

1.2. SOCIAL SCIENCES

1.2. ȘTIINȚE SOCIALE

<http://doi.org/10.54481/ecosoen.2023.2.05>

UDC: 316.4

ORIENTATION TO PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES FROM THE X, Y, Z GENERATION

ORIENTAREA SPRE PERFORMANȚĂ ȘI SATISFAȚIA ÎN MUNCĂ ALE ANGAJAȚILOR DIN GENERAȚIILE X, Y, Z

*RUSNAC Svetlana⁷, Ph.D. în psychology, Associate Professor,
Free International University of Moldova, Chisinau
(ORCID: 0000-0001-8846-0201)*

*MARȚINIUC Victoria⁸, master-student,
Free International University of Moldova, Chisinau
(ORCID: 0009-0009-1020-5337)*

*RUSNAC Svetlana, doctor în psihologie, conferențiar universitar,
Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău
(ORCID: 0000-0001-8846-0201)*

*MARȚINIUC Victoria, studentă-master,
Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău
(ORCID: 0009-0009-1020-5337)*

Annotation: The research presented in this article was carried out in order to determine the differences between the factors of satisfaction and work engagement, related to the particularities of performance/success assessment by employees representing generations X, Y, Z. The basic hypothesis stated the presence of differences between the factors and the modality of performance and satisfaction in work among representatives of generations X, Y, Z. The research group was made up of 79 people selected from a financial organization: 18 people – from generation X; 35 people – from generation Y; 26 people – from Generation Z. Three experimental hypotheses were verified. The first hypothesis was confirmed, the statistical comparison of job satisfaction parameters among employees from generations X, Y and Z highlights significant differences between the manifestation of interest in work, satisfaction with relations with employees and managers, with working conditions, the level of expectations in professional activity, professional responsibility and general job satisfaction. These results provide an insight into how different generations perceive and feel about various aspects of their work. The second hypothesis was also confirmed, between the employees of generations X, Y and Z, statistically significant differences were calculated in various fields of work, such as the attitude towards contemporary technologies, axiological condition, orientation towards success and existential experiences. These differences reflect different perceptions and valuations of aspects of the work environment and performance. Within the statistical correlation between the parameters of job satisfaction and the conditions necessary for performance, direct dependence relationships were identified between: satisfaction with management relationships and existential experiences; professional dedication and reflexive-technological, reflexive-axiological styles; satisfaction with work conditions and reflexive-axiological style, existential experiences; indirect correlations between satisfaction with co-workers and praxiological, moral experiences, satisfaction with management relationships, professional aspirations and orientation towards success; professional

⁷ srusnac@ulim.md

⁸ vladvica2012@gmail.com

dedication and reflexive-ontological style. Most positive correlations were calculated for professional responsibility and technological reflexive, axiological reflexive styles, instrumental qualities and success orientation, life beliefs, practical, moral and existential experiences. This statistical calculation illustrates the strength of the organization – the responsibility of employees.

