prin titlu, laudă, promovare și plată. Millennials cred în acțiunea colectivă și sunt optimiști. Le place munca în echipă, arătând o voință puternică de a duce lucrurile la bun sfârșit (Gursoy *et al.*, 2013). În România, pentru cei din Generația Y, managerii ar fi bine să pună accent pe dezvoltarea personală pe care jobul le-o oferă. În ceea ce privește creșterile salariale se recomandă a fi făcute anual, în măsura posibilităților, să li se acorde bonusuri în bani: prima de vacanță, al 13-lea salariu și prima de sărbători (iSens Solutions, 2019).

Cum ar trebui să-i abordeze managerii pe cei din Generația Z?

Managerii ar trebui să se asigure de existența relațiilor de lucru colaborative, strânse și pline de viață, deoarece pentru cei din Generația Z e important mediul social de la locul de muncă și spiritul de echipă, iar acest tip de relații ar fi bine să treacă și dincolo de mediul profesional. Dornici de performanță, membrii Generației Z vor să lucreze cu acele persoane în care pot să-și pună încrederea, capabile să dea tot ce e mai bun în munca lor și apreciază relațiile de loialitate și cooperare între angajați, dar unde să poată lucra independent de angajator.

Managerii care reușesc să dezvolte o relație de muncă puternică cu angajații lor, bazată pe cooperare și ascultare au șanse mai mari să-i țină alături de companie pe cei din Generația Z. Generația Z ar putea fi integrată cu ușurință în

organizații și prin dezvoltarea de programe de mentorat cu ajutorul generațiilor mai experimentate (Iorgulescu, 2016). Membrii Generației Z au nevoie de a fi mentorați la locul de muncă, deoarece membrii acestei generații trebuie să fie în mod constant învățați și au nevoie de feedback constant asupra activității lor. Iorgulescu (2016) subliniază ideea de „reverse mentoring”, un program care poate ajuta cu ușurință să pună în legătură angajați de vârste diferite, deoarece așa angajații pot să-și împărtășească unii altora cunoștințele și abilitățile. În condițiile actuale la locul de muncă, când „diversitatea” este caracteristica-cheie, mentoratul invers poate fi un instrument puternic pentru creșterea implicării angajaților din toate generațiile, rezultatul final fiind îmbunătățirea performanței organizaționale. Iorgulescu (2016) subliniază că membrii Generației Z tind să nu reziste la relațiile de autoritate, ei având nevoie puternică de conexiuni umane prietenoase.

Managerii să creeze spații tehnologizate și să dea posibilitatea angajaților să-și personalizeze spațiile de la locul de muncă. Spațiile de lucru pot fi lăsate cât mai liber pentru că celor din Generația Z le place să-și personalizeze ei propriul spațiu de lucru, deși preferă în mai mare măsură munca de acasă. Spațiul de lucru de la birou ar fi bine să fie puternic tehnologizat, pentru că preferă să lucreze cu tehnologia pentru a-i ajuta să-și îndeplinească obiectivele (Ozkan, & Solmaz, 2015).

Managerii ar trebui să dea cât mai des feedback tinerilor din Generația Z. Membrii generației Z sunt dornici să-și dovedească lor înșiși că pot reuși, însă au nevoie de feedback frecvent pentru a-i ajuta la crearea încrederii și confortului lor. E de preferat un feedback scurt, succint, prompt, deoarece membrii Generației Z au o atenție limitată și dorințe care trebuie să le fie imediat satisfăcute (Chicca, & Shellenbarger, 2018). Studiile (Eyoun *et al.*, 2020) au demonstrat că angajații care se întâlnesc cu managerul/supervizorul lor cel puțin odată pe săptămână pentru a primi feedback au un nivel mai mare al implicării comparativ cu colegii care nu au o scurtă legătură zilnică cu angajații. Managerii trebuie să profite și să utilizeze software-uri cum ar fi platformele de tip social-media care să le permită să rămână accesibili, să comunice prompt și să ofere feedback în timp util angajaților.

Managerii trebuie să-i implice pe cei din Generația Z în procesele de schimbare organizațională. Pentru ca schimbarea să se producă cu succes, liderii trebuie să-i coopteze pe cei din Generația Z, să le spună că ei înțeleg cum eforturile lor fac diferența și să-i conștientizeze că sunt o parte importantă din companie (Schenarts, 2020). Membrii Generației Z respectă autoritatea și respectă ierarhiile. Generația Z este influențată de părinții lor sceptici, precauți și pragmatici care aparțin Generației Y și își doresc asemenea lideri, iar cei cu care lucrează să-i asculte, să le ia în considerare ideile, să le valorizeze perspectivele și să-i implice în luarea deciziilor (Chicca, & Shellenbarger, 2018).

