

EMPLOYEE MOTIVATION STRATEGIES BY GENERATION: A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN GENERATION X, MILLENNIALS AND GEN Z

STRATEGII DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR ÎN FUNCȚIE DE GENERAȚIE: O ANALIZĂ COMPARATIVĂ ÎNTRE GENERAȚIA X, MILENIALI ȘI GENERAȚIA Z

PORCESCU Ana, studentă, specialitatea: Business și Administrare
Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova,
Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
e-mail autor: porcescu.ana.hu3n@ase.md

Abstract: This paper analyzes how employee motivation strategies can be tailored to three distinct generational cohorts in the workforce – Generation X, Millennials (Generation Y), and Generation Z. It reviews the most recent research (2020–2024) on generational differences in work values and motivators, focusing on Europe and Moldova. The research employs a comparative approach to determine key motivators for each generation (e.g., financial rewards, work-life balance, career growth, recognition) and concludes in common and different features. The results show that all generations enjoy and need meaningful and secure work, while Generation X cares less about purpose and more about job security and independent work; Millennials want purpose and development, as well as work-life balance; Generation Z wants continuous feedback, technology, and social impact, but is largely motivated by financial stability in an economically uncertain world. A comparison of the motivators is tabled. The paper provides practical suggestions for companies in Moldova to design multigenerational motivation strategies – such as flexible benefit schemes, mentorship programs, and personalized recognition – in organizations like Kaufland to improve engagement and performance across age groups.

Keywords: Employee motivation, Generation X, Millennials, Generation Z, multigenerational workforce, human resource management, Eastern Europe.

JEL CLASSIFICATION: M52, M12

INTRODUCERE

În organizațiile de astăzi există o diversitate crescută de vârste în forțele de muncă: angajați din generațiile X, Y (Mileniali) și Z lucrează împreună. Fiecare grup de vârstă este influențat de contextele socio-economice diferite și prezintă valori specifice și așteptări distincte în ceea ce privește locul de muncă. Acest aspect face ca managerii din resurse umane să trebuiască să-și ajusteze strategia de motivare pentru a se potrivi cu caracteristicile fiecărui grup generational și pentru a menține nivelul ridicat al satisfacției angajaților lor și al angajamentului acestora. Conform unui raport, publicat în 2016 (Gurchiek, 2016) milenialii până în 2020 ar fi trebuit să reprezinte deja aproximativ jumătate din totalul forței de muncă la nivel global, depășind în importanță generația X, iar generația Z (ce se referă la persoanele născute aproximativ între 1997 și 2012) începe să ocupe un segment din ce în ce mai mare al pieței forței de muncă. Astfel, obiectivul cercetării îl constituie o analiză comparativă a funcției de motivare pentru diferite generații, precum și identificarea strategiilor optime pentru motivarea acestora.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Studiile demonstrează că fiecare generație are o opinie unică asupra muncii, iar ceea ce îi motiavează variază de la caz la caz. Cu toate acestea, există anumite preferințe și aspirații comune, un exemplu relevant ar fi impactul și sentimentul unui sens adus societății de către postul acestora,

dar care în același timp este remunerat echitabil. Deiferențele se datorează modului manifestării așteptărilor, dar și deosebirile în ordinea priorităților fiecărei generații

Generația X (persoanele născute aproximativ între 1965 și 1980) și-a început activitatea profesională în perioada de tranziție de la economia industrială la cea bazată pe cunoaștere. În ceea ce privește Europa de Est, experiențele post-comuniste i-au modelat să fie adaptabili și pragmatici. Aceștia pun preț pe stabilitate, autonomie în muncă și echilibrul viață profesională–viață personală, fiind cei care au introdus conceptul. Preferă un stil de lucru independent, cu supraveghere minimă și rezultate concrete. Motivația este puternic influențată de recompense financiare (bonusuri, acțiuni), dar și de anumite avantaje cum ar fi un program flexibil sau posibilitatea de lucru de acasă. De asemenea, sunt deschiși la formare profesională, fiind interesați de traininguri, iar promovarea trebuie să se bazeze pe competență, nu pe vechime. În ceea ce privește recunoașterea se preferă un stil informal, dar public (de ex. în fața echipei). Un studiu realizat în Polonia (Bielińska-Dusza, 2022) arată că 79% dintre Gen X apreciază lucrul într-o echipă unită, 24% valorizează formarea profesională, iar 21% – recunoașterea din partea superiorilor (Bielińska-Dusza, 2022). Totodată, această generație se arată relativ nemulțumită de sistemele actuale de motivare comparativ cu cele mai tinere.

