

## SECȚIUNI TEMATICE:

### I. MASTERANZI

#### **SECȚIUNEA: DEZVOLTAREA REPUBLICII MOLDOVA ÎN NOUL CONTEXT POLITIC, SOCIAL ȘI ECONOMIC, ÎN CERECTĂRILE MASTERANZILOR ASEM**

---

#### **PROVOCARE MULTIGENERAȚIONALĂ: AȘTEPTĂRILE ANGAJATORILOR VS. AȘTEPTĂRILE GENERAȚIEI Z ASUPRA VALORILOR ȘI PRINCIPIILOR DE MUNCĂ**

**POPEANGĂ RALUCA GEORGIANA, masterandă**

Universitatea de Vest din Timișoara, Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor,  
adresa: str.Johann Heinrich Pestalozzi 16, Timișoara 300115, România  
e-mail: [georgiana.popeanga95@e-uvv.ro](mailto:georgiana.popeanga95@e-uvv.ro)

***Abstract.** For years, specialists in various fields have focused their efforts on understanding the new generations, the aim being, of course, to decipher their behavior, so that companies can adapt their strategies to attract labor.*

*Starting from the idea that the labor force of the future is at the moment of entering the labor market, in this study we have deepened Generation Z, through the characteristics that define it and, at the same time, through the expectations it has from a possible job.*

*Also, this study outlined the in-depth recognition of the perceptions that organizations have about members of the Z Generation and, at the same time, what activities and adjustment plans are developed to prepare the integration of members of this generation.*

*The methodological design of the research is quantitative, being drawn by the processing of data collected from primary sources, through the questionnaire technique.*

*The conceptual framework frames the expectations of the members of generation Z in relation to the world of work and their incorporation into organizations, revealing at the same time the main psycho-social characteristics of this generation. It also aims to identify the tensions between the employment expectations of members of generation Z and the social representations about this generation, which are shared by the managers of organizational structures.*

*Generation Z members have certain psycho-social characteristics that differentiate them from previous generations and it is necessary for organizations to know in depth their expectations to successfully complete the process of recruiting these new talents, while adapting their benefits to retain them employees.*

*The results of this research can be a positive contribution to the review of organizational policies associated with workforce selection and training. Thus, from the results obtained, it is possible to say that organizations must adapt their selection and training processes to the characteristics of Generation Z.*

***Key words:** Generation Z, Expectations, Values, Employment, Work.*

**JEL CLASSIFICATION:** M12-Personnel Management; M 53-Trening; M 54-Labor Management

### **INTRODUCERE**

Fiecare generație care intră pe piața muncii modifică peisajul organizațional, iar grupul social născut între anii 1995 și 2012 [4] aduce o mentalitate nouă, orientată spre tehnologie, propulsând companiile în era digitală, însă adâncind, în același timp, decalajele inerente dintre cele patru generații prezente în câmpul muncii.

Așa cum se prezintă și în studiile de specialitate, Generația Z reprezintă viitorul pilon al pieței muncii, fiind o provocare, însă și o resursă importantă pentru orice mediu organizațional.

Dezvoltându-se într-o lume nouă și necunoscând acea limitare geografică, precum cei din trecut, această forță de muncă a primit numeroase etichete precum: „generația în căutarea adevărului”[7],

„generația evazivă” [5], nativii digitali, generația Net, iGeneration, preferând „o concentrare multidisciplinară și globală asupra muncii lor”. [1]

Literatura de specialitate este bogată în recunoașterea diferențelor dintre generații deoarece, astăzi, organizațiile au membri care aparțin unor categorii diferite de vârstă. Membrii fiecărei generații se caracterizează printr-un set diferit de valori, credințe și atitudini care se manifestă în acțiunea lor concretă în structurile organizaționale. Adesea, organizațiile își asumă calități ale membrilor noilor generații bazându-se pe reprezentări sociale care nu își găsesc corelația cu realitatea. Fără îndoială, înțelegerea diferențelor existente între generații poate fi un instrument pentru managerii organizațiilor în vederea creării unor medii cu o productivitate mai mare, spirit ridicat de inovație și o atitudine de loialitate corporativă.

Acest articol își propune să analizeze studiile empirice efectuate în zona urbană din Timișoara, România, chenarul conceptual încercând să încadreze așteptările membrilor generației Z în raport cu lumea muncii, dezvăluind în același timp principalele caracteristici psiho-sociale ale acestei generații. Se urmărește, de asemenea, identificarea de diferențe existente între așteptările legate de angajare ale membrilor generației Z și reprezentările sociale despre această generație, împărtășite de organizații.