Adnotare: Cercetarea prezentată în acest articol a fost realizată în scopul surprinderii diferențelor dintre factorii satisfacției și implicarea în muncă, raportați la particularitățile aprecierii performanței/succesului de către angajații reprezentanți ai generațiilor X, Y, Z. Ipoteza de baza a enunțat prezența deosebiriilor dintre factorii și modalitatea de manifestare a performanței și satisfacției în munca la reprezentanții generațiilor X, Y, Z. Lotul de cercetare a fost constituit din 79 de persoane selectate din cadrul unei organizații financiare: 18 persoane – din generația X; 35 de persoane – din generația Y; 26 de persoane – din generația Z. Au fost verificate trei ipoteze experimentale. Prima ipoteză s-a confirmat, comparația statistică a parametrilor satisfacției de muncă la angajații din generațiile X, Y și Z evidențiază diferențe semnificative între manifestarea interesului pentru muncă, satisfacției de relațiile cu angajații și managerii, de condițiile de muncă, nivelul așteptărilor în activitatea profesională, responsabilitatea profesională și satisfacția generală a muncii. Aceste rezultate oferă o perspectivă asupra modului în care generațiile diferite percep și se simt în legătură cu diverse aspecte ale muncii lor. S-a confirmat și cea de a doua ipoteză, între angajații din generațiile X, Y și Z au fost calculate diferențe statistic semnificative în diverse domenii ale muncii, cum ar fi atitudinea față de tehnologiile contemporane, condiția axiologică, orientarea spre succes și trăirile existențiale. Aceste diferențe reflectă percepții și valorizări diferite ale aspectelor mediului de lucru și performanței. În cadrul corelației statistice dintre parametrii satisfacției în muncă și condițiile necesare pentru performanță au fost identificate relații de dependență directă între: satisfacția de relațiile de conducere și trăirile existențiale; dedicația profesională și stilurile reflexiv-tehologic, reflexiv-axiologic; satisfacția de condițiile de muncă și stilul reflexiv-axiologic, trăirile existențiale; corelații indirecte dintre satisfacția de relațiile cu colegii de serviciu și trăirile praxiologice, morale, satisfacția de relațiile de conducere, aspirațiile profesionale și orientarea spre succes; dedicația profesională și stilul reflexiv-ontologic. Cele mai multe corelații pozitive au fost calculate pentru responsabilitatea profesională și stilurile reflexiv tehologic, reflexiv axiologic, calitățile instrumentale și orientarea spre succes, credințele de viață, trăirile practice, morale și existențiale. Acest calcul statistic ilustrează punctul forte al organizației – responsabilitatea angajaților.

Keywords: generation, generations X, Y, Z, job satisfaction, job performance, human resource management.

Cuvinte-cheie: generație, generațiile X, Y, Z, satisfacția în muncă, performanță în muncă, managementul resurselor umane.

Introducere

Noțiunea de „generație” și discuțiile asupra rolului generațiilor în schimbarea socială

Conform lui L.L. Nash [16, p.1] cuvântul „genos” vine din limba greacă, de la verbul – „genesthai” - „a începe existența”, care descria etapele pe care le parcurge omul după naștere. Se considera că prin nașterea copiilor apare o nouă generație, diferită de cea a părinților. În Roma antică termenul „generatio” însemna „geneză”, „creație”, „procreație” [12, p. 200]. Termenul promova două idei fundamentale – geneza și creația pe de o parte, continuitatea și ciclicitatea pe de altă parte, cu alte cuvinte, ilustra sensul de dezvoltare și integrare a copilului ca membru al comunității nu atât ca fapt real, cât prin reflectarea metaforică a procesului apariției unei generații. Aceste două idei fundamentale prezintă potențialul și experiența de ambivalență în relațiile inter-generaționale, care se manifestă în polarizarea discursurilor dintre părinți-copii. Astfel, noțiunea de „generație” prezintă un concept-cheie utilizat în diverse discipline academice la intersecția dintre evoluție și tradiție, fiind nevoie de diferențierea între utilizarea ei statistică și abordarea în științele socio-umane. Această stare a lucrurilor se reflectă în metodele actuale de cercetare, prin care generațiile sunt „numărate” – cercetate cantitativ, și „descrise” – abordate calitativ. În cercetarea contemporană conceptul de „generație”, astfel, răspunde la chemarea lui C. Wright Mill de a umple golul dintre biografie și istorie, reflectând problemele personale raportate la mediu și pe cele publice legate de structura socială [14, p. 8], pe care autorul a văzut-o ca pe o sarcină generală a

sociologiei. Spre deosebire de alte surse potențiale ale identității, cum ar fi cele de „clasă” sau „naționalitate” care pot fi utilizate în relație cu experiențele personale dependente de structurile socio-culturale, cea legată de „generație” este deosebită prin posibilitatea specială de a oferi analize asupra schimbărilor sociale.

