

UNIVERSITATEA „ALEXANDRU IOAN CUZA” DIN IAȘI  
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR  
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR  
DOMENIUL: MANAGEMENT

## Rezumat teză de doctorat

# „Determinanți ai motivării specifice generației Y în contextul erei digitale”

Conducător științific,  
Prof. univ. Dr. Maria Viorica Bedrule-Grigoruță

Doctorand: Dăniloia Daniel-Florin

# Mulțumiri

Îmi exprim recunoștința profundă față de toate persoanele și instituțiile care au contribuit la realizarea acestei teze.

În primul rând, aduc cele mai sincere mulțumiri Prof. univ. dr. Maria Viorica Bedrule-Grigoruță, coordonatorul tezei. Ați fost cel mai puternic factor motivator în susținerea mea pentru realizarea acestei lucrări. Sprijinul dumneavoastră profesional și uman, îndrumările avizate și încurajările au fost esențiale pentru menținerea motivației și pentru finalizarea acestei cercetări.

Mulțumiri speciale sunt adresate comisiei de îndrumare:

- ❖ Prof. univ. dr. Christiana Brigitte Sandu
- ❖ Prof. univ. dr. Ștefan Andrei Neșțian
- ❖ Prof. univ. dr. Florin Dumitriu

Apreciez contribuțiile și observațiile dumneavoastră care au fost valoroase pentru dezvoltarea acestei lucrări și finalizarea demersului de cercetare.

Sunt recunoscător comunității Universității Alexandru Ioan Cuza din Iași pentru crearea unui context academic propice studiilor. Suportul oferit, precum și resursele și facilitățile disponibile, au fost esențiale pentru realizarea acestei teze.

De asemenea, doresc să aduc mulțumiri doamnelor și domnilor profesori ai Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor și întregului corp didactic pentru profesionalismul și dăruirea de care au dat dovadă în toți anii pregătirii mele profesionale. Mulțumiri speciale departamentului Management, Marketing și Administrarea Afacerilor pentru o formare desăvârșită în domeniul Management. Alegerea acestei facultăți a fost cea mai buna decizie profesională, iar experiența acumulată în cei 11 ani de studiu este extrem de valoroasă pentru dezvoltarea mea profesională și personală.

În mod special, îmi exprim recunoștința față de bunicii mei, Păcurariu Viorica și Păcurariu Petru (post mortem), pentru sprijinul moral și financiar acordat pe parcursul studiilor; fără acest sprijin nici un rezultat nu ar fi fost posibil.

Vă mulțumesc tuturor pentru contribuțiile și sprijinul special acordat în realizarea acestei lucrări.

# Cuprins rezumat teză de doctorat

CUPRINS REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT .....	2
CUPRINS TEZA DE DOCTORAT.....	3
LISTA FIGURILOR ȘI A TABELELOR .....	5
REZUMAT GENERAL.....	6
<b>CAPITOLUL I. CONCEPTE FUNDAMENTALE ÎN IDENTIFICAREA DETERMINANȚILOR MOTIVĂRII SPECIFICI GENERAȚIEI Y ÎN CONTEXTUL EREI DIGITALE.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITOLUL II. FUNDAMENTE TEORETICE ȘI METODOLOGICE SPECIFICE CERCETĂRII FACTORILOR MOTIVATORI.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITOLUL III CONTEXTUL CERCETĂRII APLICATE PENTRU CUNOAȘTEREA DETERMINANȚILOR MOTIVĂRII GENERAȚIEI Y .....</b>	<b>11</b>
3.1 PROBLEMA CERCETĂRII.....	12
3.2 METODOLOGIA CERCETĂRII .....	13
3.2.1 Scopul și obiectivele cercetării.....	13
3.2.2 Ipotezele cercetării .....	14
3.2.3 Populația cercetării și eșantionul cercetării .....	15
3.3 METODA DE CERCETARE ȘI INSTRUMENTELE CERCETĂRII .....	15
3.3.1 Metoda de cercetare .....	15
3.3.2 Instrumentele cercetării.....	15
3.3.3 Testarea instrumentelor cercetării .....	17
3.3.4 Principii și considerații etice în cercetarea științifică.....	17
<b>CAPITOLUL IV. CERCETARE PRIVIND STRATEGIILE DE MOTIVARE EXTRINSECĂ UTILIZATE DE MANAGERI PENTRU MEMBRII GENERAȚIEI Y .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPITOLUL V. CERCETARE PRIVIND IDENTIFICAREA FACTORILOR MOTIVATORI EXTRINSECI ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR DIN GENERAȚIA Y .....</b>	<b>22</b>
<b>CAPITOLUL VI. CERCETARE PRIVIND IDENTIFICAREA FACTORILOR MOTIVATORI INTRINSECI ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR DIN GENERAȚIA Y .....</b>	<b>26</b>
CONCLUZII GENERALE ALE CERCETĂRII.....	28
LIMITELE CERCETĂRII ȘI CERCETĂRI VIITOARE .....	30
DISCUȚII PRACTICE ȘI PROPUNERI PENTRU MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR	31
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ.....	35

# Cuprins teza de doctorat

<b>CUPRINS</b>	<b>4</b>
<b>LISTA FIGURILOR ȘI A TABELELOR</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCERE</b>	<b>10</b>
<b>PARTEA I-A CONTEXTUL TEORETIC AL CERCETĂRII</b>	<b>12</b>
<b>CAPITOLUL I. CONCEPTE FUNDAMENTALE ÎN IDENTIFICAREA DETERMINANȚILOR MOTIVĂRII SPECIFICI GENERAȚIEI Y ÎN CONTEXTUL EREI DIGITALE</b>	<b>12</b>
1.1 IMPORTANȚA GENERAȚIEI Y SI MOTIVAREA LA LOCUL DE MUNCĂ	12
1.2 GENERAȚIA Y ȘI PARTICULARITĂȚILE ACESTEIA	13
1.2.1. Definirea termenului de generație	13
1.2.2 Generația Y în contextul organizațional	16
1.2.3 Generația Y în contextul erei digitale	21
1.2.4 Generația Y - Knowledge Workers ai prezentului	26
1.3 DETERMINANȚI AI MOTIVĂRII LA LOCUL DE MUNCĂ SPECIFICI GENERAȚIEI Y	29
1.4 CONCLUZII TEORETICE ASUPRA DETERMINANȚILOR MOTIVĂRII GENERAȚIEI Y ÎN CONTEXTUL TRANSFORMĂRILOR DIGITALE	35
<b>CAPITOLUL II. FUNDAMENTE TEORETICE ȘI METODOLOGICE SPECIFICE CERCETĂRII FACTORILOR MOTIVATORI</b>	<b>38</b>
2.1 EVOLUȚIA TEORIILOR MOTIVĂRII	38
2.1.1 Teoria instrumentalității	38
2.1.2 Teoria consolidării	39
2.1.3 Teoria nevoilor	40
2.1.4 Teorii ale motivării de tip proces	41
2.1.5 Teoria așteptărilor	41
2.1.6 Teoria obiectivelor	42
2.1.7 Teoria echității	43
2.1.8 Modelul celor doi factori	43
2.1.9 Teoria autodeterminării	44
2.2 ASPECTE METODOLOGICE CU PRIVIRE LA CERCETAREA FACTORILOR MOTIVATORI	45
<b>PARTEA A II-A CONTEXTUL PRACTIC AL CERCETĂRII</b>	<b>53</b>
<b>CAPITOLUL III CONTEXTUL CERCETĂRII APLICATE PENTRU CUNOAȘTEREA DETERMINANȚILOR MOTIVĂRII GENERAȚIEI Y</b>	<b>53</b>
3.1 PROBLEMA CERCETĂRII	54
3.2 ÎNCADRAREA EPISTEMOLOGICĂ	57
3.3 ARIA TEMATICĂ ȘI LINII GENERALE ALE CERCETĂRII PRACTICE	58
3.4 METODOLOGIA CERCETĂRII	59
3.4.1 Scopul și obiectivele cercetării	59
3.4.2 Ipotezele cercetării	60
3.4.3 Populația cercetării și eșantionul cercetării	62
3.5 METODA DE CERCETARE ȘI INSTRUMENTELE CERCETĂRII	64
3.5.1 Metoda de cercetare	64

3.5.2 Instrumentele cercetării	65
3.5.3 Testarea instrumentelor cercetării	70
3.5.4 Strategii utilizate pentru culegerea datelor	72
3.5.5 Provocări în implementarea strategiei de culegere a datelor	74
3.5.6 Metodologie aplicată în analiza datelor	74
3.5.7 Principii și considerații etice în cercetarea științifică	76
<b>CAPITOLUL IV. CERCETARE PRIVIND STRATEGIILE DE MOTIVARE EXTRINSECĂ UTILIZATE DE MANAGERI PENTRU MEMBRII GENERAȚIEI Y</b>	<b>81</b>
4.1 CERCETARE PRIVIND STRATEGIILE DE MOTIVARE EXTRINSECĂ – ANALIZA DATELOR ȘI INTERPRETAREA ACESTORA	82
4.2 CERCETARE PRIVIND STRATEGIILE DE MOTIVARE EXTRINSECĂ - REZULTATE ȘI INTERPRETĂRI	97
<b>CAPITOLUL V. CERCETARE PRIVIND IDENTIFICAREA FACTORILOR MOTIVATORI EXTRINSECI ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR DIN GENERAȚIA Y</b>	<b>102</b>
5.1 CERCETARE PRIVIND IDENTIFICAREA FACTORILOR MOTIVATORI EXTRINSECI ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR - ANALIZA DATELOR ȘI INTERPRETAREA ACESTORA	102
5.2 ABORDAREA COMPARATIVĂ A NIVELULUI DE MOTIVARE PERCEPUT DE MANAGERI ȘI DE ANGAJAȚI	124
5.3 CERCETARE PRIVIND IDENTIFICAREA FACTORILOR MOTIVATORI EXTRINSECI ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR - REZULTATE ȘI INTERPRETĂRI	126
<b>CAPITOLUL VI. CERCETARE PRIVIND IDENTIFICAREA FACTORILOR MOTIVATORI INTRINSECI ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR DIN GENERAȚIA Y</b>	<b>132</b>
6.1 CERCETARE PRIVIND IDENTIFICAREA FACTORILOR MOTIVATORI INTRINSECI-ANALIZA DATELOR ȘI INTERPRETAREA ACESTORA	132
6.2 MODEL PENTRU IDENTIFICAREA FACTORILOR MOTIVATORI INTRINSECI - REZULTATE ȘI INTERPRETĂRI	140
<b>CONCLUZII GENERALE ALE CERCETĂRII</b>	<b>145</b>
<b>CONTRIBUȚII TEORETICE ȘI METODOLOGICE</b>	<b>149</b>
<b>CONTRIBUȚII PRACTICE</b>	<b>151</b>
<b>LIMITELE CERCETĂRII ȘI CERCETĂRI VIITOARE</b>	<b>154</b>
<b>DISCUȚII PRACTICE ȘI PROPUNERI PENTRU MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR</b>	<b>157</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>161</b>
<b>ANEXE</b>	<b>173</b>

## **Lista figurilor și a tabelelor**

### **Lista figurilor**

FIGURA NR.3.1 SCHEMA DE REALIZARE A TEZEI .....	11
FIGURA NR.3.2 SCHEMA PROBLEMEI CERCETĂRII .....	12
FIGURA NR. 3.3 MODEL DE DEPENDENȚĂ ÎNTRE VARIABILE .....	16

### **Lista tabelelor**

TABELUL NR.1 1 PROFILUL ORGANIZAȚIONAL AL GENERAȚIEI Y .....	9
TABELUL NR.4 2 SINTEZĂ A REZULTATELOR PRIVIND STRATEGIILE DE MOTIVARE UTILIZATE PENTRU GENERAȚIA Y .....	19
TABELUL NR.5.3 SINTEZA REZULTATELOR CU PRIVIRE LA FACTORII MOTIVATORI EXTRINSECI PENTRU MEMBRII GENERAȚIEI Y .....	23

## Rezumat general

În contextul actual al revoluției digitale, din ce în ce mai profundă, generația Y, cunoscută și sub numele de *millennials*, a devenit un subiect central de interes în studiile ce abordează tematica forței de muncă și a managementului resurselor umane. Generația Y, reprezintă persoanele născute între 1980 și 1995, se distinge prin caracteristici unice, influențate de dezvoltarea rapidă a tehnologiei și de schimbările socio-economice globale. Această generație este prima care a crescut într-un mediu digital, având un nivel ridicat de competențe tehnologice și așteptări distincte de la locul de muncă.