Principala ipoteză de la care plecăm în această cercetare este că organizațiile sunt slab pregătite pentru asimilarea de noi generații, în special a Generației Z. Deși, până în prezent, s-au desfășurat numeroase eforturi, încă nu se cunosc în profunzime caracteristicile psiho-sociale ale Generației Net și modul în care aceste caracteristici le afectează atitudinile asociate cu munca. În acest context, este de așteptat ca organizațiile să se confrunte cu două provocări importante: selecția și retenția de noi talente.

Proiectarea metodologică a cercetării este una cantitativă, fiind creionată de prelucrarea unor date culese din surse primare, prin tehnica chestionarului. Unui eșantion non-probabilistic de 50 de persoane - care fac parte din Generația Z, i-a fost administrat un chestionar, iar scopul acestuia a vizat două aspecte principale: pe de o parte, confirmarea caracteristicilor psiho-sociale ale Generației Z, pe care le descrie literatura de specialitate și, pe de altă parte, cunoașterea atitudinilor față de muncă, dar și a intereselor și așteptărilor asociate cu viitorul loc de muncă.

În același timp, un eșantion non-probabilistic a fost efectuat prin decizia motivată a unor manageri și specialiști ai departamentelor de resurse umane ale unor companii din Timișoara, cărora li s-a aplicat un chestionar cu întrebări mixte. Scopul aplicării acestei metode de colectare a datelor a conturat recunoașterea, în profunzime, a percepțiilor pe care organizațiile le au despre Nativii digitali și, în același timp, ce activități și planuri de ajustare sunt dezvoltate în vederea pregătirii integrării lor în organizații.

Principalele constatări ale acestei cercetări pot fi grupate în două largi categorii.

Pe de o parte, verificăm caracteristicile psiho-sociale ale Generației Z, pe care literatura de specialitate le asumă ca fiind valide. Multe dintre caracteristicile noilor generații sunt observabile în eșantionul selectat, mai ales, cele asociate aspectului financiar, pretenția de a-și asuma un echilibru bun între muncă și viața personală și criteriile de selecție care prevalează la alegerea unei oportunități de muncă.

Pe de altă parte, cercetarea confirmă faptul că structurile organizaționale mai au de îmbunătățit multe aspecte pentru a atrage noi talente și, în mod fundamental, pentru a le menține în locurile de muncă. Organizațiile dețin (parțial) criterii vechi de beneficii pentru forța de muncă, care nu sunt neapărat atractive pentru Gen Z. Pe de altă parte, procesele de instruire nu sunt încă complet adaptate cerințelor și așteptărilor generațiilor tinere. Astfel, cercetarea confirmă faptul că organizațiile trebuie să structureze mai multe informații despre caracteristicile Generației Z dacă doresc succesul proceselor de selecție, recrutare și instruire.

În cele din urmă, rezultatele acestei cercetări pot constitui un aport pentru revizuirea politicilor organizaționale asociate cu selecția și training-ul angajaților. Astfel, din rezultatele obținute, există posibilitatea să se afirme că organizațiile trebuie să își adapteze politicile de HR la caracteristicile Generației Z. Deși acest lucru poate părea relativ simplu, contextul contemporan este mai complex decât poate părea la o simplă cercetare. Structurile organizaționale trebuie să se confrunte cu angajați

multigeneraționali, care au caracteristici și așteptări diferite. Prin urmare, este necesar ca procesele de selecție, formare, dezvoltare, motivare și evaluare să fie adaptate în mod specific la cerințele și la particularitățile fiecărei generații.

## **STUDII GENERALE: CEA MAI NOUĂ FORȚĂ DE MUNCĂ, AȘTEPTĂRILE ȘI ACȚIUNILE ORGANIZAȚIILOR**

În timp ce unii experți susțin că există caracteristici psihosociale partajate între Generația Y și Z [8], se poate spune că, în general, nu este notat că membrii noii generații au așteptări clare legate de inserția lor în mediul profesional. Ei au, fără îndoială, abilități specifice legate de adaptare și, cel mai important, de utilizare a tehnologiei.

Unele caracteristici importante ale Generației Z pot fi summarize raportându-ne la două aspecte importante – lumea digitală și mobilitatea accentuată. Cu instrumentele de comunicare mereu la îndemână, tinerii sunt în căutarea experiențelor internaționale, a unei dezvoltări profesionale în culturi organizaționale, prin care pot dobândi diverse competențe și valori.