Conceptul „generație” se referă la temporalitate, dezvoltare și schimbare [2; 12]. Prin urmare, generația este un concept prin care măsurăm și conceptualizăm timpul, deoarece include drept scop clasificarea și analiza istoriei prin prezentarea „comunităților” în timpul istoric [6], relevând specificul apartenenței la acesta în afara alegerii voluntare. Situația este însă diferită în abordarea generației ca identitate colectivă. Conștiința generațională – sentimentul de apartenență la generație – se menține pe parcursul existenței acesteia, fiind construit social în cadrul relațiilor sociale caracteristice timpului. Membrii unei generații dețin un sens comun pe care-l conștientizează și care le afirmă sentimentul de apartenență și asemănare [2, p. 258]. Conștiința sau identitatea generațională nu este un produs al unui proces automat sau inerent, ele se constituie pe parcursul existenței generației [24], conțin în sine dezvoltarea și schimbarea.

În științele sociale, există două moduri de bază de a utiliza conceptul de generație. Kertzer se referă la generație în sensul de continuitate, structurare, perpetuare a familiei și sistemului de rudenie [10]: cel mai vechi și mai profund sens al conceptului cu referință la relațiile dintre părinți și copii. Tratarea conceptului într-un sens mai comun [12] definește generația ca un grup de oameni născuți în același timp sau într-o anumită perioadă. Înțeles în acest fel, conceptul de generație a fost denumit, în funcție de context, „social”, „istoric”, „cultural” sau „politic”. O definiție mai contemporană este oferită de Edmunds și Turner [5, p. 6-7]: generația este o cohortă de vârstă care ajunge să aibă o semnificație socială în virtutea constituirii ca identitate cultural-istorică.

În a doua jumătate a secolului XX termenul „generație” a început să fie abordat mai mult în aspect social. În 1991, este publicată cartea „Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069”, în care Howe N. și Strauss W., autorii teoriei generaționale contemporane, prezintă 7 generații care s-au schimbat în mediul american: 1) Generația pierdută (cei născuți în perioada 1883–1901); 2) Generația G.I. Generația cea mai mare (născuți în 1902–1924); 3) Generația tăcută (născuți în 1925–1942); 4) Baby Boomer (născuți în 1943–1960); 5) Generația X (născuți în 1961–1981); 6) Generația Y sau Millennials - Millennialii (născuți în 1982–1991); 7) Generația Z sau Zoomers (născuți în 1992–2009) [7]. Ulterior McCrindle M. prezintă generația pe care a numit-o și care îi prezintă pe cei născuți după 2010 – Generația Alpha sau Generația de sticlă [13].

Trei generații care s-au perindat pe parcursul ultimii jumătăți a secolului XX – începutul secolului XXI au constituit un răspuns firesc la schimbările politice, sociale, economice și tehnologice dar și au condiționat schimbarea.

Tabelul 1, construit cu utilizarea propriei experiențe și a analizelor din sursele bibliografice, reprezintă un tablou sumar în categorii de manifestare a trei generații, care au determinat schimbarea socială, istorică, tehnologică, de mediu, psihologică în ultimii circa 50 de ani, și pe care îi găsim acum în câmpul muncii.

Tabelul 1. Prezentarea sumară a generațiilor X, Y și Z [apud 11, p. 172; 23]

Generație	Vârsta actuală	Viața de familie	Predilecțiile tehnologice	Evenimente istorice care le-au marcat biografia
X	42-62 de ani	Crescând în anii 80, cu cea mai mare rată a divorțurilor din istorie, un număr mare din generația X a crescut cu un părinte. Își văd părinții ca prieteni mai mari, din care cauză frecvent rămân să	Au fost martori la introducerea PC în uz, apariția și dezvoltarea jocurilor video și a internetului ca instrument pentru scopuri sociale și comerciale. Le place să	Au trăit copilăria și adolescența în perioada marilor schimbări, fiind formați prin influența experiențelor politice și modificărilor perspectivei socio-economice, martori ai căderii Zidului din Berlin,