Importanța studiului motivației acestei generații este dată de ponderea semnificativă pe care o deține în forța de muncă globală și de impactul pe care îl are asupra practicilor de management, dar și ca lideri actuali a organizațiilor la nivel global. Organizațiile care reușesc să înțeleagă și să motiveze eficient și eficace membrii generației Y pot obține avantaje competitive substanțiale, având în vedere importanța acestora și capacitatea lor de a utiliza tehnologiile avansate în procesele de la locul de muncă.

Contextul demersului de cercetare a fost influențat de evenimente semnificative la nivel global cum ar fi pandemia și evenimentele militare dar și creșterea importanței inteligenței artificiale în activitatea organizațiilor. Aceste evenimente au aprofundat importanța forței de muncă motivată într-un context tulbure dar au și creat schimbări la nivelul motivării angajaților.

Dacă tehnologia era privită înainte de pandemie ca fiind opțională de multe organizații românești, din cauza restricțiilor și a posibilităților oferite de inteligența artificială, înțelegerea impactului asupra organizațiilor a căpătat o importanță deosebită.

Prezenta cercetare este formată din două părți, partea I-a analizează contextul teoretic și fundamentează demersul de cercetare prezentat în partea a II-a.

Scopul cercetării de față a fost identificarea și analiza determinantilor motivării specifice generației Y din categoria *knowledge workers* în contextul erei digitale. Aceasta vizează atât factorii extrinseci, cum ar fi recompensarea financiară și flexibilitatea la locul de muncă, cât și factorii intrinseci, cum ar fi interesul și bucuria derivată, din utilizarea tehnologiilor avansate.

În plus, cercetarea investighează modul în care tehnologia influențează motivația intrinsecă a acestei generații și cum pot fi adaptate strategiile de management pentru a răspunde nevoilor lor specifice.

Pentru îndeplinirea scopului cercetării au fost îndeplinite toate cele zece obiective ale cercetării. Aferent obiectivelor au fost identificate ipotezele cercetării, acestea s-au bazat pe cercetări anterioare dar și pe contextul managerial prezent la nivelul organizațiilor românești.

Ipotezele au fost validate sau invalidate pe baza datelor culese prin 3 instrumente de cercetare de tip chestionar.

Demersul metodologic al cercetării se bazează pe colectarea și analiza datelor de la un eșantion de 275 de angajați din generația Y din categoria *knowledge workers* și 95 de manageri din cadrul organizațiilor. Rezultatele obținute evidențiază nu doar preferințele și așteptările membrilor generației Y, ci și percepțiile managerilor cu privire la eficacitatea strategiilor de motivare utilizate, realizând o comparație între percepția celor doi actori importanți în cadrul tuturor organizațiilor, comparație ce permite calibrarea strategiilor manageriale.

Un aspect important al prezentei cercetări ține de identificarea unui model de influență a utilizării tehnologiei la locul de muncă asupra motivării intrinseci, respectiv asupra motivării la locul de muncă.

Această cercetare aduce o contribuție semnificativă la literatura de specialitate prin abordarea comprehensivă a motivării generației Y în contextul erei digitale, și propune soluții practice pentru îmbunătățirea strategiilor de motivare în cadrul organizațiilor românești. Prin înțelegerea aprofundată a factorilor care motivează această generație și a impactului tehnologiei asupra motivației lor, managerii pot dezvolta politici și practici care să stimuleze angajamentul și performanța la locul de muncă. Schimbările tot mai rapide în contextul organizațiilor necesită o atenție sporită la procesele ce pot atrage talente și le pot menține în organizații.

Astfel, această cercetare nu doar că oferă o analiză detaliată a motivației generației Y analizând motivarea intrinsecă cât și extrinsecă, dar poate fi considerată punct de plecare în fundamentarea strategiilor manageriale.

Implementarea strategiilor propuse poate conduce la o mai bună aliniere între așteptările angajaților și practicile organizaționale, crescând astfel nivelul de angajament și performanța generală a organizațiilor.

Cercetarea deschide noi direcții de explorare în ceea ce privește impactul utilizării tehnologiilor digitale în procesele organizaționale și adaptarea managementului la cerințele unei forțe de muncă în continuă schimbare în contextul tot mai dependent de utilizarea tehnologiei în activitatea zilnică.

# CAPITOLUL I. CONCEPTE FUNDAMENTALE ÎN IDENTIFICAREA DETERMINANȚILOR MOTIVĂRII SPECIFICI GENERAȚIEI Y ÎN CONTEXTUL EREI DIGITALE

În acest capitol sunt prezentate în cadrul tezei de doctorat cele mai importante concepte ce au fost utilizate în prezenta cercetare. Generația Y și specificul acesteia în diverse contexte ce țin de evenimentele care o influențează, dar și specificul acesteia cu privire la motivare și locul de muncă. Determinanții motivării sunt prezentați din mai multe perspective atât organizaționale: cât și psihologice. Aceste concepte se află la baza cercetării și a alegerilor metodologice și au stat la identificarea potențialelor soluții manageriale la probleme actuale.

Generația Y, cunoscută și sub numele de *millennials* sau nativi digitali, reprezintă un grup distinct de indivizi, născuți între 1981 și 1996, care au fost profund influențați de avansul tehnologic și schimbările sociale majore. Această generație a fost crescută într-un mediu în care tehnologia digitală a jucat un rol central, ceea ce le-a format nu doar abilitățile, ci și valorile și așteptările față de viață și carieră. Spre deosebire de generațiile anterioare, membrii Generației Y au fost expuși încă de la o vârstă fragedă la un volum mare de informație și la rețele sociale, care au influențat profund modul în care percep interacțiunile sociale, profesionalismul și succesul. Valorile Generației Y reflectă o orientare către autonomie, flexibilitate și inovație, ceea ce îi face să reacționeze diferit în context organizațional. Aceștia pun un accent deosebit pe echilibrul între viața personală și cea profesională, preferând locuri de muncă care le oferă posibilitatea de a îmbina cariera cu interesele personale. Spre deosebire de generațiile anterioare, care valorificau stabilitatea și loialitatea față de un angajator, Generația Y este mult mai deschisă la schimbare și la oportunitățile de avansare rapidă. În acest context, lipsa unor perspective clare de dezvoltare profesională sau un mediu de lucru rigid pot duce rapid la demotivare și la căutarea altor oportunități.

Reacția diferită a Generației Y în context organizațional se datorează și modului în care au fost crescuți. Acești indivizi au beneficiat de un feedback constant din partea părinților și a sistemului educațional, ceea ce le-a creat așteptarea de a primi recunoaștere și apreciere imediată și continuă la locul de muncă. De asemenea, fiind o generație educată într-un mediu digital, ei au o nevoie crescută de a fi conectați și de a colabora, preferând munca în echipă și o comunicare deschisă și directă, fără bariere ierarhice stricte. În tabelul 1.1 de mai jos se poate observa sinteza caracteristicilor generației Y în contextul aspectelor ce influențează organizațiile conform literaturii de specialitate:

Tabelul nr.1.1 Profilul organizațional al generației Y

Aspecte ce influențează organizațiile	Caracteristica Generației Y	Autor(i)
<b>Responsabilitate la locul de muncă</b>	Responsabilitatea la locul de muncă este cel mai puțin important factor motivator pentru generația Y comparativ cu alte generații.	Barford și Hester (2011)
<b>Stabilitate la locul de muncă</b>	Schimbare rapidă a locului de muncă, fluctuație de personal mare	(Ng et al., 2012a) (Ernst & Young, 2016)
<b>Avansare în carieră</b>	Avansarea în carieră reprezintă un factor motivator important pentru generația Y	Barford și Hester (2011), Cennamo și Gardner (2008)
<b>Relația cu supervisorul</b>	Relația cu supervisorul poate fi fie un factor motivator, fie un factor demotivator.	Kultalahti și Viitala (2014)
<b>Recompense și feedback</b>	Motivați de recompense și feedback constant.	Morgan și Julie (2017), Hershatter și Epstein (2010)
<b>Stabilitatea și flexibilitatea locului de muncă</b>	Motivați de stabilitatea locului de muncă, muncă interesantă, program de lucru flexibil, și posibilitatea de învățare continuă.	Lovel (2017)
<b>Echilibru viață personală-loc de muncă</b>	Consideră echilibrul între viața personală și cea profesională ca fiind foarte important.	Lyons et al. (2015), Kultalahti și Viitala (2014)
<b>Mediu de lucru</b>	Motivați să lucreze în medii nonconformiste, fără reguli stricte și tradiționale.	Millenials Work (2016)
<b>Ierarhie</b>	Nu respectă ierarhia tradițională și preferă organizații cu o ierarhie aplatizată.	Kowske et al. (2010), Twenge și Kasser (2013)
<b>Rețele sociale și lucrul în echipă</b>	Motivați să fie parte din rețele sociale, interesați de lucrul în echipe diverse și frecvent contact social.	Raport (Millenials Work 2016)
<b>Organizare activitate</b>	Preferă lucrul în echipă	(Wong et al., 2008).

Valorile și modul de creștere specific Generației Y influențează direct modul în care aceștia interacționează și performează în mediul organizațional. Generația Y a fost expusă tehnologiei încă de la o vârstă fragedă, ceea ce le-a format un mod unic de a interacționa cu mediul înconjurător și de a-și desfășura activitatea profesională. În era digitală și, mai recent, în contextul Revoluției Industrii 4.0, acești angajați se așteaptă ca tehnologia să fie integrată în mod natural în viața lor profesională. Literatura indică faptul că *millennials* sunt motivați de utilizarea tehnologiei nu doar pentru eficiență, ci și pentru îmbunătățirea abilităților lor profesionale, aspect ce poate influența nu doar extrinsec motivarea dar și intrinsec. Pentru a maximiza potențialul acestei generații, Generația Y include un procent semnificativ de *knowledge workers*, angajați care aduc un plus de valoare organizațiilor prin abilitățile lor de a gestiona și aplica cunoștințele într-un mod inovator. Aceștia sunt motivați de oportunitățile de dezvoltare personală și profesională, precum și de recunoașterea și valorizarea contribuțiilor lor. Literatură subliniază importanța creării unui mediu de lucru care să sprijine colaborarea și împărtășirea cunoștințelor, elemente esențiale pentru această categorie de angajați.