Trăind într-o lume globalizată, în care schimbările sunt frecvente, tinerii sunt mai comunicativi, fiind deschiși la diversitate și adaptându-se cu lejeritate la medii noi.

În general, tinerii din această generație acordă o atenție deosebită obținerii unui echilibru între viața personală și muncă, astfel sunt interesați de un mediu de lucru flexibil. Sub amprenta spiritului competitiv, pregătiți să dea orice pentru carieră, tinerii Generației Z acordă o importanță sporită securității locului de muncă, iar important nu este doar un salariu competitiv, ci și un mediu de lucru inspirațional.

Pe scurt, ei caută în permanență să își dezvolte talentele și consideră fiecare loc de muncă drept o oportunitate ce adaugă abilități la setul personal de valori.

Pătrunderea totală a Generației Z pe piața muncii reprezintă una dintre provocările cu care se confruntă mediul organizațional în prezent. Este necesar ca organizațiile să înceapă să ia în considerare caracteristicile psiho-sociale ale coortei care deține cele mai dezvoltate skill-uri digitale, pentru a modela procesele de adaptare necesare privind integrarea într-un mod adecvat în structurile lor organizaționale.

O dificultate semnificativă cu care se confruntă organizațiile în prezent este tocmai dezvoltarea unui model de management al talentelor, capabil să integreze în mod echilibrat diferitele așteptări și nevoi ale generațiilor.

Conform literaturii de specialitate, probabil că una dintre cele mai semnificative schimbări pe care organizațiile trebuie să o implementeze, este orientarea către procesul de selecție. [3] Dată fiind utilizarea pe scară largă a rețelelor sociale ca principală sursă de informare, organizațiile trebuie să se adapteze în privința desfășurării proceselor de căutare și recrutare de noi talente.

Organizațiile se află într-un proces accentuat privind strategiile de adaptare care vizează instruirea noilor generații într-un mod eficient. Companiile renumite și-au adaptat procesele prin dezvoltarea tehnicilor de învățare electronică, cu platforme de instruire și educație virtuală. Un alt aspect pe care organizațiile ar trebui să-l ia în considerare, dacă se dorește păstrarea membrilor Gen Z, este flexibilitatea programului de muncă.

Studiul Deloitte Insight întărește ideea potrivit căreia companiile trebuie să se adapteze nevoilor Gen Z, prezentând acțiunile pe care managerii ar trebui să le pună în aplicare pentru a avea o organizație de succes - „ar trebui să aibă o viziune mai largă asupra rolului lor în creșterea capacităților forței de muncă, de care să beneficieze societatea și economia în ansamblu”. [2]

De asemenea, Stuckey [6] susține că, având în vedere nevoile psiho-sociale ale membrilor acestei noi generații asociate cu viteza și caracteristicile de satisfacție imediată (promovate în mare parte de mediul tehnologic), Gen Z așteaptă dezvoltarea carierei cu rapiditate, ceea ce presupune o asociere cu promovarea. Cercetătorul a explicat faptul că 36% (dintre manageri) nu au avut pregătire și 42% au fost pregătiți parțial pentru provocările potențiale ale gestionării acestei noi forțe de muncă. În context actual, aceste aspecte relevă una dintre problemele majore cu care se confruntă

organizațiile: o parte a managementului organizațiilor nu deține instrumente solide pentru gestionarea nevoilor și așteptărilor noilor generații.

## **METODOLOGIA DE CERCETARE**

Pentru a atinge scopul cercetării, s-a ales o abordare cantitativă - metoda de cercetare fiind ancheta, iar instrumentul folosit, chestionarul.

Chestionarul conturat în baza a 17 întrebări cu alegere multiplă, concepute pentru a confirma, pe de o parte, caracteristicile psiho-sociale ale generației Z și, pe de altă parte, recunoașterea concepțiilor despre angajare, a fost aplicat la un eșantion de 50 de persoane - studenți de la Universitatea de Vest din Timișoara, care au îndeplinit criteriile de vârstă (născuți între anii 1995 și 2012).

De asemenea, unui număr de 15 manageri de resurse umane (o a doua categorie de respondenți), angajați ai unor companii active în diverse domenii din Timișoara, le-a fost aplicat un alt chestionar structurat – ideal pentru colectarea datelor relevante și facilitarea procesului de analiză tematică.

Strategia de cercetare utilizată în această lucrare a urmărit obținerea unor perspective privind înțelegerea provocărilor cu care se confruntă angajatorii în procesul de a integra această forță de muncă în creștere, Post-Milenialii.