Generație	Vârsta actuală	Viața de familie	Predilecțiile tehnologice	Evenimente istorice care le-au marcat biografia
		locuiesc în familia de origine, creează cu dificultate o familie (doar după ce sunt sigură de stabilitatea lor financiară). Formând o familie, insistă să evite să facă aceleași greșeli ca și părinții lor, se descurcă mai bine în relația cu copiii lor. Ei divorțează mai rar (36%) decât părinții lor (48%), dar mai mult decât Millennialii (26%).	profite de puterea noilor tehnologii, dar își amintesc cu nostalgie cum era lumea înainte de apariția internetului și a revoluției digitale. În acest sens, Gen Xers este generația care a trecut de la analog la digital.	prăbușirii URSS, destrămării Iugoslaviei, sfârșitului Războiului Rece. În tinerețe au participat la manifestații pentru căpătarea de drepturi, afirmarea libertăților politice și culturale.
Y	32-42 de ani	Millennialii își doresc vieți diferite de cele ale părinților lor. Millennialii se așteaptă să ducă o viață mai echilibrată decât generațiile anterioare. Viața privată și activitățile de agrement sunt foarte importante pentru ei. Ei cred că pentru a fi buni la muncă, trebuie să fie fericiți în viața lor. Atunci când Millennialii devin părinți, ei își asumă un rol mai puțin ierarhic și autoritar cu copiii lor decât părinții generațiilor anterioare. În acest scop, ei doresc un dialog deschis, sincer cu copiii lor. De fapt, aproape 8 din 10 părinți Millenniali sunt de acord că copilul lor le este cel mai bun prieten. Pentru 95% dintre Millenniali este importantă găsirea unui echilibru între muncă și viață personală.	Generația comunicatorilor tehnologici. Platformele social media sunt locul de unde Millennialii primesc știrile și alte informații importante. 41% dintre Millennialii preferă comunicarea electronică. Sunt influențați de infotainment – conținut care atât distrează, cât și informează. Dacă un brand interacționează cu ei pe o rețea de socializare, are cu 62% mai multe șanse să-l facă client fidel. Millennialii apreciază comunicările autentice și rapide, cu preferință pentru utilizarea textului, chat-ului, e-mailului și Instagramului - preferă eficiența abordării digitale.	Sunt apreciați drept ultimii opozanți și cu atitudini negative față de cultura non-conformismului care a început în anii '60, mai implicați în tehnologii decât în evenimentele de zi cu zi. Fiind martori ai atentatelor din septembrie 2001, Millennialii vor să facă ceva cu viața lor, în afară de a-și câștiga existența. Sunt interesați de problemele lumii, cum ar fi schimbările climatice, protecția animalelor și GMO-uri. Vor să se implice și să-și găsească scopul inspirându-se de schimbarea pe care doresc să o facă.
Z	14-24 de ani	Adolescenții și tinerii de astăzi cresc sau au crescut fie într-o familie monoparentală sau cu ambii părinți. Dar indiferent dacă au fost educați sau nu într-o familie tradițională, părinții acestei generații au mai puțin timp pentru	Comunicatori tehnologici compleți. Ca nativi digitali, membrii Generației Z aspiră să lucreze în domenii care produc sau folosesc noile tehnologii. Spre deosebire de generațiile trecute, pentru generația	Percep comunicarea socială ca pe o lume fără limite de timp și spațiu. Provocările de sănătate mintală sunt o caracteristică tristă a Generației Z, deoarece orele lor nesfârșite petrecute online pot stimula sentimente de izolare și depresie, prinde în capcana

