DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v2.37
CZU: [005.962+331.101.3]:005.32

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A MULTIGENERATIONAL ENVIRONMENT. CHALLENGES AND SOLUTIONS APPLIED IN MODERN ORGANIZATIONS

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎNTR-UN MEDIU MULTIGENERAȚIONAL. PROVOCĂRI ȘI SOLUȚII APLICATE ÎN ORGANIZAȚIILE MODERNE

DIMITRIU Flavia, studentă, specialitatea: Business și Administrare
Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova, Chișinău,
str. Bănulescu-Bodoni 61 **www.ase.md**
e-mail autor: dimitriu.flavia@ase.md

Abstract: *Human resource management has become a fundamental component of any organization in the present context of societal growth and economic development. It emphasizes developing a workplace that promotes not just business performance and success, but also the well-being of employees at all life stages, each of which brings different values, work behaviors, and expectations. However, generational diversity brings many situations and challenges that arise from contrasts among members of different generations — from how tasks are communicated and relationships with managers are formed, to conflicts arising from differences in values and perceptions of project processes. This element should not be considered merely as a challenge, but as a strategic asset which, when appropriately developed, will improve organizational performance. Therefore, the adoption of new management strategies, improved communication, and the creation of a generationally diverse workplace are the key components in maintaining an effective, results-driven organization. The purpose of this research is to study multigenerational team management in order to effectively organize company activities. It also examines key differences between Baby Boomers, Generation X, Y, and Z as reflected in modern companies. The research further aims at identifying emerging challenges and practical solutions. The research method is based on documentation and direct analysis of studies in this field and relevant data.*
Keywords: *human resources management, multigenerational teams, generational differences, workplace communication, employee motivation, organizational behavior.*
JEL CLASSIFICATION: J21, M12, M14, M54.

INTRODUCERE

În contextul actual de dezvoltare a societății și a mediului economic, managementul resurselor umane a devenit elementul de bază al oricărei companii. Acesta se concentrează pe crearea unui mediu de lucru benefic atât pentru activitatea businessului și succesul acestuia, cât și pentru bunăstarea angajaților din toate categoriile de vârstă, fiecare cu valori, stiluri de muncă și așteptări diferite.

Însă diversitatea generațională aduce nenumărate situații și obstacole care apar din cauza diferenței dintre reprezentanții diferitelor grupuri, pornind de la modul de comunicare a sarcinilor și relația cu șefii, până la conflictele cauzate de valori și diferențe de percepție a procesului de muncă. Dar acest fapt nu trebuie abordat prin prisma dificultăților, ci ca o resursă strategică, care, odată îmbunătățită, va contribui la evoluția situației existente. Adaptarea strategiilor de management, îmbunătățirea comunicării și formarea mediului favorabil colaborării între generații constituie componente esențiale pentru menținerea unui cadru de muncă eficient și orientat spre rezultate.

Scopul cercetării este de a analiza modul de gestionare a echipelor multigeneraționale pentru organizarea eficientă a activității companiei, accentuarea diferențelor esențiale între baby boomers, generația X, Y și Z și unele exemple din companiile moderne. De asemenea, acest studiu se va îndrepta spre definirea provocărilor care apar frecvent și a soluțiilor posibile aplicative.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

La analiza surselor din domeniul hr și psihologia organizațională, am evidențiat câteva surse bibliografice de la SHRM, Deloitte, Teen Vogue și CBS News, din mai multe perioade, între 2010 și 2025, pentru a analiza schimbările în dinamica timpului, relevante chiar și în contextul actual, cu exemple privind abordarea provocărilor. Studiile analizează diferențele clare care se conturează între cele patru generații pe aspecte precum modul de lucru, valorile la locul de muncă, stilul de comunicare preferat, nivelul de adaptabilitate la tehnologii și digitalizare, motivația și relațiile formate între diferite niveluri ierarhice, pe baza companiilor faimoase precum BMW și Duolingo.

Prima generație analizată este Baby Boomers, categoria persoanelor născute între 1946 și 1964, care își reduce treptat prezența în mediul organizațional. Aceasta este caracterizată prin stabilitate, disciplină și predictibilitate, preferă reguli clare, se subordonează sistemului ierarhic și preferă menținerea la un loc de muncă pe o perioadă îndelungată, fiind generația perfectă pentru companiile care se bazează pe modelele tradiționale de organizare a businessului. După cum este reprezentat în graficul de mai jos (Figura 1) , realizat conform raportului SHRM *Aging Workforce Handout*, au existat mai multe avantaje de angajare a muncitorilor mai în vârstă (50+), în 2017. 77% dintre angajatorii din SUA spun că Baby Boomers au o mai bună experiență și cunoștințe, 71% au un profesionalism ridicat, 70% au o bună etică a muncii și o stabilitate ridicată, prezentă la 59% dintre respondenți, ceea ce îi face muncitori calificați care ar fi benefici pentru companie, mai ales la mentoratul generației tinere, cum este accentuat și de rezultatul de 63%.