## **CAPITOLUL II. FUNDAMENTE TEORETICE ȘI METODOLOGICE SPECIFICE CERCETĂRII FACTORILOR MOTIVATORI**

În acest capitol sunt analizate teoriile cu privire la motivare, atât prin prisma psihologică, cât și prin cea organizațională, ambele având o importanță deosebită în știința managementului și în practica managerială. Multitudinea de abordări și perspective asupra conceptului a condus la o analiză a cercetărilor studiate și prin prisma metodologică. Motivarea angajaților este un proces complicat, care presupune multiple abordări și strategii pentru a avea angajați motivați. În continuare sunt rezumate teoriile, aspectele metodologice și cercetări. În urma analizei literaturii de specialitate se constata că teoriilor motivaționale, atât din perspectivă istorică, cât și metodologică, evidențiază complexitatea și evoluția continuă a conceptului de motivare în cadrul organizațiilor moderne.

Aceste teorii, de la ierarhia nevoilor propusă de Maslow (1954) și până la teoria Autodeterminării propusă de Deci și Ryan (2004), oferă o înțelegere aprofundată a diverselor aspecte care influențează motivația angajaților.

Teoria Instrumentalității, cu rădăcini în lucrările lui Taylor (1911), continuă să fie relevantă, subliniind importanța legăturii dintre performanță și recompense, însă în contextul actual, această abordare necesită o reevaluare. Studiile recente, precum cele realizate de Manpower (2020), sugerează că, deși remunerarea financiară rămâne un factor motivator central, este esențial să fie completată cu alte forme de stimulente, cum ar fi dezvoltarea profesională și flexibilitatea la locul de muncă, pentru a răspunde nevoilor diversificate ale angajaților.

Modelul celor doi factori al lui Herzberg (1957) aduce o contribuție semnificativă la înțelegerea satisfacției și insatisfacției la locul de muncă, însă realitățile organizaționale moderne impun o extindere a acestei teorii. În prezent, factori precum echilibrul între viața profesională și cea personală, mediul de lucru flexibil și oportunitățile de dezvoltare sunt tot mai importanți pentru angajații din generațiile Y și Z, așa cum arată și studiile realizate de Vasilyeva et al. (2020).

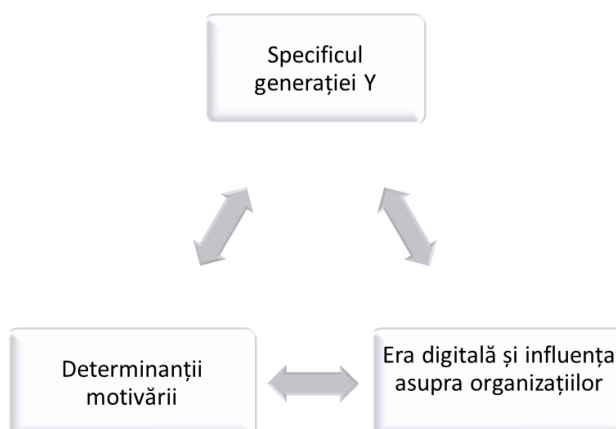
Teoria Autodeterminării dezvoltată de Deci și Ryan (2004), completează perspectivele anterioare, subliniind importanța motivației intrinseci și a autonomiei în contextul muncii. Într-o lume a muncii tot mai influențată de tehnologie, cum arată studiile prezentate, este esențial ca organizațiile să sprijine autonomia angajaților și să creeze condiții care să favorizeze internalizarea motivației extrinseci, cum ar fi utilizarea tehnologiei la locul de muncă.

# CAPITOLUL III CONTEXTUL CERCETĂRII APLICATE PENTRU CUNOAȘTEREA DETERMINANȚILOR MOTIVĂRII GENERAȚIEI Y

În capitolul trei sunt prezentate, pe baza teoriei și a contextului practic, liniile generale ale cercetării practice, problema cercetării de la care a plecat demersul cercetării și încadrarea epistemologică a cercetării. Toate acestea ne permit să avem o imagine de ansamblu asupra modului în care au fost fundamentate aspectele metodologice în capitolul patru.

În capitolele anterioare au fost prezentate principalele concepte, schimbările în viziunea individului, atitudinea și comportamentul datorate apartenenței la o generație reflectă impactul profund al evenimentelor și perioadei istorice asupra dezvoltării umane, în prezenta cercetare, principalul factor de influență este era digitală, prezent în formarea generației Y de la început.

Figura de mai jos ilustrează relația dintre trei factori principali, relația dintre elemente:



*Figura nr.3.1 Schema de realizare a tezei*

Relația de interdependență, fiecare dintre aceste elemente este interconectat cu celelalte două, formând un ciclu continuu de influență reciprocă.

Specificul Generației Y influențează determinanții motivării, deoarece caracteristicile și valorile lor definesc ce îi motivează.

Era digitală și adaptările organizațiilor la aceasta influențează specificul Generației Y, modelând experiențele și perspectivele lor asupra muncii și vieții în general

Determinanții motivării afectează modul în care organizațiile se adaptează la era digitală, pentru a răspunde așteptărilor și nevoilor acestei generații. Titlul tezei, „Determinanți ai motivării specifici generației Y în contextul erei digitale,” surprinde fidel cele 3 elemente ce definesc cercetarea, și anume:

Toate cele trei elemente prezente în schema de mai sus se influențează reciproc, realizând un cadru bine determinat al cercetării.

### 3.1 Problema cercetării

Problema cercetării are la bază o tendință observată atât în practică cât și în activitatea profesională. Tendință conform căreia *millennials*, adesea numiți „generația *job-hopping*,” sau „Generația GO” este cea mai predispusă generație să își schimbe locul de muncă. Conform unui raport Gallup, 21% dintre *millennials* au schimbat locul de muncă în ultimul an, un procent de trei ori mai mare decât cel al generațiilor anterioare (Gallup, 2019)

Problema de la care a plecat cercetarea este reprezentată în enunțul următor: „La nivelul organizațiilor se constată o eficacitate scăzută a strategiilor de motivare în rândul angajaților din generația Y.”

Procesul de motivare a angajaților este procesul managerial care influențează comportamentul angajaților pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale, punând în concordanță nevoile angajaților cu nevoile organizației.

În schema succintă mai jos se descrie problema la care prezenta cercetare răspunde:

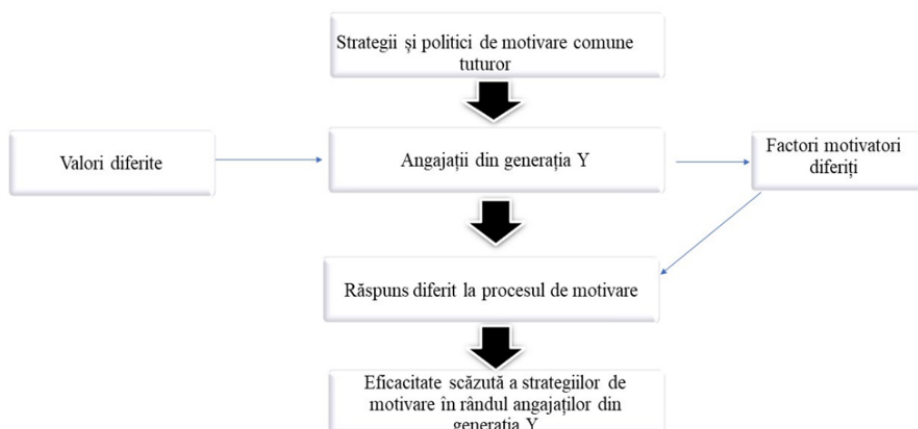


Figura nr.3.2 Schema problemei cercetării

Pentru a rezolva problema cercetării este necesar să se răspundă la câteva întrebări de bază. Astfel, întrebarea fundamentală la care s-a obținut răspuns prin rezolvarea problemei cercetării este următoarea:

Care sunt determinanții de motivare specifici generației Y în organizații din România?

Care sunt strategiile de motivare utilizate de către organizații pentru motivarea generației Y?

- Există strategii de motivare specifice generației Y în firmele respondenților?
- Care sunt cei mai des utilizați factori motivatori în strategiile de motivare?

- Strategiile de motivare își ating obiectivele?
  - Ce își doresc angajații din generația Y de la organizații pentru a fi motivați?
  - Influențează utilizarea tehnologiei motivarea intrinsecă a angajaților din generația Y?
  - Care este ecartul dintre strategiile de motivare utilizate de către organizații și nevoile angajaților din generația Y cu privire la motivare?
  - Care este cadrul organizațional optim pentru a crește eficacitatea strategiilor de motivare utilizate pentru angajații din generația Y?

### ***3.2 Metodologia cercetării***

În acest capitol sunt prezentate aspectele metodologice ce au caracterizat cercetarea, în fundamentarea și alegerea specificațiilor metodologice s-au luat în considerare studiile relevante pentru tematică, considerentele practice ce țin de managementul din România dar și posibilitatea de a operaționaliza datele conform obiectivelor stabilite.

#### ***3.2.1 Scopul și obiectivele cercetării***

##### *Scopul cercetării*

- Cunoașterea determinanților motivării specifice generației Y la locul de muncă în contextul schimbărilor tehnologice din organizații românești.

Scopul cercetării enunțat mai sus a s-a conturat de la problema cercetării, având în vedere că rezultatele și concluziile prezentei cercetări vor putea să fie un suport pentru practicienii din domeniul managementului.

##### *Obiectivele cercetării*

La momentul stabilirii obiectivelor s-a avut în vedere ca, prin îndeplinirea acestora, să se ofere un răspuns pentru întrebările cercetării, cu consecințele încadrării acestuia în limitele cercetării.

- **Obiectivul nr.1** Identificarea factorilor motivatori extrinseci prezenți în practică prin prisma manifestărilor angajaților din generația Y.
- **Obiectivul nr.2** Ierarhizarea în funcție de importanță a factorilor motivatori extrinseci.
- **Obiectivul nr.3** Stabilirea strategiilor de motivare prin factori extrinseci din punct de vedere al angajaților din generația Y.
- **Obiectivul nr.4** Identificarea gradului de motivare la locul de muncă actual al membrilor generației Y.
- **Obiectivul nr.5** Stabilirea influenței utilizării tehnologiei IT&C asupra motivării intrinseci a membrilor generației Y.

- **Obiectivul nr.6** Identificarea existenței unor strategii de motivare pentru generația Y.
- **Obiectivul nr.7** Identificarea modului de implementare din perspectivă managerială a strategiilor de motivare pentru generația Y.
- **Obiectivul nr.8** Măsurarea ecartului dintre determinanții motivării stabiliți pentru membrii generației Y și strategiile de motivare utilizate de către organizații.
- **Obiectivul nr.9** Propunerea unui cadru organizațional în contextul datelor obținute, pentru creșterea gradului de motivare în rândul membrilor generației Y.
- **Obiectivul nr. 10** Îmbogățirea cunoștințelor teoretice cu privire la motivarea generației Y în România.

### *3.2.2 Ipotezele cercetării*

Prin studierea literaturii de specialitate și analiza decalajului dintre literatura de specialitate și realitate, au fost formulate următoarele ipoteze:

Prin studierea literaturii de specialitate și analiza decalajului dintre literatura de specialitate și realitate, au fost formulate următoarele ipoteze:

- **Ipoteza nr.1** Cel mai important factor motivator extrinsec pentru generația Y este recompensarea financiară.
- **Ipoteza nr.2** Percepția angajaților din generația Y asupra remunerației financiare actuale este una negativă.
- **Ipoteza nr.3** Angajații din generația Y percep existența unui echilibru între viața profesională și cea personală.
- **Ipoteza nr.4** Majoritatea membrilor generației Y percep procesul de recunoaștere a meritelor ca fiind subiectiv.
- **Ipoteza nr.5** Majoritatea angajaților din generația Y primesc feedback constant din partea angajatorului.
- **Ipoteza nr.6** Majoritatea organizațiilor nu au elaborat/aplicat strategii specifice de motivare pentru angajații din generația Y.
- **Ipoteza nr.7** Utilizarea tehnologiei IT&C la locul de muncă reprezintă un factor intrinsec motivator pentru membrii generației Y.
- **Ipoteza nr. 8** Utilizarea tehnologiei IT&C la locul de muncă influențează gradul general de motivare al angajaților din generația Y.
- **Ipoteza nr.9** Generația Y este percepută ca fiind generația cea mai greu de motivat de către manageri.