Generație	Vârsta actuală	Viața de familie	Predilecțiile tehnologice	Evenimente istorice care le-au marcat biografia
		educație. Ei se bazează adesea pe copiii lor pentru a primi decizii importante. Având în vedere că membrii Generației Z au acces foarte larg la informații datorită rețelelor sociale și o înclinație naturală de a învăța și a explora, majoritatea părinților le delegă alegerea și realizarea cumpărăturilor. Restaurantele fast-food și alimentele pentru micul dejun în familiile lor, urmate de gustări și prânz, activitățile recreative, divertismentul la domiciliu și destinațiile de vacanță sunt frecvent puse de părinți pe seama generației Z.	Z este important să aibă o conexiune emoțională mai profundă cu partenerul lor, chiar dacă aceasta are loc frecvent în mediul online. 21% din ei spun că o conversație prin mesaje text poate fi considerată o întâlnire reală. 51% spun că întâlnirile virtuale sunt importante. 85% folosesc YouTube. 84% au spus că se simt copleșiți de munca și activitățile pe care trebuie să le facă și apelează la YouTube pentru a se odihni.	„comparării” prezentate de rețelele sociale. Sănătatea mintală este afectată și de starea agitată a lumii: mulți au interiorizat tulburările din jurul problemelor legate de controlul armelor, brutalitatea poliției și schimbările climatice, ceea ce duce la un nivel crescut de stres. Anumite indicii ilustrează perspectiva că ei vor deveni administratori angajați și conștiincioși ai lumii noastre: independenți, cu rațiune socială, implicați în formarea unui viitor mai echitabil pentru toți.

Factorii generaționali în performanță și satisfacția în muncă

Între performanța profesională și satisfacția în muncă există o relație de interdependență: performanța înaltă în muncă asigură un grad mai înalt de satisfacție profesională pentru angajat și, totodată, satisfacție profesională stimulează performanța angajaților [18]. Potrivit autorilor [17], satisfacția în muncă poate fi influențată, în sens pozitiv sau negativ, de o multitudine de factori ce pot fi grupați în patru categorii:

- **factori personali**, caracteristici ce diferențiază o persoană de alta (vârsta, vechimea, personalitatea);
- **factori organizaționali**, se referă la: oportunitățile de promovare, politicile și procedurile, structura organizației etc.);
- **factori legați de conținutul muncii sau de activitățile aferente postului de muncă** (raza de amplasare a locului de muncă, claritatea rolului etc.);
- **factori specifici mediului ambiant al muncii** (stilul de supraveghere, participarea la luarea deciziilor, mărimea grupului de angajați în subdiviziune, relațiile cu colegii, condițiile de muncă etc.).

Generația X în câmpul muncii. Cercetătorii menționează că Generația X, care reprezintă un procent mare din forța de muncă actuală, se prezintă ca autosuficientă, satisfăcută de sine, cu capacități înalte de muncă și foarte apreciată de angajatori [25]. Este generația care în anii 90 a parcurs criza economică, experimentând șomajul și nesiguranța socială, ceea ce-i face să pună preț pe locul de muncă. Totodată, satisfacția în muncă pentru angajații din Generația Z este mai importantă decât promovarea, iar orientarea permanentă spre formare și perfecționare în profesie în cadrul unor cursuri și ateliere de scurtă durată în deosebește de cei din generațiile anterioare și care urmează. Angajații din această generație sunt avansați din punct de vedere tehnologic și orientați spre rezultate [3]. O cercetare realizată de Joyner în 2000 a constatat că pentru Generația X este mai important să finalizeze o sarcină cu mare acuratețe, decât să o termine la timp [8]. Totodată, această

generație poate să nu fi motivată de bani, însă când banii sau salariile sunt insuficiente, ei tind să devină inactivi [9]. Adică, banii nu sunt suficienți pentru a-i menține motivați, dar prezintă importanță pentru obținerea performanței în muncă. Datorită nivelului lor ridicat de cunoștințe tehnologice, Generația X au dezvoltat tendința de a lucra în mod independent cu ajutorul tehnologiei. Aceasta înseamnă că gravitează spre avantaje precum programele flexibile și la distanță, care devin populare la generațiile mai tinere, și spre activități cu utilizarea tehnologiilor informaționale. Deoarece sunt independenți, Generația X adoră oportunitatea de a dispune de alegere, astfel încât să li se permită să vină cu propriile idei de a face lucrurile sau să li se ofere posibilitatea de a selecta sarcini zilnic sau săptămânal.