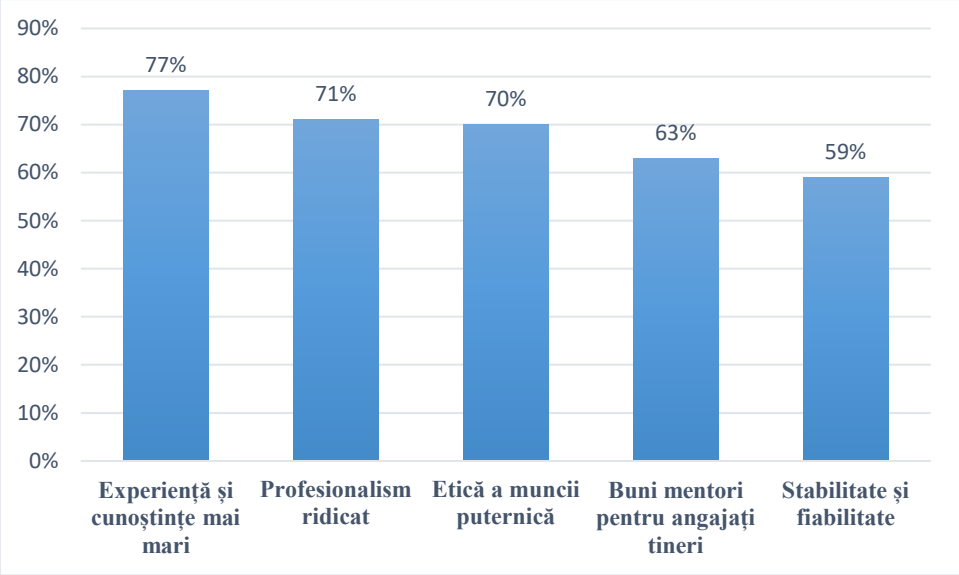


Figura 1. Top 5 avantaje de angajare a persoanelor 50 +, 2017
Sursa: elaborat de autor în baza datelor (raport SHRM, 2017)

Compania BMW s-a confruntat în anul 2010 cu o problemă care constă în faptul că angajații mai în vârstă au raportat dificultăți fizice pe liniile standard de producție, în special în sarcini care implică forța musculară, manipulare manuală și efort susținut în poziții incomode . Astfel, BMW a implementat peste 70 de modificări mici pentru a face condițiile de muncă mai favorabile, precum podele din lemn pentru reducerea presiunii pe picioare, scaune ajustabile pe linia de producție, instrumente mai ușoare, ecrane cu font mai mare și iluminare mai bună. În urma schimbărilor, productivitatea a crescut cu 7%, iar rata defectelor a scăzut aproape sub 0, accentuând faptul că abordarea folosită de companie era una potrivită problemei apărute. (CBS News, 2010)

Dacă ne referim la generația X, din anii 1965-1980, este categoria de mijloc care are influențe din ambele părți, fiind înlocuitoarea generației anterioare care se pensionează. Ei se consideră a fi mai independenți, pragmatici și focusați pe rezultate, fiind grupa care optează pentru posturile de lider. Aceștia își direcționează munca pe un stil mai flexibil comparativ cu generația anterioară,

punând accent pe echilibrul între viața personală și profesională. Ceea ce îi face buni lideri este scepticismul privind autoritatea totală și micromanagementul, ei tinzând spre o mai mare dispersare de ierarhie și focusare pe autonomie și luarea deciziilor.

Următoarea categorie este milenialii sau generația Y, care au reprezentat aproximativ 75% din forța de muncă globală în 2025. Aceștia se consideră cea mai comunicabilă și amabilă generație. Ei apreciază feedback-ul constant și comunicarea deschisă, folosirea tehnologiilor la muncă pentru ușurarea taskurilor și pun accentul pe valori, colaborare în echipă și implicare. De asemenea, 59% dintre mileniali "afirmă că dezvoltarea profesională este cel mai important factor atunci când aleg un angajator", iar „52% consideră că oportunitățile de progres în carieră sunt esențiale", ceea ce accentuează importanța echilibrului între viața personală și cea profesională, ei fiind dispuși să-și părăsească locul de muncă dacă îl consideră lipsit de perspectivă sau demotivant din punct de vedere al salariului. (Deloitte Global, 2025)

Diverse companii se confruntă cu conflictele care apar între aceste două generații, chiar dacă acestea sunt similare în anumite aspecte. Una dintre ele este compania Google, care în perioada 2023-2024 s-a confruntat cu faptul că milenialii considerau generația X prea rigidă și neprietenoasă, iar aceștia îi vedeau pe ei prea sensibili la feedback negativ. Astfel, compania a implementat sesiuni de comunicare între șefi și angajați pe departamente unde ei ar putea să-și exprime opiniile fără a fi criticați, într-un mediu mai lejer. De asemenea, au implementat traininguri de eq și comunicare pentru generația X și mentoratul invers, unde angajații mai tineri ar putea să-i învețe pe cei mai mari abordări diferite la locul de muncă, idei noi și, în prim-plan, efecte pozitive asupra îmbunătățirii relației și suportului dintre generații.