**Ipoteza nr.10** Există diferențe semnificative între percepția gradului de motivare de către persoanele responsabile de motivarea angajaților și angajații din generația Y.

### *3.2.3 Populația cercetării și eșantionul cercetării*

În această cercetare a fost aplicat un chestionar în rândul managerilor din organizații ce au angajați membri ai generației Y care fac parte din categoria *knowledge workers*. O altă etapă a cercetării a fost reprezentată de aplicarea a două chestionare în rândul angajaților din categoria *knowledge workers* și membri ai generației Y din România: unul pentru determinarea factorilor motivatori extrinseci și altul pentru identificarea influenței utilizării tehnologiei IT&C asupra motivării intrinseci în rândul angajaților din generația Y.

## *3.3 Metoda de cercetare și instrumentele cercetării*

În acest subcapitol este prezentată metoda de cercetare aleasă și instrumentele cercetării utilizate.

### *3.3.1 Metoda de cercetare*

„Metodologia cercetării sociologice reprezintă o analiză a metodelor și tehnicilor aplicate în realizarea și finalizarea cercetării sociale” (Chelcea, 2001). În prezenta cercetare metoda de cercetare este cea cantitativă. În continuare vor fi prezentate argumentele ce au fundamentat alegerea metodei cantitative.

Cercetarea cantitativă se bazează pe măsurători precise și riguroase ale variabilelor, ceea ce permite obținerea unor date concrete și obiective. Conform Swanson și Holton tehnicile cantitative sunt deosebit de eficiente în studierea unor grupuri mari de oameni și în generalizarea rezultatelor obținute la un eșantion reprezentativ asupra unei populații mai mari. Aceste metode permit testarea ipotezelor și teoriilor prin intermediul experimentelor și studiilor corelaționale. În plus, metodele cantitative sunt ideale pentru explorarea relațiilor de cauzalitate între variabile. Procedurile cantitative sunt sistematice și pot fi repetate, asigurând consistența și reproductibilitatea studiilor

Analizând specificul prezentei cercetări, obiectivele și ipoteze pe baza argumentelor enumerate mai sus, metoda de cercetare aleasă este cercetarea cantitativă.

### *3.3.2 Instrumentele cercetării*

În urma analizei literaturii de specialitate și pentru îndeplinirea obiectivelor cercetării au fost realizate 3 instrumente de culegere a datelor de tip chestionar.

#### **Chestionar de identificare a motivării intrinseci în rândul angajaților**

Deci și Ryan în urma numeroaselor cercetări proprii au realizat o platformă în care prezintă teoria auto-determinării. În dezvoltarea platformei au utilizat mai multe cercetări de realizate de diferiți autori, prezentând instrumentele testate și utilizate de către aceștia.

Astfel prin intermediul platformei <https://selfdeterminationtheory.org/> un număr semnificativ de instrumente utilizate în măsurarea diferitelor aspecte ale motivării sunt disponibile. A fost identificat instrumentul *Intrinsic Motivation Inventory (IMI)*. Prin acest instrument se măsoară interesul/bucuria, competența percepută, efortul/importanța în cadrul acestei variabile avem o grupare de itemi cu efect pozitiv și negativ asupra motivării intrinseci, valoarea/utilitatea, relaționarea, în desfășurarea unei activități. Fiecare scală din acest chestionar a fost validată prin diverse cercetări.

În figura de mai jos se observă legăturile inițiale pentru a analiza influența utilizării tehnologiei IT&C asupra motivării intrinseci:

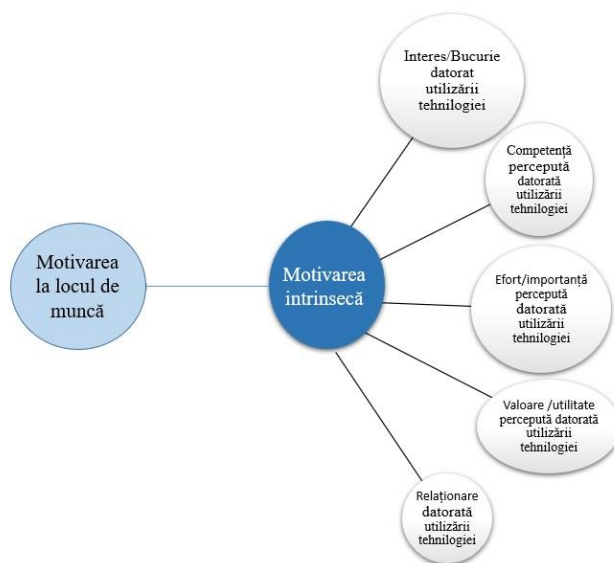


Figura nr. 3.3 Model de dependență între variabile

Chestionarul a avut în componență întrebări filtru, 1,2,3 și 5, acestea au fost utilizate pentru a respecta profilul populației cercetării, anume persoane născute în perioada 1981-1995, cu studii superioare, ce utilizează unul sau mai multe instrumente tehnologice în activitatea la locul de muncă. În cazul respondenților ce nu corespundeau acestui profil se finalizează completarea chestionarului.

Motivarea intrinsecă cu privire la activitatea de la locul de muncă este mai puternică din punct de vedere a intensității și a duratei, însă este mai greu de controlat prin politici și strategii de management al resurselor umane în cadrul organizațiilor, astfel, au fost realizate 2 instrumente de culegerea datelor cu privire la motivarea extrinsecă. Prin analiza literaturii de specialitate a fost realizată o listă cu factori motivatori extrinseci preferați de generația Y.

**Chestionarul de identificare a motivării extrinseci în rândul angajaților** La culegerea datelor s-a avut în vedere aceeași populație ca pentru chestionarul privind identificarea motivării intrinseci. Pentru a identifica ecartul dintre factorii motivatori extrinseci preferați de

generația Y și strategiile de motivare utilizate de către organizații, a fost realizat instrumentul al doilea de cercetare:

### **Chestionar de identificare a strategiilor de motivare extrinsecă utilizate de manageri**

Toate cele trei instrumente de tip chestionar sunt semi-structurate, utilizând întrebări deschise, închise și de tip scală Likert, având ca posibilitate de răspuns un scor de la 1 la 7 puncte, unde 1 reprezintă percepția asupra afirmațiilor ca fiind în foarte mică măsură adevărate, iar 7 reprezintă percepția asupra afirmațiilor ca fiind în foarte mare măsură adevărate.

### *3.3.3 Testarea instrumentelor cercetării*

Pentru identificarea potențialelor erori în chestionare, cele mai comune trei metodologii de pretestare sunt revizuirea de către experți, interviurile cognitive și testarea pilot. În mod tradițional, testarea preliminară începe cu o revizuire de către experți a metodologiilor anchetei și a specialiștilor în materie.

O revizuire de către experți poate identifica capcane comune în întrebările anchetei (de exemplu, întrebări duble, presupuneri inadecvate, perioade de referință lipsă) astfel, se poate asigura că întrebările măsoară construcțiile dorite.

### *3.3.4 Principii și considerații etice în cercetarea științifică*

În urma analizei surselor cu privire la etica în cercetare s-a realizat și utilizat următorul plan de respectare a principiilor și considerațiilor etice în prezenta teză de doctorat:

**Scopul cercetării** este de a identifica determinanții motivării generației Y oferind la finalul cercetării suport informațional bazat pe un demers științific în luarea deciziilor cu privire la strategiile de motivare utilizate. În urma cercetării atât angajații cât și managerii beneficiază de rezultatele cercetării.

**Etica față de participanții la cercetare**, alegerea participanților la cercetare s-a realizat conform definirii grupurilor, și anume angajații din generația Y și manageri. Aceștia au participat voluntar la cercetare au fost informații cu privire la scopul, obiectivele cercetării și maniera de utilizare a datelor, cât și de păstrare a acestora prin consimțământul informat de pe pagina inițială, prezentă în cadrul chestionarelor.

#### **Consimțământul informat**

**Etica și securitatea datelor**, datele culese au fost stocate în fișiere criptate prin parola și șterse de pe platforma Google. Datele culese au drept scop cercetarea academică și au fost folosite doar în scopul prezentei cercetări.

**Etica metodei de cercetare**, în prezența cercetare au fost utilizate doar metode de cercetare ce respectă toate condițiile etice și de moralitate. Eficiența și eficacitatea metodelor

de cercetare alese ajută în replicarea ulterioară a rezultatelor, rigoarea demersului și prezentarea situației reale a variabilelor ce țin de motivarea generației Y.

**Etica în prezentarea rezultatelor cercetării și publicarea,** rezultatele cercetării sunt prezentate în contextul limitelor demersului de cercetare și a datelor colectate și analizate.

**Dreptul la proprietate,** dreptul la proprietatea intelectuală asupra cercetării este exclusiv a cercetătorului, originalitatea cercetării a fost punctul de plecare atât în formularea scopului, obiectivelor dar și a metodologiei de cercetare și culegerea a datelor.

**Respectarea valorilor și normelor sociale,** prezenta cercetare respectă regulile, legile și codurile de etică profesionale implicate în această cercetare, au fost analizat codul de etica UAIC, Ghidul de integritate în cercetarea științifică propus de către Ministerul Educației și Cercetării din România.

**Loialitatea cercetătorului față de munca și instituția sa,** în urma finalizării demersului cercetării, cât și pe parcursul cercetării, au fost respectate toate obligațiile ce îi revin cercetătorului atât din punct de vedere legal, cât și moral.

**Etica în post-cercetare,** rezultatele vor fi publicate respectând toate normele în vigoare având principiu fundamental transparența atât față de ceilalți cercetători implicați, cât și față de instituțiile care au drept scop verificarea corectitudinii demersului de cercetare.

## CAPITOLUL IV. CERCETARE PRIVIND STRATEGIILE DE MOTIVARE EXTRINSECĂ UTILIZATE DE MANAGERI PENTRU MEMBRII GENERAȚIEI Y

În acest capitol vor fi analizate rezultatele obținute prin intermediul chestionarului aplicat managerilor (**n=95**), aceștia fiind manageri generali, proprietari de afaceri sau manageri de departament. În urma analizei datelor vor fi prezentate infirmarea sau confirmarea ipotezelor în contextul analizei datelor.

Prin intermediul chestionarului aplicat în rândul managerilor au fost verificate două ipoteze și au fost culese datele pentru verificarea ipotezei nr. 10. Ipotezele validate în urma analizei datelor sunt:

- ❖ Ipoteza nr. 6: Majoritatea organizațiilor nu au strategii specifice de motivare pentru angajații din generația Y.

Rezultat: 74% dintre respondenți susțin că nu au strategii specifice pentru motivarea generației Y, ipoteza nr. 6 se confirmă.

- ❖ Ipoteza nr. 9: Generația Y este percepută ca fiind generația cel mai greu de motivat de către manageri.

Rezultat: 67% dintre respondenți consideră generația Y ca fiind cea mai greu de motivat generație, fiind urmată de generația Z, ipoteza nr. 9 se confirmă.