Generația Y în câmpul muncii. Generația Y este ambițioasă, muncitoare, pregătită pentru schimbare, pricepută din punct de vedere tehnologic și cu viziuni asupra schimbării. Această generație vrea să obțină mult în timp scurt. Angajații generației Y preferă salarii mari, provocări constante, sarcini și locuri de muncă diverse. Loialitatea față de angajator nu este principalul lucru pentru exponenții acestei generații, pentru ei fiind un fapt obișnuit de a trece de la un loc de muncă la altul [22]. Preferă simplitatea informală în relațiile de echipă și își dorește ca managerii să ia în considerare bunăstarea lor. Formați sub influența progreselor tehnologice din întreaga lume, dețin capacitatea de a accesa rapid informații noi, cunoștințe extinse și capacitate de a îndeplini multe sarcini simultan [4]. Insistă pe echilibrul dintre viața profesională și cea privată: 54% au indicat că nu-și doresc ca munca să interfereze cu restul vieții lor [21, p. 10]. Relația deschisă a managerilor cu angajații din această generație le poate consolida încrederea în siguranța locului de muncă și-i poate menține pentru mult timp în organizație [15].

Generația Z în câmpul muncii. Generația Z este cea mai avansată din punct de vedere tehnologic. La fel precum Millenialii, Generația Z sunt nativi digitali, ceea ce înseamnă că au crescut cu tehnologia și tind să aibă o înțelegere mai rapidă și mai naturală a acesteia. Ei pot mai ușor să se lase implicați în noile tehnologii și chiar sugerează utilizarea soluțiilor tehnologice la locul de muncă.

Sunt considerați a fi inovatori, de încredere, răbdători și mai puțin orientați doar spre câștig [19]. Pentru ei contează mult transparența, flexibilitatea și libertatea individuală: cerințe etice care, dacă nu sunt îndeplinite, pot duce la frustrare, productivitate redusă și implicare mai joasă. Această generație este interesată să lucreze sub conducerea unei persoane loiale și cinstită [20].

Mulți ani managementul performanței a fost pulsionat de maximizarea producției și creșterea profitului. De-a lungul timpului au fost utilizate diverse tehnici, personalizate la valorile și convingerile generațiilor care formează forța de muncă. Acum, că ne redresăm din starea de criză economică provocată de pandemia COVID-19 și războiul din țara vecină, productivitatea muncii a devenit o luptă pe piața angajaților, iar departamentele de resurse umane se află în ceea ce este descris drept un război pentru talente. De-a lungul istoriei noastre, atragerea și păstrarea angajaților de calitate a fost realizată prin oferirea unui salariu mai mare, pachet social mai bun sau plan de pensionare mai atractiv. Angajații au fost motivați să se descurce bine în speranța de a-și păstra locul de muncă pentru toată viața și, prin urmare, de a se bucura de beneficiile oferite de angajator. Loialitatea față de angajatori era mare și nu era neobișnuit ca o persoană să-și petreacă întreaga carieră într-o singură organizație ori companie. Generațiile trecute au văzut aceste oportunități aproape dispărând, parcurgând crize economice și confruntând pericolul de a pierde locul de muncă. Dar timpurile s-au schimbat. Banii nu mai sunt factorul motivant de prim rang cum a fost cândva. Echilibrul vieții profesionale, flexibilitatea programului, libertatea de a exprima idei, atmosfera de echipă și convingerile personale care se îmbină cu cele ale organizației sau companiei, au devenit mai importante. Angajații doresc să muncească într-o organizație ale cărei convingeri și valori le împărtășesc, care manifestă responsabilitate socială și are reputația de a funcționa cu corectitudine și integritate. Organizațiile și companiile care sunt capabile să se impună ca un loc minunat de muncă vor deține avantajul în competiția de pe piața viitorului.