Managerii să conștientizeze dorința tinerilor de a-și dezvolta în permanență abilitățile și aptitudinile. Oportunitățile de avansare sunt factorul cel mai important atunci când membrii Generației Z aleg un loc de muncă, ceea ce explică tendința

acestora de a prefera să lucreze în companii mijlocii sau pentru corporații multinaționale. Pentru păstrarea angajaților din Generația Z timp de câțiva ani și pentru a-i determina să devină loiali angajatorului lor, companiile trebuie să le ofere posibilitatea de a crește, de a experimenta lucruri noi și de a obține chiar poziții de lider.

Managerii ar trebui să utilizeze tehnologia în procesul de recrutare și selecție. Pentru a rezona cu viitorii angajați ai Generației Z, în epoca tehnologiei digitale și a social media, companiile pot folosi *gamificarea* ca joc de cunoaștere a locului de muncă, pentru a îmbunătăți învățarea, motivația și implicarea viitorilor angajați, dar chiar și a celor care sunt deja angajați. Unele companii îi îndeamnă pe viitorii angajați, prin gamificare să-și administreze propriile bucătării, iar alte companii oferă cursuri de leadership accelerat, cum ar fi „Cursul viitorilor lideri” sau „Curs de management și leadership pentru cei avansați” pentru ca angajații să-și dezvolte abilitățile și talentele de management și pentru a urca mai repede pe scara carierei. Pentru Generația Z acest lucru este esențial, deoarece tânjesc după un mediu dinamic care să le trezească emoții. De asemenea, companiile ar putea lua în considerare și organizarea „Zilelor porților deschise” pentru ca tinerii din Generația Z să poată vedea condițiile potențialului lor loc de muncă. *Procesul de on-boarding* poate familiariza membrii tinerei generații prin oferirea posibilității de a parcurge *o zi de training deschis* pentru cei interesați de companie și astfel se poate asigura transparența în ceea ce privește așteptările potențialului loc de muncă (Maloni *et al.*, 2019).

Într-o lume tot mai globalizată, managerii trebuie să știe să valorifice potențialul fiecărei persoane. Pe măsură de companiile devin tot mai globale, forța de muncă devine din ce în ce mai diversă pentru a satisface mediul internațional. O forță de muncă diversă din punct de vedere etnic, aduce mai multe beneficii, cum ar fi idei din perspective culturale diferite care pot genera luarea unor decizii alternative. Prin urmare companiile au făcut o prioritate din a recruta forță de muncă diversă etno-cultural. De exemplu, companii mari din domeniul HoReCa, bine clasate în ceea ce privește diversitatea managementului lor, se concentrează pe integrarea în companie a mai multor minorități etnice. De altfel, pentru membrii Generației Z egalitatea de șanse și corectitudinea sunt importante în societatea în care trăiesc (Goh, & Okumus, 2020). Pentru cei din Generația Z managerii ar fi bine să dezvolte și să comunice clar în interiorul companiei planul de carieră și posibilitățile de promovare. Figura șefului este mai importantă pentru tineri. E important ca managerii să acorde mai multă atenție comportamentului lor față de tinerii între 18 și 25 de ani. Relația pe care și-o doresc cu managerii este de prietenie, să poată glumi, să fie una deschisă, pentru că așa vor munci mai mult și mai eficient. E important ca managerii să ofere mai mult feedback pozitiv și să-i promoveze mai des pe angajații tineri. Creșterile salariale pot fi mai mari în cazul lor, de aproximativ 25%. Sunt mai puțin atașați de job și își găsesc mai ușor altul, așa că e important să fie fidelizați și să li se răspundă nevoii lor de independență pe principiul antreprenor în companie (iSens Solutions, 2019).