Pe baza rezultatelor și concluziilor s-a realizat următorul tabel de sinteză a rezultatelor capitolului 4:

Tabelul nr.4.2 Sinteza a rezultatelor privind strategiile de motivare utilizate pentru Generația Y

Categorie	Determinant al motivării	Rezultate principale	Procent/Media
<b>Prezența strategiilor de motivare</b>	Existența strategiilor specifice pentru generația Y	Majoritatea organizațiilor nu au strategii specifice pentru motivarea generației Y.	74% nu au strategii specifice
<b>Beneficii financiare</b>	Nivelul beneficiilor financiare comparativ cu piața	Majoritatea organizațiilor oferă beneficii financiare competitive, plasându-se la nivelul pieței.	89% oferă beneficii competitive
<b>Program flexibil</b>	Oferirea unui program de lucru flexibil	Există un echilibru între organizațiile care oferă program flexibil și cele care nu oferă acest	47% oferă program flexibil

		beneficiu. Programul flexibil este important pentru generația Y, mai ales în sectorul IT.	
<b>Recunoașterea meritelor</b>	Nivelul la care se face recunoașterea meritelor	Recunoașterea meritelor se face predominant la nivel individual, ceea ce corespunde cu preferințele generației Y.	67% recunoaștere individuală
<b>Recrutarea pentru poziții de management</b>	Recrutare internă vs. externă pentru management	Recrutarea pentru funcțiile de management se face atât intern, cât și extern, dar un procent semnificativ de organizații recrutează doar intern, ceea ce poate motiva angajații actuali, dar limitează know-how-ul nou.	40% doar intern
<b>Traseu de carieră</b>	Prezența unui traseu predictibil de carieră	Majoritatea organizațiilor nu au un traseu de carieră bine definit pentru fiecare angajat, ceea ce poate demotiva angajații și îi poate determina să caute alte oportunități.	73% fără traseu predictibil
<b>Organizarea activității</b>	Organizarea muncii la nivel individual vs. echipă	Activitatea este organizată în principal la nivel individual, ceea ce limitează colaborarea și coeziunea în cadrul echipelor.	75% organizare individuală
<b>Feedback-ul</b>	Frecvența feedback-ului oferit de manageri	Feedback-ul este oferit lunar de majoritatea organizațiilor, dar doar un procent mic oferă feedback constant după fiecare sarcină.	56% lunar, 19% constant

<b>Echilibrul viață personală-profesională</b>	Distribuirea sarcinilor pentru menținerea echilibrului	Majoritatea managerilor afirmă că sunt preocupați de echilibrul între viața profesională și cea personală a angajaților, prin gestionarea sarcinilor.	80% preocupare pentru echilibru
<b>Factorii motivatori principali</b>	Ierarhizarea factorilor motivatori extrinseci	Factorii cei mai importanți sunt recompensa financiară, munca provocatoare și recunoașterea meritelor, urmate de echilibrul între muncă și viața personală.	
<b>Generația Y și motivarea</b>	Percepția dificultății de motivare a generației Y	Generația Y este percepută ca fiind dificil de motivat, managerii considerând că aceasta reprezintă o provocare majoră.	67% dificil de motivat
<b>Diversitatea</b>	Încurajarea diversității la locul de muncă	Managerii au o percepție moderată asupra faptului că diversitatea la locul de muncă este încurajată prin strategii și politici specifice.	Media scor: 4.57

Concluzia analizei datelor colectate de la managementul organizațiilor, implicat în motivare este că, deși generația Y reprezintă o provocare semnificativă pentru management în ceea ce privește motivarea, organizațiile nu utilizează strategii specifice pentru a face față acestei provocări.

# **CAPITOLUL V. CERCETARE PRIVIND IDENTIFICAREA FACTORILOR MOTIVATORI EXTRINSECI ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR DIN GENERAȚIA Y**

În acest capitol va fi prezentată analiza datelor, rezultatele și evaluarea ipotezelor care pun în evidență percepția angajaților din generația Y, categoria *knowledge workers* cu privire la factorii motivatori extrinseci. Percepția angajaților asupra factorilor motivatori este foarte importantă atât pentru fundamentarea deciziilor luate de management dar și pentru capacitatea organizațiilor de a atrage și menține talentul în cadrul organizațiilor.

Profilul celor 275 de respondenți ce au răspuns la demersul de culegere a datelor este un profil variat atât prin prisma domeniului de activitate cât și a experienței în cadrul organizațiilor.

## ***Rezultate și interpretări***

- ❖ Ipoteza 1: Cel mai important factor motivator extrinsec pentru generația Y este recompensarea financiară. În urma analizei ierarhizării factorilor motivatori extrinseci, recompensarea financiară ocupă primul loc, confirmând astfel ipoteza de cercetare nr. 1. influențată de factori externi precum recompensele financiare, joacă un rol esențial în comportamentul angajaților. În contextul generației Y, această importanță este și mai evidentă, dat fiind că aceștia sunt cunoscuți pentru a pune preț pe stabilitate financiară și recunoaștere materială la locul de muncă (Miller et al., 2013).
- ❖ Ipoteza 2: Percepția angajaților din generația Y asupra remunerației financiare actuale este una negativă. Această ipoteză necesită cercetări suplimentare, având în vedere afirmațiile legate de echitatea și subevaluarea muncii în contextul remunerației financiare. S-au identificat două grupuri opuse de respondenți, fiecare reprezentând aproximativ 50%. Un grup consideră că există echitate în remunerația financiară și că munca lor nu este subevaluată, în timp ce celălalt grup percepe că munca lor este subevaluată și nu este remunerată echitabil. Histogramele acestor grupuri au distribuții asemănătoare bimodale, ceea ce indică necesitatea de date suplimentare pentru confirmare. Ipoteza se confirmă parțial. Acest rezultat este în concordanță cu cadrul teoretic, având în vedere că percepția generației Y asupra remunerației financiare este puternic influențată de percepția asupra echității la locul de muncă conform lui Smola și Sutton (2002).
- ❖ Ipoteza 3: Angajații din generația Y percep existența unui echilibru între viața profesională și cea personală. Analiza răspunsurilor a trei afirmații a arătat că majoritatea respondenților

(61%) nu se simt depășiți de sarcini la locul de muncă și consideră că reușesc să își îndeplinească sarcinile în timpul programului de lucru (63%). Aceste procente apropiate indică existența unui echilibru între viața profesională și cea personală pentru majoritatea respondenților din generația Y, confirmând astfel ipoteza nr. 3. Aceste rezultate confirmă ipoteza și sunt în concordanță cu cercetările care arată că generația Y prioritizează echilibrul muncă-viață personală mai mult decât alte generații (Alsop, 2008; Wong et al., 2008).

- ❖ Ipoteza 4: Majoritatea membrilor generației Y percep procesul de recunoaștere a meritelor ca fiind subiectiv. În urma analizei, 57% dintre respondenți consideră că procesul de recunoaștere a meritelor este subiectiv. Totuși, atunci când este evaluată afirmația că avansările se realizează în mod subiectiv fără corespondent în activitatea efectivă, marea majoritate (66%) respinge această afirmație. Astfel, ipoteza nr. 4 se confirmă parțial, însă necesită cercetări suplimentare pentru a clarifica percepția asupra procesului de recunoaștere a meritelor. Această percepție este aliniată cu cercetările care sugerează că generația Y caută recunoaștere și validare constantă (Thompson & Gregory, 2012)
- ❖ Ipoteza 5: Majoritatea angajaților din generația Y primesc feedback constant din partea angajatorului. Analiza arată că feedback-ul este perceput ca fiind oferit periodic de către 51% dintre respondenți, în timp ce 33% indică că primesc feedback constant după finalizarea unei sarcini. Doar 16% consideră că nu primesc feedback pentru activitatea prestată. Astfel, ipoteza nr. 5 se infirmă, indicând că cel mai frecvent mod de feedback este periodic. Generația Y, conform literaturii, preferă feedback constant și imediat, care să le permită ajustarea performanței în timp real (Fog, 2009; Lyons & Kuron, 2014). Lipsa acestui tip de feedback poate duce la demotivare, întrucât acești angajați se bazează pe interacțiuni continue pentru a-și îmbunătăți abilitățile și a se simți apreciați la locul de muncă
- ❖ Ipoteza 10: Există diferențe semnificative între percepția gradului de motivare de către persoanele responsabile de motivarea angajaților și percepția angajaților. Prin utilizarea testului t pentru eșantioane independente, s-a respins ipoteza statistică H<sub>0</sub>, confirmând astfel că există o diferență semnificativă statistică între percepția angajaților asupra nivelului lor de motivare și percepția persoanelor responsabile de motivare. Astfel, ipoteza nr. 10 se confirmă.

În urma sintezei rezultatelor cu privire la factorii motivatori extrinseci a rezultat tabelul 5.3:

Tabelul nr.5.3 Sinteza rezultatelor cu privire la factorii motivatori extrinseci pentru membrii generației Y

Categorie	Determinant al motivării	Rezultate principale	Procent
<b>Mediul de lucru</b>	Percepția asupra numărului de niveluri ierarhice	O mare parte dintre respondenți percep organizațiile ca având puține niveluri ierarhice.	Puține ierarhii: 56%, Multe: 44%
<b>Comunicare</b>	Percepția asupra comunicării organizaționale	Comunicarea este percepută ca fiind închisă și influențată de ierarhie.	Comunicare închisă: 58%
<b>Implicarea în decizii</b>	Modul de luare a deciziilor	Deciziile sunt percepute ca fiind luate fără consultarea angajaților.	Decizii fără consultare: 52%, Consultare: 22%
<b>Feedback</b>	Frecvența feedback-ului oferit	Feedback-ul este oferit periodic, însă mulți respondenți primesc feedback constant.	Periodic: 51%, Constant: 33%, Fără feedback: 16%
<b>Organizarea activității</b>	Modul de organizare a activității	Activitatea este desfășurată în mod individual de majoritatea respondenților.	Individual: 75%, În echipă: 25%
<b>Recunoașterea meritelor</b>	Recunoașterea meritelor	Recunoașterea este percepută ca fiind subiectivă.	Recunoaștere subiectivă: 57%
<b>Recompensa financiară</b>	Percepția asupra echității salariale	Respondenții au opinii împărțite în privința echității salariale.	Procente egale
<b>Flexibilitatea muncii</b>	Percepția asupra flexibilității la locul de muncă	Flexibilitatea la locul de muncă nu este percepută ca fiind un factor motivator major.	Flexibilitate limitată: 46%
<b>Oportunități de carieră</b>	Percepția asupra avansării în carieră	Oportunitățile de avansare sunt percepute ca fiind limitate.	Oportunități limitate: 85%, Bune: 15%
<b>Echilibrul muncă-viață</b>	Impactul pandemiei asupra echilibrului muncă-viață	Pandemia a perturbat echilibrul muncă-viață pentru o parte dintre respondenți.	Perturbare echilibru: 46%
<b>Diversitate</b>	Încurajarea diversității la locul de muncă	Diversitatea este percepută ca având un impact moderat asupra motivației.	Impact moderat: 36%
<b>Motivație la locul de muncă</b>	Nivelul de motivație oferit de strategii	Respondenții au 3 niveluri diferite de motivație, cu un grup semnificativ care este motivat moderat.	Motivați moderat: 44%, Scăzut: 32%, Foarte motivați: 24%

Aceste aspecte arată că motivarea la locul de muncă este un atribut personal, corelat cu așteptările și obiectivele personale. De asemenea, există diferențe semnificative statistice între percepția managerilor asupra nivelului de motivare a angajaților și percepția efectivă a angajaților.