Colectarea datelor a fost realizată în perioada februarie - martie a anului 2020, iar prelucrarea informațiilor obținute a fost efectuată folosind aplicația Google Forms.

## **REZULTATE**

### **GENERAȚIA Z – O AUTODEFINIRE REFLECTATĂ ÎN ATITUDINEA FAȚĂ DE MUNCĂ**

Munca este un concept multidimensional, iar analiza datelor cantitative din această lucrare este structurată pe locul pe care îl ocupă acest concept în sistemul individual de valori al Generației Z. Datorită unei conștientizări a sinelui și a dorinței de evoluție, pentru un procent semnificativ (53%), maniera în care se raportează la acest aspect este dată de nevoia de autodezvoltare. Cu alte cuvinte, mai mult de jumătate dintre respondenți evaluează munca drept o asimilare de abilități care să-i catalogheze importanți pentru companie, o împrejurare de a pune în aplicare noțiunile teoretice acumulate în perioada anilor de studii. De asemenea, o parte din tineri (21%) contabilizează acest concept ca fiind un indicator de performanță, cu alte cuvinte - o modalitate de dezvoltare a competitivității. Totodată, munca este văzută ca un proces de maturizare, 22% dintre tinerii chestionați considerând-o drept cea treaptă către viața de adult, conturată în responsabilizare și independență.

Valorile care trasează traiectoria unui tânăr din Gen Z privind alegerea unui loc de muncă, constituie, de asemenea, aspecte importante în acest studiu. Autocaracterizarea realizată de către respondenții Generației Z pune în balanță elementele cărora tinerii le acordă o atenție sporită în alegerea unui loc de muncă. Astfel, acest grup social aspiră la echitate din punct de vedere material, iar un procent de 62% consideră că salariul și beneficiile oferite trebuie să reflecte eforturile depuse pentru dezvoltarea abilităților, speranța acestora fiind posibilitatea unei independențe financiare față de părinți.

În ceea ce privește conexiunea între studii și domeniul profesional, 34% din cei chestionați ar alege un loc de muncă care poate fi îmbinat cu pregătirea lor academică.

Exponenții acestui grup social privesc feedback-ul drept o modalitate principală de progres. Astfel, o parte semnificativă a reprezentanților acestei generații (89%) este deschisă la evaluări, preferând să primească feedback constructiv și punctual.

Nevoia de îndrumare profesională și dorința de a avea un mentor care să le transmită valorile companiei, este exprimată de către un procent de 72% dintre tinerii acestei cercetări. O explicație a

acestui aspect ar putea fi consolidată pe lipsa de experiență, iar prin îndrumare aceștia și-ar pune în practică abilitățile pentru a crește profesional.

Un element la care aspiră majoritatea tinerilor acestei generații (84%) este flexibilitatea programului, explicația (parțială) fiind conturată de menținerea unui echilibru între viața de angajat și cea de student.

Pentru exponenții Gen Z, relațiile la locul de muncă trebuie să fie încadrate de o atmosferă relaxată, fondate pe colaborare și ajutor. Astfel, 61% consideră că un criteriu fundamental pentru a-și desfășura eficient activitatea, este o comunicare amprentată de un sistem de valori comun, de existența unei identități colective armonioase.

În plus, aproape un sfert din tinerii chestionați (22%) sunt încântați de oportunitatea confruntării cu noi provocări, nefiindu-le teamă de greșeli, mai ales când pot învăța din acestea.

În privința celor mai importante calități pe care trebuie să le aibă un manager, pe primul loc în opțiunile selectate de subiecții studiului se situează comunicarea, fiind urmată de implicare și creativitate. Astfel, aproape jumătate din tinerii chestionați (48%) susțin că o performanță sustenabilă poate fi atinsă atunci când personalitatea liderului îmbină cele trei elemente.

În jurul valorilor promovate de tineri, se conturează o tipologie clară a unui loc de muncă dorit de reprezentanții Generației Z - o organizație flexibilă, care să le înțeleagă nevoia de învățare continuă, să le ofere oportunități de a se dezvolta.

## **AȘTEPTĂRILE ORGANIZAȚIILOR ȘI PLANUL LOR DE ACȚIUNE**

Fără îndoială, în context actual, una dintre cele mai mari provocări cu care se confruntă organizațiile, este să învețe să administreze și să gestioneze un domeniu de muncă multigenerațional.