Millennials (Generația Y) (persoanele născute aproximativ între 1981 și 1996) pe lângă nucleul forței de muncă, sunt și prima generație de „nativi digitali”, fiind caracterizați de flexibilitate, adaptabilitate tehnologică și profesională. Sunt generația care nu se reține mult la un loc de muncă care nu le aduce satisfacție sau unde nu sunt apreciați, fiind mereu în căutare de feedback, totodată apreciază un stil de leadership incluziv și o cultură colaborativă. Valorile lor personale sunt dezvoltarea personală și profesională continuă, dar și un simț al scopului în muncă, preferând companiile cu misiuni și valori clare. Sunt stimulați de oportunități de avansare și timp liber suplimentar. Echilibrul muncă-viață personală este la fel de important ca veniturile, iar flexibilitatea programului este esențială. Cu toate acestea, potrivit studiului Deloitte (2023), circa 60% dintre mileniali trăiesc de la un salariu la altul, iar 37% au un al doilea job –fapt ce demonstrează că securitatea financiară rămâne o prioritate. Aceste date reflectă o combinație de idealism (muncă cu sens, valori etice) și pragmatism (siguranță financiară și stabilitate).

Generația Z (persoanele născute aproximativ între 1997 și 2012) este cea mai nouă generație angajată, care este profund conectată digital, preferând comunicarea rapidă și feedbackul imediat. Se așteaptă la transparență și autenticitate din partea managerilor, alături îndrumare și acces rapid la informație. Diversitatea, echitatea și incluziunea devin standarde, nu opțiuni. Potrivit Un sondaj realizat de Jobteaser & Kantar (2023), inflația și creșterea prețurilor chiriilor cauzează probleme pentru generația Z. Aproape jumătate dintre cei intervievați se tem că nu-și vor putea finanța viața. Incertitudinea economică actuală afectează în primul rând planificarea carierei și așteptările viitorilor angajatori. Prin urmare, banii reprezintă un factor decisiv în alegerea carierei, chiar mult mai important decât munca într-o companie orientată spre valoare. Gen Z este motivată de mentorat, coaching, recunoaștere publică și apartenența la o echipă. Studiul polonez efectuat de Bielińska-Dusza (2022) arată că doar 57% dintre tinerii Gen Z apreciază lucrul în echipă (comparativ cu 74% mileniali și 79% Gen X), dar atașează mai multă valoare feedbackului și beneficiilor extrasalariale (19% vs. 8% Gen X). Aceasta indică nevoia unor politici de motivare diferențiate, adaptate contextului generațional.

Tabelul 1. Caracteristici și factori de motivare ai angajaților din generațiile X, Y (Millennials) și Z

Aspect / Factor de motivare	Generația X (1965–1980)	Generația Y (1981–1996)	Generația Z (1997–2012)
Valori cheie în muncă	Independență, loialitate reciprocă, responsabilitate personală, stabilitate	Scop și sens în activitate, dezvoltare profesională, colaborare, valori împărtășite	Autenticitate, diversitate, inovare, adaptabilitate, responsabilitate socială

Atitudinea față de tehnologie	Adaptați la tehnologie (au învățat-o ca adulți); preferă comunicare directă, e-mail	Nativi digitali timpurii; comunică electronic, folosesc rețele sociale profesional	Nativi digitali complet; multitasking pe mai multe device-uri, preferă comunicare rapidă
Loialitatea față de angajator	Relativ ridicată – mulți rămân pe termen lung dacă există respect și oportunități; schimbă mai rar jobul	Moderată – loiali doar dacă valorile și nevoile lor sunt respectate; altfel schimbă jobul ușor	Redusă la angajatorii ce nu le satisfac așteptările; foarte mobili, deschiși către schimbarea jobului
Motivație financiară (salariu, bonus)	Foarte importantă: apreciază creșteri salariale, bonusuri de performanță și beneficii clasice (<i>pensie, asigurări</i>)	Foarte importantă: salariul corect și bonusurile contează, mai ales dată fiind situația economică; mulți au joburi secundare pentru siguranță financiară	Foarte importantă: puternic influențată de costul vieții și frica de instabilitate financiară; tendința de a negocia salariul;
Motivație non-financiară	Apreciază flexibilitatea pun preț pe training-uri și certificări, echipa unită și stabilitatea postului	Apreciază echilibrul muncă-viață, mentorarea și feedback-ul regulat; cultura organizațională pozitivă	Apreciază feedback-ul imediat și coaching-ul din partea managerilor; mentorii și oportunitățile de creștere rapidă; tehnologia modernă
Recunoaștere și recompense	Preferă recunoaștere individuală de la superior; satisfacție din realizări concrete și stabilitate	Preferă recunoaștere frecventă și informală valorează premiile simbolice, oportunitățile de a prezenta realizările	Preferă recunoaștere publică și imediată; își doresc să fie ascultați și implicați în decizii;

Sursa: Elaborat de autor în baza studiilor: (Bielińska-Dusza, 2022); (Gurchiek, 2016).