# CAPITOLUL VI. CERCETARE PRIVIND IDENTIFICAREA FACTORILOR MOTIVATORI INTRINSECI ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR DIN GENERAȚIA Y

În acest capitol s-a identificat modul în care utilizarea tehnologiei IT&C la locul de muncă influențează cel mai puternic tip de motivație, și anume motivarea intrinsecă. Prin utilizarea Structural Equation Modeling (SEM) a fost identificat modelul care prezintă statistic cel mai bine relația dintre motivarea la locul de muncă și utilizarea tehnologiei.

Pentru analiza datelor și conceperea modelului SEM a fost utilizată aplicația R și pachetul RStudio.

## *Definirea modelului DMI-ED*

**Modelul DMI-ED**, care reprezintă „Determinanții Motivării Intrinseci – Era Digitală”, este un cadru conceptual dezvoltat pentru a explora și înțelege factorii care influențează motivația intrinsecă a angajaților din generația Y în contextul utilizării instrumentelor dezvoltate în era digitală.

**Determinanții Motivării Intrinseci (DMI)** - Această componentă se referă la factorii interni care stimulează angajații să se dedice muncii lor fără a se baza pe recompense externe. Variabilele ce descriu acest concept sunt interes/bucurie, competență percepută, efort/importanță, valoare/utilitate, relaționare

**Era digitală (ED)** e referă la contextul contemporan marcat de avansuri tehnologice rapide, digitalizare și schimbări în mediul de lucru. Era digitală introduce noi instrumente și platforme care pot influența modul în care angajații își percep munca și găsesc satisfacție în activitățile lor prin utilizarea tehnologiei.

Modelul DMI-ED aplicat contextul generației Y din categoria *knowledge workers* are o relevanță crescută pentru a înțelege cum tehnologia digitală influențează motivația intrinsecă a acestei categorii de angajați. Generația Y, sau Millennials, este caracterizată de familiaritatea cu tehnologia și de așteptări ridicate în ceea ce privește mediul de lucru, ceea ce face analiza acestor factori și influențe deosebit de importantă.

**Modelul DMI-ED** subliniază importanța adaptării strategiilor de management și de resurse umane la contextul digital pentru a sprijini motivația intrinsecă a angajaților din generația Y, în special cei care lucrează în domenii bazate pe cunoștințe.

Modelul construit pentru testarea SEM a fost definit astfel:

Motivarea la locul de muncă (variabilă latentă) este influențată de motivare intrinsecă ce este formată din cinci variabile latente interes/bucurie, competență percepută, efort/importanță, valoare/utilitate, relaționare.

Modelul are următoarea structură:

1. **Motivarea la locul de muncă** – variabila latentă observată prin scorurile obținute la afirmația – "La locul de muncă mă simt motivat. "

2. **Motivarea intrinsecă** (formată din variabilele latente):

**Interes/Bucurie** (variabilă latentă):

**Competență percepută** (variabilă latentă):

**Efort/Importanță** (variabilă latentă):

**Valoare/utilitate** (variabilă latentă):

**Relaționare** (variabilă latentă):

Cele 275 de răspunsuri au fost analizate prin programul de analiză statistică R împreună cu RStudio utilizând mai multe librării de analiză.

### ***Rezultate și interpretări***

În urma analizei datelor colectate de la angajații din generația Y, care sunt *knowledge workers*, s-a identificat o influență puternică și directă a utilizării tehnologiei la locul de muncă asupra motivării intrinseci. În modelul inițial, care includea 5 variabile formând motivarea intrinsecă și 22 de itemi măsurând aceste variabile, s-au evidențiat 4 variabile și 4 itemi care contribuie la motivarea intrinsecă la locul de muncă, ca rezultat al utilizării tehnologiei.

S-a observat că efortul suplimentar necesar pentru utilizarea noilor tehnologii diminuează motivarea intrinsecă, având un impact negativ. Variabila referitoare la relaționarea prin intermediul tehnologiilor, în special a social media, nu a prezentat efect asupra motivării intrinseci și a fost eliminată din model din cauza inadecvării datelor.

În lumina teoriei managementului resurselor umane, diferențele generaționale și teoria autodeterminării propusă de Deci și Ryan, s-a dezvoltat un model capabil să prezică impactul tehnologiei asupra motivării angajaților. În momentul realizării cercetării, nu au fost identificate în literatura de specialitate din România cercetări similare care să se concentreze pe generația Y din categoria *knowledge workers*. Impactul acestor rezultate va fi detaliat în continuare în concluziile cercetării.

## Concluzii generale ale cercetării

Cercetarea de față a investigat motivația generației Y în contextul erei digitale, analizând atât perspectiva angajaților din această generație, cât și a managerilor responsabili de motivare. Studiul a pus accent pe identificarea factorilor motivaționali specifici generației Y și a reliefat diferențele semnificative dintre percepțiile angajaților și ale managerilor cu privire la aceste strategii. Concluziile evidențiază faptul că motivația generației Y este determinată de o combinație complexă de factori extrinseci și intrinseci, influențată în mod special de avansul tehnologic și de schimbările sociale majore din ultimele decenii.

Unul dintre principalele rezultate ale cercetării este că factorii extrinseci, precum recompensarea financiară, rămân centrali pentru generația Y. Majoritatea respondenților percep remunerația financiară ca fiind un factor motivator semnificativ, iar acest lucru este confirmat și de manageri. Totuși, există o divergență semnificativă între percepțiile managerilor și angajaților cu privire la echitatea recompensei financiare. În timp ce managerii consideră că organizațiile lor oferă recompense echitabile și competitive pe piață, mulți angajați din generația Y simt că munca lor nu este evaluată corect și că remunerația este uneori insuficientă pentru a le motiva eforturile pe termen lung.

Pe lângă recompensarea financiară, motivația intrinsecă, stimulată de utilizarea tehnologiei la locul de muncă, joacă un rol esențial pentru această generație. Analiza SEM a confirmat ipoteza că tehnologia are un impact pozitiv asupra motivației intrinseci, în special atunci când este percepută ca fiind utilă și relevantă pentru activitatea zilnică. Generația Y valorizează oportunitățile de a folosi tehnologia pentru a-și dezvolta abilitățile și pentru a-și îmbunătăți performanțele profesionale. De asemenea, variabilele legate de interes și bucurie în utilizarea tehnologiilor au fost identificate ca având un impact pozitiv major asupra motivației intrinseci, în timp ce efortul perceput în utilizarea noilor tehnologii poate avea un impact negativ. Acest lucru subliniază importanța unei implementări eficiente și fără complicații a noilor tehnologii în organizații.

Un alt aspect crucial care a reieșit din cercetare este nevoia generației Y pentru flexibilitate la locul de muncă. Flexibilitatea programului de lucru și a locației sunt factori esențiali pentru a menține motivația angajaților din această generație. Pandemia COVID-19 a accelerat tendințele către munca la distanță, însă rezultatele cercetării arată că, în România, doar o parte din organizații au adoptat măsuri flexibile. Aceasta este o sursă de nemulțumire pentru angajații generației Y, care își doresc un echilibru clar între viața personală și cea profesională. Generația Y este cunoscută pentru aprecierea acestui echilibru, iar organizațiile care nu oferă astfel de beneficii riscă să piardă talente importante.

Recunoașterea meritelor și oferirea de feedback constant reprezintă, de asemenea, factori motivaționali esențiali pentru această generație. Cercetarea a arătat că, deși promovările sunt percepute ca fiind obiective, recunoașterea zilnică a meritelor este adesea considerată subiectivă și inechitabilă de către angajați. Feedback-ul periodic, dar nu constant, este o problemă pentru membrii generației Y, care se așteaptă la o recunoaștere imediată și constantă pentru eforturile lor. Astfel, recunoașterea meritelor ar trebui să fie mai bine integrată în procesele de evaluare din cadrul organizațiilor, având în vedere preferința generației Y pentru o cultură organizațională bazată pe colaborare și încurajare.

Lipsa unor trasee clare de dezvoltare a carierei este un alt factor care influențează negativ motivația generației Y. În multe organizații din România, nu există strategii bine definite pentru dezvoltarea carierei, iar acest lucru conduce la demotivare și o fluctuație crescută de personal. Angajații generației Y au nevoie de perspective clare de avansare și de oportunități concrete de dezvoltare profesională. În absența acestor elemente, ei sunt predispuși să își caute alte oportunități, considerând că organizația nu le satisface așteptările în ceea ce privește evoluția profesională.

Pandemia COVID-19 a avut un impact semnificativ asupra echilibrului dintre viața personală și cea profesională, afectând motivația angajaților din generația Y. Mulți respondenți au indicat dificultăți în menținerea acestui echilibru, iar cercetarea sugerează că evenimentele globale pot influența profund motivația și performanța angajaților. Aceasta este o concluzie importantă, care sugerează că organizațiile trebuie să fie mai flexibile și mai adaptabile în fața schimbărilor economice și sociale majore.

Contribuțiile teoretice ale acestei cercetări includ o înțelegere aprofundată a modului în care tehnologia influențează motivația intrinsecă a generației Y, precum și a discrepanțelor dintre percepțiile managerilor și angajaților cu privire la strategiile de motivare. Cercetarea a evidențiat importanța utilizării unor metode moderne de management care să includă feedback constant, recunoașterea meritelor și oportunități clare de dezvoltare a carierei. Totodată, au fost subliniate diferențele între strategiile utilizate în contextul românesc și tendințele internaționale în ceea ce privește diversitatea și flexibilitatea la locul de muncă.

Din punct de vedere practic, cercetarea oferă recomandări pentru managerii din organizații cu privire la adaptarea strategiilor de motivare la nevoile specifice ale generației Y. Flexibilitatea, transparentizarea proceselor de evaluare și oferirea de oportunități clare de avansare sunt esențiale pentru menținerea unui nivel ridicat de motivație în rândul angajaților din această generație. Organizarea echipelor de lucru în mod colaborativ și deschiderea către noile tehnologii pot aduce beneficii semnificative în contextul actual al pieței muncii.

Cercetarea subliniază necesitatea de a investiga în continuare modul în care noile generații, precum generația Z, vor influența dinamica motivației la locul de muncă. De asemenea, ar fi utilă o explorare mai detaliată a impactului evenimentelor globale, cum ar fi pandemia, asupra motivației angajaților pe termen lung. O altă direcție viitoare ar putea fi aprofundarea analizei asupra diversității și modului în care aceasta poate deveni un factor de motivație semnificativ în contextul organizațional românesc.

## **Limitele cercetării și cercetări viitoare**

Rezultatele și concluziile prezentei cercetări sunt limitate în principal de eșantioanele de respondenți care au participat, respectiv 275 de angajați din generația Y din categoria *knowledge workers* și 95 de manageri din cadrul organizațiilor care au angajați din această categorie. Limitarea eșantionului ține și de poziționarea geografică a respondenților, aceștia provenind din regiunea Nord-Est a României sau reprezentând organizații multinaționale active în această regiune. O altă caracteristică a eșantionului care limitează prezenta cercetare este dezechilibrul între procentul respondenților de gen feminin (79%) și masculin (21%).

Un alt aspect care limitează cercetarea și face dificilă realizarea unor concluzii general valabile este lipsa altor cercetări cu obiective și ipoteze similare, concentrându-se în principal pe generația Z, care devine tot mai importantă pe piața muncii.