Un subiect de actualitate, care are un impact nuanțat pentru mediul organizațional, este pătrunderea pe piața muncii a Generației Z. Astfel, multe structuri organizaționale au început deja să implementeze o serie de schimbări în procesul de recrutare și în planul activităților de dezvoltare.

Peste 87% dintre companiile care au răspuns la întrebările chestionarului acestei cercetări au dezvăluit că managementul intern al resurselor umane pune accentul pe angajarea de proaspăt absolvenți – exponenți ai Gen Z.

Când vine vorba despre recrutarea tinerilor din această categorie, angajatorii (46%) observă că, începând cu anul 2018 este din ce în ce mai dificil să găsească noi talente. În general, mulți tineri care sunt intervievați, abandonează procesul de recrutare încă din etapele de început.

Dacă avem în vedere dificultățile identificate de respondenți în ceea ce privește selecția, acestea sunt asociate în principal cu faptul că acea căutare tradițională trebuie înlocuită cu cea care pune accentul pe mass-media, deoarece pare a fi adecvată pentru a recruta membri ai noilor generații. Prin urmare, un procent de 83% din respondenți a abordat alte forme de căutare de joburi, cum sunt rețelele sociale (de exemplu, anunțurile pe Facebook).

În prezent, continuitatea procesului de recrutare, selecție și instruire este împărțită de aproape întregul eșantion de respondenți, ca fiind una dintre provocările majore cu care se confruntă organizațiile. Așa cum exemplifică datele cantitative colectate pe parcursul acestei cercetări, un procent de 66% susține că principalul obstacol în calea păstrării tinerelor talente constă în decalajul dintre așteptările solicitanților și ceea ce oferă organizațiile.

Reprezentanții companiilor au confirmat că, printre cerințele cele mai solicitate este înscrisă partea materială (salariul și beneficiile), fiind apoi asumat acel echilibru dintre viața profesională și cea personală. Astfel, cei mai mulți respondenți (62%) au evidențiat faptul că tinerii tind spre un mediu de lucru flexibil, în timp ce compania (deseori) poate oferi un plan de muncă structurat în baza unor obiective clar definite.

Cu toate că tânăra Generație Z are nevoie de feedback constant și imediat asupra modului de realizare a sarcinilor, există organizații (38%) care nu depun eforturi semnificative să își îmbunătățească monitorizarea practicilor sistemului de management al resurselor umane.

Pe fondul aspectelor nemulțumirilor legate de performanțele angajaților ce fac parte din categoria de vârstă a Gen Z, există și manageri care admit că cea mai adecvată metodă de măsurare a calității muncii este reprezentată de feedback-ul pe care îl oferă propriilor angajați. Astfel, un procent de 19% a răspuns că s-a preferat renunțarea treptată la metodele ce se axau pe reducerea volumului de muncă sau a responsabilităților, accentul fiind pus pe oferirea unui feedback constant. În prezent, pentru ca tinerilor angajați să li se dea oportunitatea de a evolua, un procent de 88% dintre manageri oferă training noilor veniți, în vederea îmbunătățirii abilităților lor profesionale.

Atât literatura de specialitate, cât și colectarea de date empirice confirmă ideea că oferirea unui feedback imediat și clar poate fi un element esențial într-o organizație, reprezentând un stimulent pozitiv pentru tinerii din categoria Generației Z. Pe lângă acesta, trebuie pus accentul pe procesul de recrutare, fiind necesare abordări din ce în ce mai inovative. Este, de asemenea, necesar ca organizațiile să prezinte un ridicat grad de implicare în procesele de înțelegere ale Gen Z, conștientizând că tinerii acestei cohorte posedă o profundă comprehensiune a mediului digital.

## CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Intrarea oricărei noi generații în câmpul muncii este, de obicei, însoțită de comparații privind generațiile anterioare, de așteptări, anticipări, stereotipuri și generalizări ale modului în care poate perturba forța de muncă. Membrii Generației Z au anumite caracteristici psiho-sociale care îi diferențiază de generațiile anterioare și este necesar ca organizațiile să cunoască în profunzime așteptările Gen Z pentru a realiza cu succes procesul de recrutare a acestor noi talente, adaptându-și totodată oferta de beneficii pentru a-i păstra angajați.

Această cercetare empirică și-a propus să evidențieze unele caracteristici psiho-sociale ale Gen Z, precum și sublinierea ideii potrivit căreia multe dintre aceste caracteristici afectează în mod direct modul în care această generație va fi pe deplin adaptată și asimilată pe piața muncii.

Studiul efectuat dezvăluie că dezechilibre pot apărea atunci când nu există o armonizare între propunerile organizațiilor și așteptările tinerilor.

