DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v2.25
CZU: 331.101.3:[005.954.6+005.963]

THE MOTIVATIONAL DUALITY OF GENERATION Z: ANALYZING THE BALANCE BETWEEN MATERIAL REWARDS AND PERSONAL DEVELOPMENT OPPORTUNITIES

DUALITATEA MOTIVAȚIONALĂ A GENERAȚIEI Z: ANALIZA ECHILIBRULUI DINTRE RECOMPENSA MATERIALĂ ȘI OPORTUNITĂȚILE DE DEZVOLTARE PERSONALĂ

MOȘANU Dia, studentă, specialitatea: Administrarea Afacerilor
POPOVICI Daniela, studentă, specialitatea: Administrarea Afacerilor
Universitatea "1 Decembrie 1918" din Alba Iulia, România,
Alba Iulia, Str. G. Bethlen nr.5
email autori: mosanu.dia.aa23@uab.ro ; popovici.daniela.aa23@uab.ro

Abstract: *This paper extensively explores the motivational duality of Generation Z within the modern workplace, highlighting the complex balance between material rewards and personal development opportunities. In addition to the traditional focus on financial compensation, the entry of this new generation into the labor market has a profound impact on organizational retention strategies and employee engagement. By analyzing the interplay between extrinsic and intrinsic motivators, the study reveals how Gen Z prioritizes professional growth and meaningful work alongside economic stability. Thus, organizations can turn their attention to creating hybrid incentive models that address the need for financial security and the desire for continuous learning and self-actualization. From here, there is a lot to explore regarding how these preferences will reshape the future of human resource management.*
Key words: *Motivation, dualism, digitalization, development, compensation, engagement*.
JEL CLASSIFICATION: J13, J24, M52

INTRODUCERE

În peisajul contemporan al managementului resurselor umane, conceptul de motivare a suferit transformări fundamentale, evoluând de la modelele liniare de recompensare către structuri complexe bazate pe ***Teoria Autodeterminării*** *(Deci & Ryan, 2017*). Această teorie susține că succesul organizațional se bazează pe satisfacerea a trei nevoi psihologice fundamentale: autonomie, competență și relaționare, promovând motivația intrinsecă în locul celei controlate pentru o funcționare optimă a individului.

Importanța cercetării rezidă în necesitatea adaptării strategiilor de retenție la profilul specific al Generației Z, o cohortă pentru care munca reprezintă simultan un instrument de stabilitate economică și o platformă de dezvoltare a capitalului uman. Într-o eră a volatilității, înțelegerea modului în care tinerii echilibrează recompensele materiale – pilonul motivației extrinseci – cu oprtunitățile de dezvoltare personală devine variabila critică în definirea noului contract psihologic ***(Lub, 2012)*** dintre individ și organizație. Mai mult ca atât, lucrarea valorifică teoria capitalului uman, care redefinește educația ca o investiție strategică menită să sporească eficiența și valoarea activelor de capital uman pe piața muncii.

Obiectivul central al prezentei lucrări este investigarea mecanismelor psihologice și economice care guvernează deciziile de carieră ale Generației Z. Pentru atingerea acestui scop, cercetarea urmărește următoarele obiective specifice:

1. Analiza multidimensională a profilului "nativului digital", oferind contextul necesar pentru înțelegerea noilor dinamici motivaționale.
2. Identificarea echilibrului optim între factorii de igienă (salarizare) și cei motivaționali (creștere profesională) prin prisma teoriilor clasice și moderne.

3. Evaluarea impactului pragmatismului VUCA asupra loialității organizaționale și a nevoii de siguranță psihologică.

Prin această abordare, lucrarea își propune să ofere o viziune integrată asupra modului în care dualitatea recompensă – dezvoltare redefinește succesul profesional în mediul organizațional actual.

CONȚINUT DE BAZĂ

I. PROFILUL GENERAȚIEI Z: ÎNTRE DIGITAL ȘI PRAGMATISM

Generația Z este cunoscută ca primul grup care a crescut cu tehnologia la îndemână. În această generație se încadrează cei născuți aproximativ între anul 1997 și 2012. Aceștia au crescut odată cu internetul, pot găsi rapid informații și utiliza simultan mai multe canale de comunicare. Autorul ***Marc Prensky*** descrie Generația Z ca fiind nativi digitali, adică reprezintă prima populație ce a crescut înconjurată de tehnologia digitală, precum internetul sau jocurile video, fapt confirmat și de analizele recente ale lui **(*Schroth 2019*)**. Conform acestuia, nativii digitali preferă procesarea rapidă și paralelă a informațiilor, având o structură cognitivă adaptată mediului tehnologic în care au crescut. Totodată, au o viteză de reacție *(twitch speed)* dezvoltată prin jocurile video și MTV, având puțină răbdare pentru prelegerile tradiționale sau logica de tip "pas-cu-pas".