Concluzii

Etichetele care s-au pus asupra generațiilor au pornit de la autori din societatea americană, caracteristicile fiecărei generații descrise fiind mai degrabă valabile preponderent celor născuți în America. Deși există un consens asupra numelui și perioadei generale a fiecărei generații etichetate, nu există un acord cu privire la anii exacte în care fiecare generație începe și se încheie. Putem afirma că odată cu procesul globalizării, caracteristicile generațiilor mai recente, cum ar fi Generația Y și Generația Z, par a se potrivi și acelor persoane care s-au născut și crescut în acele perioade, în societăți din afara Statelor Unite ale Americii. Articolul a trecut în revistă, fără pretenția de exhaustivitate, principalele caracteristici ale celor patru generații care sunt prezente la ora actuală pe piața forței de muncă, punându-se accentul mai mult pe cele două generații, născute în anii recentți.

În ceea ce privește abordările pe care ar trebui să le aibă managerii cu angajații lor în funcție de specificitățile fiecăreia dintre generații sunt și autori care spun că cercetările viitoare asupra leadership-ului ar trebui să abandoneze conceptul de generații și ar trebui să evite noțiunea de „*diferențe între generații*” ca bază pentru teoria și practica leadershipului (Rudolph *et al.*, 2017). Recenziile sistematice ale studiilor calitative, ale studiilor cantitative și ale studiilor critice (Rudolph, & Zacher, 2017a, 2017b) sugerează că diferențele generaționale nu au o influență apreciabilă asupra proceselor și rezultatelor muncii și totuși am arătat că modul în care generațiile valorizează munca și viața personală diferă de la o generație la alta. Acționarii companiilor ar fi bine să investească în brandul companiei, ca angajator, dar și în brandurile personale ale angajaților, în special manageri și responsabili HR și să aibă grijă și la imaginea în rândul angajaților actuali. Să realizeze programe de internship, evenimente, teambuildinguri, în special pentru tineri care au nevoie să simtă că pot contribui și ei la procesul de dezvoltare al companiei.

Acknowledgement

Acest articol a fost posibil prin finanțarea oferită de Programul Operațional Capital Uman 2014-2020, în cadrul proiectului POCU 123793 cu titlul „Cercetător, viitor antreprenor – Noua Generație” implementat de Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca **în parteneriat cu AJOFM Cluj.**

Bibliografie

- Bădescu, G., Sandu, D., Angi, D., & Greab, C. (2019). *Studiu despre tinerii din România 2018/2019*. București: Friedrich Ebert Stiftung. Disponibil la <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/bukarest/15294.pdf>. Accesat în 25 iulie 2021.
- Betz, C. L. (2019). Generations X, Y, and Z. *Journal of Pediatric Nursing* 44, A7-A8. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2018.12.013>.
- Ciumara, T. (2014). Baby-Boomers and the Romanian Financial System. *Hyperion Economic Journal*, Year II, 1(2), March 2014. Disponibil la https://www.researchgate.net/publication/263091361_Baby-Boomers_and_the_Romanian_Financial_System. Accesat în 25 iulie 2021.
- Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and Learning in Nursing*, 13, 180-184, <https://doi.org/10.1016/j.teln.2018.03.008>.
- Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., & Khliefat, A. (2020). The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102449>.
- Farrell, W., C., & Phungsoonthorn, T. (2020). Generation Z in Thailand. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(1) 25-51. DOI:10.1177/1470595820904116.
- Ford, K. (2018). Persisting gaps: Labor Market outcomes and numeracy skill levels of first-generation and multi-generation College graduates in the United States. *Research in Social Stratification and Mobility*, 56, 21-27, <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2018.06.003>.
- Gindi, A. A., Abdullah, A. M., Ismail, M. M., & Nawi, N. M. (2016). Shopping drivers of generational cohorts: A comparison between night market and wet market formats for fresh fruit and vegetable purchase in Malaysia. *Australasian Marketing Journal*, 24(2), 165-170.
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>.
- Gursoy, D., Geng-Qing Chib C., & Karadagc, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), 448-458.
- Hart, S. (2017). Today's learners and educators: Bridging the generational gaps. *Teaching and Learning in Nursing xxx*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.teln.2017.05.003>.
- Hayes, J. B., Parks, C., McNeilly, S., & Johnson, P. (2018). Boomers to Millennials: Generational Stereotypes at Work in Academic Librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.011>.
- Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and its Perception of Work, *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII, 1(9), 47-54. Disponibil la <https://cmj.seaopenresearch.eu/volume-xviii>.