Având în vedere amprenta tehnologiei asupra generației Z, este util ca organizațiile să aibă o pregătire solidă în utilizarea sistemelor informatice necesare îndeplinirii sarcinilor.

De asemenea, deoarece acești tineri se așteaptă ca locurile de muncă să fie spațiile în care își pot aplica cunoștințele, organizațiile trebuie să aibă procese de selecție menite să recunoască învățăturile prealabile ale membrilor Generației Z.

Un element care a generat discuții ample între specialiști se referă la beneficiile care trebuie oferite de organizații membrilor tinerei generații. Studiul relevă că salariul este încă un criteriu fundamental al reprezentanților acestei generații. În același timp, programul flexibil constituie cel de-al doilea factor important atunci când decid să rămână într-o organizație. În cele din urmă, climatul organizațional câștigă teren printre factorii pe care membrii Generației Z îi evaluează atunci când aleg un loc de muncă.

Datele obținute în această cercetare arată că există constant aspecte de îmbunătățit în companii. În timp ce se observă schimbări în procesele de recrutare (utilizarea căutării non-tradiționale și apelarea la social media), procesele de training și dezvoltare încă sunt neadaptate la cerințele noilor generații. Mai mult, această lipsă de flexibilitate a organizațiilor este, de asemenea, relevantă în domeniul importante, cum ar fi persistența anumitor practici care nu promovează integrarea deplină a acestei noi forțe de muncă. Trebuie ca organizațiile să se îndrepte în direcția instruirii personalului managerial privind abilitățile de gestionare a unui mediu multigenerațional.

Chenarul metodologic al studiului efectuat limitează constatările la eșantionul selectat, însă rezultatele obținute sunt confirmate de cercetări anterioare. O linie de cercetare, sugerată în această lucrare, este asociată cu necesitatea de a cunoaște profund așteptările structurilor organizaționale care trebuie să fie capabile să recruteze și să păstreze talente tinere ale Generației Z.

În urma rezultatelor acestei cercetări, se poate concluziona că structurile de recrutare și formare din cadrul organizațiilor analizate trebuie îmbunătățite, necesitând adaptare la așteptările

Generației Z. Politicile de muncă asociate cu particularitățile noii generații trebuie să fie, prin urmare, un rezultat provenit din revizuirea vechilor practici organizaționale, deoarece companiile trebuie să își asume nevoia de a-și orienta procesele într-un mod specific diferențelor forței de muncă multigeneraționale.

#### REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Deloitte, 2018, *Deloitte Millennials Survey, Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*, disponibil la <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey.html>, accesat în data de 22.03.2020.
2. Deloitte, (2018), *First Steps into the Labour Market*, disponibil la <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/ce-firststeps-into-the-labour-market-2018.pdf>, accesat în data de 25.03.2020.
3. Fister Gale S., 2015, *Forget Millennials: Are you ready for Generation Z?* Chief Learning Officer, disponibil la [www.CLOmedia.com](http://www.CLOmedia.com), accesat în data de 19.03.2020.
4. *Generatia Z se angajeaza. Cum schimba tinerii crescuti in "epoca" Apple piata muncii si care le sunt abilitatile*, disponibil la <https://www.colorful.hr/generatia-z-se-angajeaza-cum-schimba-tinerii-crescuti-in-epoca-apple-piata-muncii-si-care-le-sunt-abilitatile/>, accesat în data de 17.03.2020.
5. Nielsen G. et al, 2018, *Gen Z: The Elusive Generation*, disponibil la <https://www.nielsen.com/eu/en/insights/news/2018/gen-z-the-elusive-generation.html>, accesat în data de 15.03.2020.
6. Stuckey C., 2016, *Preparing leaders for Gen Z. Training Journal*, disponibil la [www.trainingjournal.com](http://www.trainingjournal.com), accesat în data de 19.03.2020.
7. *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*, disponibil la <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>, accesat în data de 21.03.2020.
8. Wood S., 2013, *Generation Z as Consumers: Trends and Innovation*, NC State University, pp.1-3, disponibil la <https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf>, accesat în data de 16.03.2020.

---

**Coordonator științific: ABRUDAN DENISA, dr., conf. univ.**  
**Universitatea de Vest din Timișoara, Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor,**  
**Strada Johann Heinrich Pestalozzi 16, Timișoara 300115, România**  
**email: [denisa.abrudan@e-uvv.ro](mailto:denisa.abrudan@e-uvv.ro)**