Pragmatismul VUCA. Acesta este un acronim militar, preluat din management, care descrie lumea actuală și are următoarea semnificație: Volatility (schimbări bruște de piață), Uncertainty (incertitudine), Complexity (factori interconectați global) și Ambiguity (lipsa de claritate a "regulilor jocului"). Spre deosebire de mileniali, care au crescut într-o perioadă de optimism tehnologic, Gen Z s-a format sub spectrul crizelor (financiară, pandemică, geopolitică). Aceste evenimente le-au dezvoltat un instinct de supraviețuire economică. În contextul unei economii globale caracterizate prin paradigma VUCA, Generația Z manifestă un pragmatism defensiv. Acești tineri nu mai privesc locul de muncă prin prisma idealismului aspirațional, ci ca pe o ancoră de stabilitate într-un mediu volatil. Pragmatismul lor se traduce printr-o evaluare riguroasă a raportului dintre efort și recompensă. Ei înțeleg că, într-o lume incertă, singurele active sigure sunt resursele financiare imediate (recompensa materială) și relevanța propriilor competențe (dezvoltarea personală). Tendința principală a acestora este loialitatea față de propria carieră, nu față de un brand sau un angajator. În acest context, apare termenul de "Free Agent Learner" (învățătorul independent) descris în lucrarea lui **(*Bencsik 2016).*** Multe dintre comportamentele anticipate în sursă au devenit trăsături definitorii pentru tinerii de azi. Acești "învățători independenți" sunt adulți care își asumă responsabilitatea pentru propria dezvoltare, în loc să aștepte ca angajatorul să o ofere. Generația Z, fiind nativă digitală, folosește în mod natural resursele online pentru a dobândi competențe noi, reflectând dorința de a fi independenți și puternic motivați.

II. RECOMPENSA MATERIALĂ DINCOLO DE SIMPLA REMUNERARE

Pentru Generația Z, munca trebuie să aibă un sens și să fie interesantă. Teoria lui **Herzberg** indică faptul că munca în sine are un efect direct asupra satisfacției. Tinerii profesioniști preferă factori motivatori, precum recunoașterea și feedback-ul constant, în absența cărora se mută către factorii de igienă, care doar previn nemulțumirea fără a genera satisfacție reală. Herzberg considera salariul doar un factor de "igienă", însă cercetările actuale arată că salariul a devenit unul dintre cei mai importanți factori motivatori. Această schimbare este relevantă pentru reprezentanții acestei generații care, intrând pe o piață a muncii într-o economie instabilă, prioritizează securitatea financiară ca pe un motiv activ de satisfacție, nu doar ca pe o necesitate de bază.

Tinerii sunt motivați să rămână la un loc de muncă pe termen lung doar dacă compania are un leadership puternic și stabilește un grad puternic de încredere în conducerea organizației. Angajații din generația Z își doresc stabilitate și flexibilitate. Beneficiile extrasalariale pot deveni un factor motivator important dacă sunt adaptate nevoilor acestora. Un exemplu relevant este asigurarea de sănătate, mai ales dacă include facilități din domeniul sănătății fizice, dar și psihice. Un program de muncă flexibil, posibilitatea de a lucra în regim hibrid, dar și diversitatea în materie de proiecte pot fi pe placul lor.

III. DEZVOLTAREA PERSONALĂ: NOUA MONEDĂ DE SCHIMB

Dacă recompensa materială asigură baza tranzacțională, angajamentul pe termen lung al Generație Z depinde de oportunitățile de dezvoltare și de un climat bazat pe siguranță psihologică, unde succesul este definit prin acumularea continuă de experiențe. Astfel, dorința de învățare a generației Z este o manifestare a mentalității de creștere (**Dweck, 2016**). Studiul efectuat de ***Deloitte*** în 2024 relevă că membrii Generației Z sunt dispuși să refuze angajatori care nu se aliniază valorilor lor etice, de mediu sau de bunăstare mintală. Studiul mai demonstrează că echilibrul dintre viața profesională și cea personală rămâne prioritatea principală pentru Generația Z. Din păcate, mulți nu ating echilibrul pe care-l caută. Deși se tinde către echilibrul viață – muncă, stresul cronic generat de programul rigid alimentează ***trendul "micro-shifting"****(Ioniță, 2025),* o abordare flexibilă a productivității preferată de peste 51% dintre tinerii angajați. Pentru forța de muncă actuală, munca nu mai este definită de timp, ci de scop, autonomie și echilibru.

CONCLUZII

Analiza dualității motivaționale a Generației Z relevă o schimbare de paradigmă în managementul resurselor umane, unde succesul organizațional depinde de echilibrarea fină a stimulentelor extrinseci și intrinseci. Cercetarea demonstrează că, pentru tinerii profesioniști, recompensa materială nu mai este un simplu factor de igienă, ci o ancoră de stabilitate esențială într-un context economic volatil (VUCA). Totuși, securitatea financiară rămâne a fi insuficientă în absența oportunităților de dezvoltare personală, care funcționează ca o monedă de schimb pentru angajamentul pe termen lung.

În esență, Generația Z nu respinge munca, ci redefinește loialitatea prin prisma contractului psihologic hibrid: aceștia investesc efort și creativitate în organizațiile care le garantează creșterea capitalului uman și le respectă sănătatea emoțională. Concluzionând, companiile viitorului trebuie să adopte modele de leadership flexibile, care să transforme locul de muncă dintr-un spațiu tranzacțional într-un ecosistem de învățare continuă, singura strategie capabilă să asigure retenția "învățătorilor independenți".

REFERINȚE:

1. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, *8*(3).
2. Deloitte, (2024). The Deloitte 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living with purpose and balance.
3. Dweck, C. S. (2016**).** *Mindset: The New Psychology of Success (Updated Edition)*
4. Ioniță, O., (2025). Micro-shifting: Noul trend preferat al Generației Z. Ce înseamnă productivitatea în doze mici și cum te ajută. Ziarul Financiar
5. Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *24*(4), 553-573.
6. Malik, M. E., & Naeem, B. (2013). Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal*, *24*(8), 1031-1036
7. Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees–generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia economics and finance*, *26*, 476-483.
8. Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace?. *California management review*, *61*(3), 5-18

Coordonator științific: DRAGOLEA Larisa-Loredana, prof. univ. dr.
ORCID ID:0000-0002-3780-1018
Universitatea „1 Decembrie 1918" din Alba Iulia, România, Alba Iulia,
Str. Gabriel. Bethlen nr.5, Telefon: + 40258812630
e-mail: larisadragolea@uab.ro