Limitările prezentei cercetări constituie punctul de plecare pentru viitoare cercetări care vor explora specificul generațional și influența acestuia asupra managementului și a mediului de lucru. Prezenta cercetare a abordat tema specificului generațional în ceea ce privește motivarea la locul de muncă și influența tehnologiei asupra acestor generații. Având în vedere limitele cercetării și rezultatele obținute, sunt propuse următoarele direcții viitoare de cercetare:

Impactul specific al tehnologiilor emergente actuale: cercetările ar putea identifica modul în care noile tehnologii precum inteligența artificială, Internetul lucrurilor (IoT), blockchain și calculul cuantic influențează motivația angajaților din generația Y. Studiile ar putea investiga în ce măsură aceste tehnologii sunt percepute ca stimulente sau ca factori de stres în mediul de lucru digital.

Cercetare comparativă între generația Y și generațiile anterioare: aceasta ar putea evidenția diferențele în modul în care sunt motivate prin strategii organizaționale. Studiul ar putea include analiza preferințelor pentru recompense financiare, recunoaștere, flexibilitate și dezvoltare profesională și cum acestea diferă între generații.

## **Discuții practice și propuneri pentru managementul organizațiilor**

Pe baza concluziilor cercetării, contribuțiilor teoretice și practice dar și a analizei bunelor practici în management și experienței profesionale în domeniu, sunt propuse următoarele strategii și politici pentru motivarea angajaților din generația Y, adresând atât factorii extrinseci, cât și influența tehnologiei asupra motivării intrinseci.

### **Strategii pentru stimularea interesului și a bucuriei**

Crearea unui mediu de lucru stimulat și interesant prin utilizarea tehnologiilor avansate și a sarcinilor captivante.

- Implicarea angajaților în proiecte inovative care utilizează tehnologii de vârf. De exemplu, dezvoltarea de soluții ce au la bază inteligența artificială pentru îmbunătățirea proceselor interne.

- Stimularea identificării și rezolvării problemelor legate de relația cu stakeholderii organizației prin intermediul instrumentelor digitale. Orientarea către probleme și rezolvarea acestora poate aduce satisfacție suplimentară în paralel cu utilizarea tehnologiei.

- Prezentarea constantă a inovațiilor în domeniul tehnologiilor digitale, fără a impune direct obiective privind implementarea acestor tehnologii.

### **Strategii pentru creșterea competenței percepute**

- Oferirea de oportunități continue de învățare și dezvoltare pentru a crește competențele tehnologice și a încuraja sentimentul de competență.
- Implementarea unor programe de training personalizate pentru a răspunde nevoilor individuale de dezvoltare.
- cursuri de certificare în tehnologii emergente: stabilirea de programe de mentorat și coaching pentru a sprijini dezvoltarea competențelor și pentru a crea relații profesionale de suport în utilizarea tehnologiilor.
- Oferirea accesului la platforme de învățare online precum Coursera, Udacity, sau LinkedIn Learning pentru dezvoltarea continuă a abilităților.

### **Strategii pentru reducerea efortului perceput în utilizarea noilor tehnologii**

Minimizarea percepției de efort excesiv asociat cu utilizarea noilor tehnologii prin simplificarea proceselor și oferirea de suport constant.

- Implementarea soluțiilor RPA (Robotic Process Automation) pentru automatizarea sarcinilor repetitive, reducând astfel efortul manual al angajaților. Această strategie ar duce rapid la o diminuare a efortului general la locul de muncă.

- Crearea unui departament IT proactiv care să ofere asistență rapidă și eficientă pentru orice problemă tehnologică întâmpinată.

- Furnizarea de documentație clară și ghiduri ușor de înțeles pentru utilizarea noilor tehnologii, reducând astfel curba de învățare.

### **Strategii pentru valorificarea utilității percepute cu privire la tehnologie**

Transparentizarea și comunicarea beneficiilor și utilitatea personală adusă de utilizarea noilor tehnologii pentru angajați.

- Prezentarea de studii de caz și situații de la angajați care au beneficiat de pe urma utilizării noilor tehnologii.

- Implementarea unor programe de recunoaștere pentru angajații care adoptă și utilizează eficient noile tehnologii. Dezvoltarea unor KPI (indicatori de performanță) care să reflecte clar modul în care utilizarea tehnologiilor de către angajați contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale. Acești indicatori ar trebui să fie corelați cu oportunitățile de avansare în carieră și recompensarea financiară, pentru a evidenția în mod clar valoarea și utilitatea tehnologiei în viața profesională demonstrând astfel valoarea personală a acestora.

- Lansarea unor programe care să recunoască și să recompenseze angajații care utilizează soluții tehnologice inovatoare, cum ar fi utilizarea AI la locul de muncă. Acest lucru poate motiva angajații să se implice mai mult în îmbunătățirea proceselor prin tehnologie, știind că eforturile lor vor fi recunoscute și apreciate.

### **Flexibilitatea la locul de muncă**

Oferirea de flexibilitate în ceea ce privește programul și locația de lucru pentru a îmbunătăți echilibrul dintre viața personală și profesională.

- Implementarea unor politici clare și flexibile de muncă de la distanță care să permită angajaților să lucreze de oriunde.

- Oferirea de opțiuni de program de lucru flexibil, cum ar fi ore flexibile sau săptămâni de lucru comprimate. În cazurile în care activitatea impune lucrul de la birou, se pot implementa zile săptămânale sau lunare când pot fi oferite astfel de facilități.

- Parteneriate cu spații de co-working pentru a oferi alternative de locație de lucru care să fie convenabile pentru angajați.

### **Recunoașterea meritelor și organizarea de activități în echipă**

Recunoașterea meritelor și organizarea activității într-un mod care să încurajeze colaborarea și spiritul de echipă.

- Implementarea unui sistem de premii și recunoaștere publică pentru realizările individuale și de echipă.

- Organizarea de activități de team-building pentru a consolida relațiile și coeziunea în cadrul echipei.

- Implementarea unui sistem de evaluare a performanței care să includă și performanțele echipei, nu doar cele individuale.

- Utilizarea platformelor tehnologice colaborative, precum Microsoft Teams sau Slack, pentru a stimula munca în echipă și interacțiunea constantă între angajați. Aceste platforme pot include funcționalități pentru brainstorming, gestionarea proiectelor și recunoașterea publică a realizărilor echipei.

- Înființarea unor premii periodice pentru echipele care au avut cele mai mari realizări, acordate pe baza unui set clar de criterii. Aceste premii ar putea include bonusuri financiare, timp liber suplimentar sau alte forme de recompensă pentru a stimula coeziunea și spiritul de echipă.

### **Consultarea în procesul decizional**

Creșterea participării angajaților în procesul decizional pentru a reduce percepția de centralizare și pentru a stimula apartenența la organizație:

- Formarea unor grupuri de lucru interdepartamentale care să includă angajați din toate nivelurile ierarhice, pentru a dezvolta împreună strategii și planuri de acțiune. Aceste grupuri pot deveni un canal important prin care angajații să fie consultați în deciziile strategice care îi afectează în mod direct.

- Realizarea regulată de sondaje de opinie pentru a înțelege perspectivele și sugestiile angajaților privind deciziile importante.

- Organizarea de workshop-uri participative în care angajații să poată contribui la formularea strategiilor și a planurilor de acțiune, mai ales cu tematică ce ține de activitatea lor directă.

- Utilizarea unor platforme interne unde angajații pot oferi constant feedback asupra strategiilor organizaționale și operaționale, inclusiv idei pentru îmbunătățirea proceselor de lucru. Această platformă poate include sondaje săptămânale, forumuri de discuții și propuneri de inițiativă, toate revizuite periodic de echipele manageriale

### **Oportunități de dezvoltare a carierei**

Implementarea unor programe clare și accesibile de dezvoltare a carierei pentru a oferi perspective reale de avansare.

- Crearea de planuri de carieră personalizate pentru fiecare angajat, cu etape clare și obiective măsurabile bazate pe indicatori cheie.

- Implementarea unor programe de rotire a posturilor pentru a oferi angajaților expunere la diverse departamente și funcții acolo unde este posibil iar în cazurile în care activitatea

este una preponderent tehnică să existe anumite zile în care este implementat procesul de *shadowing*.

- Încurajarea mobilității interne prin rotirea planificată a posturilor și oferirea angajaților posibilitatea de a experimenta roluri noi, de exemplu rotirea posturilor tehnice mai apropiate de utilizarea tehnologiei cu cele non tehnice, pentru o perioada scurta de timp. Aceasta nu doar că va contribui la dezvoltarea profesională, dar va ajuta și la creșterea motivației prin diversificarea activităților și a coeziunii de grup.

### **Stimularea diversității la locul de muncă**

Integrarea profundă a diversității în cultura organizațională pentru a deveni un factor motivator semnificativ.

- Implementarea unor programe de diversitate și incluziune care să promoveze respectul și acceptarea diversității la locul de muncă.
- Organizarea de sesiuni de formare pentru angajați și management privind beneficiile diversității și incluziunii cu studii de caz concrete.
- Crearea de grupuri de resurse pentru angajați care să sprijine diversitatea și incluziunea, oferind un set de proceduri de suport pentru încurajarea diversității.

Propunerile manageriale prezentate sunt construite pe baza concluziilor cercetării anterioare și reflectă o abordare holistică, care valorifică atât tehnologia, cât și particularitățile generației Y în era digitală. Implementarea acestor strategii poate contribui la crearea unui mediu de lucru mai atractiv, echilibrat și eficient, care să stimuleze motivația intrinsecă și extrinsecă a angajaților. Aceste măsuri pot, de asemenea, să contribuie la reținerea talentelor, la reducerea fluctuației de personal și la creșterea performanței organizaționale pe termen lung.

Fundamentarea strategiilor manageriale pe cercetări științifice din domenii de interes poate crește eficiența activității de management și optimiza procesele organizaționale. Unul dintre obiectivele principale ale acestei cercetări ce a oferit motivare intrinsecă doctorandului a fost să ofere suport pentru luarea deciziilor manageriale informate.