În ultimul rând, dacă vorbim despre generația Z, aceștia sunt similari cu generația trecută, dar sunt mai liberi și nonconformiști, punând prioritate pe sănătatea psihologică și starea de bine la locul de muncă. Ei preferă digitalizarea completă a proceselor, flexibilitatea și autonomia de a decide ce și cum să facă, diversitatea și incluziunea, dar și obținerea feedbackului rapid și comunicarea constantă. Aici compania Duolingo s-a confruntat cu o provocare pe care, după nenumărate plângeri, nu o mai putea ignora. Angajații generației tinere criticau reclamele corporative clasice, susținând că ele sunt lipsite de autenticitate, nu sunt interactive, atât pentru ei, cât și pentru clienți. Astfel, Duolingo a decis să-și schimbe în totalitate strategia folosind o abordare creativă pentru a fi pe placul acestora. Ei au început să folosească TikTok ca "voice of the company", să facă videoclipuri cu mascota lor virală (Duo Owl meme culture), să permită conținut informal creat de angajați și să adopte un ton de "internet culture". Într-un final, compania a devenit atractivă pentru noile generații prin libertate și creativitate, a cucerit talente tinere cu idei lucide care au adus succes ulterior companiei și au crescut vizibilitatea pe piață . (Trudon, T., 2022)

În organizațiile moderne, diferențele dintre generații în modul de lucru, comunicare și motivare aduc diverse provocări care necesită implementarea modelelor noi de management bazate pe adaptarea muncii la fiecare angajat în parte. La comunicare, baby boomers și generația X preferă discuții directe față în față, prin emailuri formale și ședințe de lucru, iar cei mai tineri preferă comunicare prin platforme digitale, aplicații și comunicare informală, mai lejeră. Dacă vorbim despre stilul de muncă, baby boomers preferă rutina și regulile clare, generația X preferă un stil autonom și concentrat pe propria persoană, milenarii preferă lucrul în echipă și feedback-ul constant, iar generația Z preferă un stil flexibil, munca din orice colț al lumii. Când vorbim despre modul de lucru, generațiile mai mature preferă un spațiu de muncă iluminat, cu un birou clasic, bine structurat, iar generațiile tinere preferă iluminarea caldă, open-space creativ, digital, cu fotolii comode și culori vibrante, care stimulează relaxarea, creativitatea și starea de bine. Și ca un ultim punct privind motivarea, boomers apreciază stabilitatea și recunoașterea din partea conducerii, Gen X posibilitățile de dezvoltare și un mediu favorabil muncii independente, mileniali trainingurile, mediul de lucru pozitiv și prietenos, iar Gen Z preferă un mediu favorabil sănătății mentale, salariul motivant și programe flexibile de muncă.

CONCLUZII & RECOMANDĂRI

Cercetarea accentuează faptul că gestionarea eficientă a unui mediu multigenerațional este esențială pentru succesul unei companii. Diferențele dintre baby boomers, generația X, Y și Z influențează aspecte precum modul de abordare, stilul de muncă, motivarea, organizarea spațiului și relațiile ierarhice. Astfel, companiile trebuie să adopte strategii moderne de management, bazate pe comunicarea adaptată, mentorat între generații, programe de dezvoltare profesională și un mediu de muncă favorabil fiecărui angajat în parte, orientat spre performanțe, retenția angajaților și bunăstarea acestora.

REFERINȚE:

1. CBS News (2010), *How BMW deals with an aging workforce*.
2. https://www.cbsnews.com/news/how-bmw-deals-with-an-aging-workforce/
3. Deloitte Global (2025*), Gen Z and Millennial Survey 2025*
4. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/2025-gen-z-millennial-survey.html
5. SHRM Foundation (2017). *Preparing for an Aging Workforce, SHRM Foundation Handout*.
6. https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/foundation/foundation_initiatives_the-aging-workforce_Documents_5-17-Aging-Workforce-Handout-202.pdf
7. Trudon, T. (2022). *Gen Z at Work: How We're Actually Changing Corporate Culture. Teen Vogue*.
8. https://www.teenvogue.com/story/gen-z-work-changing-corporate-culture

Coordonator științific: BAIEȘU Marina, dr., conf. univ.,
Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
Telefon: +373 402 785
e-mail: baiesu.m@ase.md