- iSense Solutions (2019). *Millennials: Atitudini, așteptări, aspirații și decizii*. Disponibil la <https://www.isensesolutions.ro/#!/youth-generation-perception-on-jobs>. Accesat în 25 iulie 2021 (raport primit de la companie).
- Jackson, V., Stoel, L., & Brantley, A. (2011). Mall attributes and shopping value: Differences by gender and generational cohort. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 1-9.
- Karakas, F., Manisaligil, A., & Sarigollu, E. (2015). Management learning at the speed of life: Designing reflective, creative, and collaborative spaces for millennials. *The International Journal of Management Education*, 13, 237-248, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2015.07.001>.
- Karashchuk, O. S., Mayorova, E. A., Nikishin, A. F., & Kornilova, O. V. (2020). *The Method for Determining Time-Generation Range*. SAGE Open, <https://doi.org/10.1177/2158244020968082>.
- King, C., Murillo, E., & Lee, H. (2017). The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management* 66, 92-105, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006>.
- Kim, H. J., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics, *Journal of Business Research*, 62, 548-556. DOI:10.1016/j.jbusres.2008.06.014.
- Lee, C. S., Hung, D. K. M., & Ling, T. C. (2012). Work values of Generation Y preservice teachers in Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 704-710. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.11.187.
- Lim, H. L. (2012). Attracting and retaining Generation Y engineering and business professionals in the Middle-east. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 25-29.
- Lissitsa, S., & Kol, O. (2016). Generation X vs. generation Y - A decade of online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 304-312.
- MacDonald, J. B., Saliba, A. J., & Bruwer, J. (2013). Wine choice and drivers of consumption explored in relation to generational cohorts and methodology. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(3), 349-357.
- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students, *The International Journal of Management Education*, 17, 100320, <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>.
- Nikula, E., Järvinen, T., & Laiho, A. (2020). The Contradictory Role of Technology in Finnish Young People's Images of Future Schools. *Young*, 1-20. DOI: 10.1177/1103308819894806.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face Of The Employees- Generation Z And Their Perceptions Of Work. *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00876-X.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2017). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017a). Considering generations from a lifespan developmental perspective. *Work, Aging and Retirement*, 3, 113-129, <http://dx.doi.org/10.1093/workar/waw019>.

- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017b). Myths and misconceptions about leading generations: Setting the record straight, in T. A. Scandura, & E. Mourino (eds.), *Leading diversity in the 21st century*, Charlotte, NC: Information Age Publishing, 243-278.
- Sandu D., Stoica, C. A., & Umbreș, R. (2014). *Tineri în România: griji, aspirații, atitudini și stil de viață*. București: Friedrich Ebert Stiftung. Disponibil la <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bukarest/12142.pdf>. Accesat în 25 iulie 2021.
- Shamis, E., & Nikonov, E. (2018). *Teoriya pokolenij. Strategiya Bebi-Bumerov [Generation theory. Strategy of baby boomers]*. Izdatelskii dom Universiteta "Sinergiya."
- Schenarts, P. J. (in press). Now Arriving: Surgical Trainees From Generation Z, <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2019.09.004>.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2016). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future 1584 to 2069*. William Morrow & Company, 538.
- Subramaniam, V., & Razak, N. A. (2014). Examining Language Usage and Patterns in Online Conversation: Communication Gap Among Generation Y And Baby Boomers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 118, 468-474. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.02.064.
- Sumarti, T., & Falatehanb, S. F. (2016). The Role and Position of Young Coffee Farmers: The Gap between Generations in the Coffee Business. *Agriculture and Agricultural Science Procedia* 9, 500-509. DOI: 10.1016/j.aaspro.2016.02.169.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy- and completely unprepared for adulthood and what that means for the rest of us*. New York, NY: Atria Books.
- Vasilescu, R. (2011). The Romanian generation y: Preparing today's students for tomorrow's job market. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 2(1), 47-53. Disponibil la https://www.researchgate.net/publication/227489669_The_Romanian_generation_y_Preparing_today's_students_for_tomorrow's_job_market. Accesat în 25 iulie 2021.
- Watcom Group (2018). *Cre retail: Pokolenie pokupatelei millenialov [Cre retail: Millennials generation of buyers]*. Disponibil la <https://www.watcom.ru/news/novosti/cre-retail-pokolenie-pokupateley-millenialov-aprel-2018/>.
- Williams, V. N., Medina, J., Medina, A., & Clifton, S. (2016). Bridging the Millennial Generation Expectation Gap: Perspectives and Strategies for Physician and Interprofessional Faculty. *The American Journal of the Medical Sciences*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.amjms.2016.12.004>.
- Wong, IK, A., PennyWan, Y. K., & Gao, J. H. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140-150, <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.003>.