## Bibliografie selectivă

1. Adams, J. S. (1965) „Inequity In Social Exchange” *Advances in Experimental Social Psychology* 2(C), 267-299 [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
2. Alderfer, C. P. (1972). „Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings”. Free Press.
3. Alexander, K. M., Markos, L., Forbes, J., Salmons, J., & Williams, B. B. (2014) „Generation Y knowledge workers’ experience of work motivation: A grounded theory study” July, 1-252
4. Alsop R. (2008). „The trophy kids grow up: how the millennial generation is shaking up the workplace” ed. John Wiley & Sons
5. Amar, A. D. (2004) „Motivating knowledge workers to innovate: A model integrating motivation dynamics and antecedents” *European Journal of Innovation Management* 7(2), 89-101
6. Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017) „What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation” *Leadership Quarterly* 28(1), 245-260 Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
7. Armour, S. ,, (2005)Generation Y: They arrived at work with a new attitude”. USA Today.
8. Babbie, E. (2013) „The Practice of Social Research” ed. Wadsworth Cengage Learning
9. \*\*\*Balan, M., Noaghea, C., Pînzaru, F., Vătămănescu, M., Mitan, A., Vițelar, A., & Săvescu, R. (2016) „Millenials work - Psihologia generației digitale din România”
10. Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011) „Analysis of generation Y workforce motivation using multitribute utility theory”
11. Baruch, Y., & Bozionelos, N. (2010) „Career issues” În *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization* (pp. 67-113) American Psychological Association <https://doi.org/10.1037/12170-003>
12. Beyhan Acar, A. (2014) „Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors Differ for Generation X and Generation Y?” În *International Journal of Business and Social Science* 5(5) [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
13. Bhattacharjee, A. (2012). „Social Science Research: Principles, Methods, and Practices.” Textbooks Collection. Book 3.
14. Blau, G., & Ryan, J. (1997) „On Measuring Work Ethic: A Neglected Work Commitment Facet” *JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR* 51

15. Bredemeier, H. C., & Drucker, P. F. (1959) „Landmarks of Tomorrow” American Sociological Review 24(6), 917 <https://doi.org/10.2307/2088600>
16. Briggs, C., & Makice, K. (2012) „Digital Fluency: Building Success in the Digital Age” Ed.Digital Fluency
17. \*\*\*Buckley, P., Viechnicki, P., & Barua, A. (2016) „The 2016 Deloitte Millennial Survey Winning over the next generation of leaders”
18. Calk, R. B., & Patrick, A. (2017) „Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors” The Journal of Business Inquiry 16, 131-139  
<http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/volume16>
19. Campion, M. A. (1988) „Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication With Extensions” În Journal of Applied Psychology 73(3)
20. Carleton, K. (2011) „Catching up on competitors: How organizations can motivate employees to work harder” International Journal of Management 28(2), 459-469  
<https://doi.org/10.1080/09585199600000153>
21. Carter, C., & Scarbrough, H. (2001) „Regimes of knowledge stories of power: A treatise on knowledge management” Creativity and Innovation Management 10(3), 210-220  
<https://doi.org/10.1111/1467-8691.00222>
22. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016) „How Technology Is Changing Work and Organizations” În Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 3, 349-375 Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
23. Cennamo, L., & Gardner, D. (2008) „Generational differences in work values outcomes and person-organisation values fit” Journal of Managerial Psychology 23(8), 891-906  
<https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
24. Caragea, A., & Gheorghiu, R. (2003). „Economia bazată pe cunoaștere în România: Evaluarea progreselor recente. Blocaje. Recomandări de politică economică”. Academia Română.
25. Chelcea S., (2001) „Metodologia cercetării sociologice: metode cantitative și calitative”. București, Editura Economica,
26. Child, J., & Rodrigues, S. B. (2005) „The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension?” Management and Organization Review 1(3), 381-410  
<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.0020a.x>
27. Clayton, P. A. (1972) „Existence Relatedness and Growth Human Needs in Organizational Settings” Free Press

28. Cogin, J. (2012) „Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications” *International Journal of Human Resource Management* 23(11), 2268-2294 <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
29. Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016) „The digital workforce and the workplace of the future” În *Academy of Management Journal* 59(3), 731-739 *Academy of Management* <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
30. Cole, D. A., & Preacher, K. J. (2014) „Manifest variable path analysis: Potentially serious and misleading consequences due to uncorrected measurement error” *Psychological Methods* 19(2), 300-315 <https://doi.org/10.1037/a0033805>
31. Consiliul Național de Etică a Cercetării Științifice, Dezvoltării Tehnologice și Inovării. (2020). Ghid de bune practici privind integritatea în cercetarea științifică. Accesat la data 23.06.2024 la adresa <https://www.old.research.gov.ro/uploads/sistemul-de-cercetare/organisme-consultative/cnecsditi/2020/ghid-integritate-in-cercetarea-stiintifica-cne-2020.pdf>
32. Coovert, M. D., & Thompson, L. F. (2013) „The Psychology of Workplace Technology” 1 ed. Routledge
33. Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007) „Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?” *Public Personnel Management* 36(4), 349-369 <https://doi.org/10.1177/009102600703600405>
34. Davenport, T. H., & Kirby, J. (2015) „Beyond Automation” 2015 <https://hbr.org/2015/06/beyond-automation>
35. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004) „Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective” *Handbook of self-determination research*, 470 <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.26036-4>
36. Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989) „Self-Determination in a Work Organization” În *Journal of Applied Psychology* 74(4)
37. \*\*\*Deloitte (2020) „Returning to work in the future of work”. Deloitte University Press.
38. \*\*\*Deloitte. (2012). „The digital workplace: Think, share, do Transform your employee experience”. Deloitte University Press.
39. \*\*\*Deloitte. (2014). „Global Human Capital Trends. Engaging the 21st-century Workforce”. Deloitte University Press.
40. \*\*\*Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey Winning over the next generation of leaders*. Deloitte University Press
41. \*\*\*Deloitte. (2020). „Global Human Capital Trends”. Deloitte University Press.

42. Dimock, M. (2019) „Where Millennials end and Generation Z begins | Pew Research Center” 2019 <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
43. Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008) „Exploring four generations’ beliefs about career: Is „satisfied” the new „successful”” *Journal of Managerial Psychology* 23(8), 927-928 <https://doi.org/10.1108/02683940810904394>
44. Drucker, P. F. (1954) „The Practice of Management” Harper & Row
45. Drucker, P. F. (2006) „Managing Change for 21st Century” 34(11), e77-e77
46. Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008) „Management: Tasks Responsibilities” Practices Revised Edition
47. Dwivedula, R., & Bredillet, C. N. (2010) „Profiling work motivation of project workers” *International Journal of Project Management* 28(2), 158-165 <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.001>
48. D’Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008) „Learning orientation organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers” *Journal of Managerial Psychology* 23(8), 929-953 <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>
49. Erickson, T. J., Livingston, M., Livingston, J., & Clarke, S. (2012) „Preparing for the Next-Gen worker: Is your organization ready?” 1-18 <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Preparing-for-the-Next-Gen-Worker-Is-Your-Organization-Ready.pdf>
50. \*\*\*Ernst Young “Next-gen workforce: secret weapon or biggest challenge?”
51. \*\*\*Ernst&Young (2015) Global generations: A global study of work-life challenges across generations”
52. Felea, M., Bucur, M., Negruțiu, C., Nițu, M., & Stoica, D. A. (2021) „Wearable technology adoption among romanian students: A structural model based on Tam” *Amfiteatru Economic* 23(57), 376-391 <https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/376>
53. Fog, P. (2009) „When Generations Collide” *Chronicle of Higher Education*
54. Friston, K. J., Ashburner, J., Kiebel, S., Nichols, T., & Penny, W. D. (2007) *Statistical parametric mapping: the analysis of functional brain images* Elsevier/Academic Press
55. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005) „Self-determination theory and work motivation” *Journal of Organizational Behavior* 26(4), 331-362 <https://doi.org/10.1002/job.322>
56. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010) „The motivation at work scale: Validation evidence in two languages” *Educational and Psychological Measurement* 70(4), 628-646 <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
57. Geisen, E., & Romano, J. (2017) „Usability Testing for Survey Research”

58. Geisler, G. (1992) „Moving with tradition: the politics of marriage amongst the Toka of

### **Bibliografie web**

1. Aeppel, T. (2015). „What Clever Robots Mean for Jobs”. \*Wall Street Journal\*. Accesat în data de 07.10.2019 la adresa: <https://www.wsj.com/articles/what-clever-robots-mean-for-jobs-1424835002>
2. Brenson, T. (2016). „Motivating Millennials Takes More than Flexible Work Policies”. Accesat în data de 05.08.2018 la adresa: <https://hbr.org/2016/02/motivating-millennials-takes-more-than-flexible-work-policies>
3. Davenport, T. H., & Kirby, J. (2015). „Beyond Automation”. Accesat în data de 07.08.2019 la adresa: <https://hbr.org/2015/06/beyond-automation>
4. Deloitte România. (2024). „Deloitte: generația Y caută stabilitate și angajamente pe termen lung”. Accesat în data de 05.05.2024 la adresa: <https://www2.deloitte.com/ro/ro/pages/about-deloitte/articles/deloitte-millennials-survey-in-search-for-stability-and-full-time-employment.html>
5. Deloitte. (2024). „2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world”. Accesat în data de 05.05.2024 la adresa: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>
6. Deloitte. (2024). „Millennials and the 'staying power' of pay”. Accesat în data de 05.05.2024 la adresa: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/talent/motivating-millennials-at-work.html>
7. Downes, L., & Nunes, P. (2013). „Big-Bang Disruption”. Accesat în data de 20.07.2018 la adresa: <https://hbr.org/2013/03/big-bang-disruption>
8. Ernst Young. (2015). „Global generations: A global study of work-life challenges across generations”. Accesat în data de 07.07.2018 la adresa: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf)
9. Eurostat. (2020, 2023). „Baza de date Eurostat”. Accesat în data de 01.10.2020 și 10.11.2023 la adresa: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
10. Eurostat. (2021). Accesat în data de 10.05.2021 la adresa: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=qoe\\_ewcs\\_7b5&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=qoe_ewcs_7b5&lang=en)
11. Gallup. (2019). „Millennials: The Job-Hopping Generation”. Accesat în data de 06.11.2019 la adresa: <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>

12. Generațiile Y și Z la locul de muncă: asemănări și diferențe locale. (2023). Accesat în data de 06.11.2023 la adresa: [https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02\\_ro](https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02_ro)
13. Institutul Național de Statistică. (2020). „Grupurile de întreprinderi din România în anul 2018”. Accesat în data de 10.11.2020 la adresa: [https://insse.ro/cms/sites/default/files/com\\_presa/com\\_pdf/grup\\_intrep2018r.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/grup_intrep2018r.pdf)
14. Institutul Național de Statistică. (2020). „Tempo online”. Accesat în data de 10.11.2020 la adresa: <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>
15. Kratz, J. (2024). „Younger Generations Want To Change Jobs. Here’s How Employers Can Keep Them”. \*Forbes\*. Accesat în data de 06.05.2024 la adresa: <https://www.forbes.com/sites/juliekratz/2024/03/17/younger-generations-want-to-change-jobs-heres-how-employers-can-keep-them/>
16. McKinsey & Company. (2024). „Cracking the code on millennial consumers”. Accesat în data de 05.05.2024 la adresa: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/cracking-the-code-on-millennial-consumers>
17. Miller, P. (2003). „Organisational values and generational values: a cross cultural”. Accesat în data de 07.08.2019 la adresa: <http://academicglobalpublications.com/ajbsi/>
18. Oxford Dictionaries. (2021). „Generation Y”. Accesat în data de 01.11.2021 la adresa: [https://en.oxforddictionaries.com/definition/generation\\_y](https://en.oxforddictionaries.com/definition/generation_y)
19. Pew Research Center. (2010). „Generations 2010 | Pew Research Center”. Accesat în data de 06.08.2018 la adresa: <https://www.pewinternet.org/2010/12/16/generations-2010>
20. Pew Research Center. (2010). „Generations 2010 | Pew Research Center”. Accesat în data de 07.08.2019 la adresa: <https://www.pewinternet.org/2010/12/16/generations-2010>
21. Raita, A. (2018). „Millennials, o generație pretențioasă în ceea ce privește locul de muncă”. Accesat în data de 05.08.2018 la adresa: <https://www.capital.ro/millennials-o-generatie-pretentioasa-in-ceea-ce-priveste-locul-de-munca.html>
22. Raosoft. (2019). „Sample Size Calculator”. Accesat în data de 05.09.2019 la adresa: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
23. Stein, J. (2013). „Millennials: The Me Me Me Generation”. \*Time Magazine\*. Accesat în data de 06.08.2018 la adresa: <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
24. Tierney, J. (2024). „Millennials, Boomers, Gen Z and Gen X - How to Motivate a Multi-Generational Team”. \*LinkedIn\*. Accesat în data de 05.05.2024 la adresa: <https://www.linkedin.com/pulse/millennials-boomers-gen-z-x-how-motivate-team-jennifer->