Tabelul 1 este dovada faptului că, deși generațiile diferă, toate apreciază recompensele financiare și non-financiare, doar că în proporții diferite. Gen X sunt asociați cu stabilitatea și munca intensă, în timp ce milenialii și Gen Z valorizează echilibrul viață personală–muncă. Studiile indică o nevoie comună de sens în muncă, de un aport de valoare dar și o preocupare crescută pentru siguranța financiară, mai ales în rândul tinerilor, fapt datorat situației economice actuale. Atmosfera lucrativă și plăcută și oportunitățile de dezvoltare continuă reprezintă de asemenea un factor motivațional important, alături de o recunoaștere individuală și o apreciere pentru munca depusă.

CONCLUZII/RECOMANDĂRI

Cu toate că nu sunt necesare diferențieri drastice sau bariere bine stabilite, motivarea angajaților necesită o adaptare generațională. Aceasta trebuie să se bazeze pe principalele preocupări ale fiecărei generații: Gen X caută stabilitate și recunoaștere a experienței, milenialii - sens, dezvoltare și echilibru, iar Gen Z - tehnologie, autonomie, mentorat și siguranță financiară. Toate generațiile apreciază aprecierea și echilibrul viață-muncă, însă în forme diferite. Angajatorii ar trebui să creeze atât spații informale de colaborare spre exemplu, o zonă de cafea internă sau locuri pentru discuții relaxate mai ales pentru mileniali și Generația Z, care apreciază socializarea și brainstormingul într-un cadru mai lejer, cât și spații liniștite, unde te poți concentra fără întreruperi. Acestea din urmă sunt importante pentru mulți din Generația X, care preferă să lucreze singuri la sarcini complexe. În plus, investițiile în tehnologie laptopuri performante, software modern, procese automatizate nu sunt doar un „nice to have” pentru tinerii din Gen Z, ci chiar ajută și Generația X, reducând birocrăția și făcând munca mai eficientă pentru toată lumea. Un exemplu de bună practică este implementarea la Kaufland

a unor procese digitale în HR (portal self-service pentru angajați de toate vârstele), concomitent cu inițiative care umanizează locul de muncă – de pildă, oferirea de uniforme ergonomice și sustenabile pentru personal, ceea ce a contribuit la creșterea satisfacției angajaților din toate categoriile. Pentru angajatorii din Moldova, ar mai putea fi oferite recomandările:

1. **Beneficii flexibile** - angajații aleg recompensele potrivite: bonusuri (Gen X), training (Gen Y), abonamente (Gen Z).
2. **Comunicare personalizată** - feedback de la manageri scris și oferit într-o manieră care să corespundă stilului de comunicare al fiecărei generații.
3. **Mentorat invers** - persoanele cu experiență împărtășesc cunoștințele, tinerii ajută la digitalizare.
4. **Cultură incluzivă** - respect reciproc, scop comun, lipsa stereotipurilor legate de vârstă.
5. **Formare continuă** - oportunități de formare pentru toate grupele de vârstă.
6. **Recunoaștere variată** - de la bonusuri la laude simbolice și competiții interne.
7. **Mediu de lucru adaptat** - zone flexibile, tehnologie modernă, digitalizare.

Aplicarea acestor soluții va spori motivația, retenția și eficiența angajaților, transformând diversitatea generatională într-un avantaj competitiv durabil pentru companiile din Republica Moldova.

REFERINȚE:

1. Abel-Lanier, K. (2016). *8 Ways to Motivate the Five-Generation Workforce*. Maritz Motivation Solutions Whitepaper. https://www.prweb.com/releases/maritz_motivation_solutions_8_ways_to_motivate_the_five_generation_workforce/prweb13300864.htm
2. Bielińska-Dusza, E. (2022). The Motivation of Generations: What Drives Generation X, Y, Z? *Journal of Human Resources Management Research*, DOI: 10.5171/2022.637177. <https://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2022/637177/>
3. Deloitte. (2023). *Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey* <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey-2023.html>
4. Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>
5. Fernandez, J., Landis, K., & Lee, J. (2023). Helping Gen Z Employees Find Their Place at Work. *Harvard Business Review*, Jan 18. <https://hbr.org/2023/01/helping-gen-z-employees-find-their-place-at-work>
6. Gurchiek, K. (2016). *What Motivates Your Workers? It Depends on Their Generation*. <https://www.shrm.org/mena/topics-tools/news/inclusion-diversity/motivates-workers-depends-generation>

Coordonator științific: BAIEȘU Marina, dr., conf. univ.,
Academia de Studii Economice din Moldova
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
e-mail: baiesu.m@ase.md