Material și metodă

Cercetarea prezentată în acest articol a fost realizată în scopul surprinderii diferențelor dintre factorii satisfacției și implicarea în muncă, raportați la particularitățile aprecierii performanței/succesului de către angajații reprezentanți ai generațiilor X, Y, Z.

Obiectivele cercetării experimentale:

- determinarea specificului implicării generațiilor X, Y, Z în câmpul muncii și a factorilor ce îl stimulează, îi face să fie satisfăcuți de muncă și orientați spre performanță;
- analiza satisfacției și implicării în muncă, precum și a valorilor inerente performanței din perspectivă generațională;
- valorificarea rezultatelor cercetării sub formă de concluzii și recomandări.

Ipoteza de baza: presupunem că factorii și modalitatea de manifestare a performanței și satisfacției în munca la angajații reprezentanți ai generațiilor X, Y, Z se deosebesc.

Lotul de cercetare a fost constituit din 79 de persoane selectate din cadrul unei organizații financiare: 18 persoane – Generația X; 35 persoane – Generația Y; 26 persoane – Generația Z.

Ipotezele experimentale

Ipoteza 1. Satisfacția în muncă se manifestă diferit la angajații din generațiile X, Y, Z.

Ipoteza 2. Angajații din generațiile X, Y, Z percep diferit mecanismele reflexive, calitățile și trăirile necesare pentru realizarea performanței – succesului în viață.

Ipoteza 3. Există un raport de interdependență între satisfacția în muncă și orientarea spre performanță.

Metodele de cercetare. În scopul colectării datelor experimentale au fost folosite 3 teste.

Testul 1 – Test de satisfacție integrală în munca. Prezintă un chestionar cu 18 itemi, care solicită 3 variante de răspuns – de la total de acord, până la dezacord. Aprecierea satisfacției globale și parțiale la locul de muncă se face pe baza unei comparații a punctajelor obținute cu indicatorii maximi dați în cheia de procesare.

Testul II – Testul definirii atitudinii față de muncă. Este o tehnică proiectivă menită să evalueze viziunea persoanei despre locul în societate și în diviziunea socială a muncii. Rezultatul constă în atribuirea la unul dintre cele opt tipuri conform „Eului-real” și (tot după unul dintre cele opt tipuri) conform „Eului-ideal”. Fiecare zonă corespunde unui tip specific.

Tipul Marginal. Nu se simte ca un membru cu drepturi depline al societății. Viața socială curge parcă undeva departe de el. Conexiunile cu alți oameni sunt instabile. Este puțin implicat în viața economică, departe de chestiunile legate de distribuția resurselor materiale. Apreciază activitatea de muncă aidoma unui film, unde pare să se întâmple ceva, dar care nu-l preocupă personal. De multe ori visează.

Tipul Chiulangu. Se simte membru cu drepturi depline al societății, dar nu aduce nici un beneficiu social. Uneori poate chiar să fie prea activ interesat de viața socială, îi pasă de părerea altcuiva despre sine. Îi place mai mult să primească decât să ofere. Acceptă cu plăcere cadourile. Crede că societatea ar putea avea mai multă grijă de el. Este interesat de problema „echității sociale”.

Tipul Șeful leneș. Este puternic preocupat de bunăstarea sa materială. Uneori este predispus la activitate antreprenorială. Cu toate acestea, preferă să facă ceva la minimum și încearcă să dea vina pe subalterni pentru toate eșecurile. Mai des preferă să dețină un post de manager de mijloc în organizație, astfel încât alții să lucreze pentru el, iar personal să nu fie responsabil pentru nimic.

Tipul Exploatator. În centrul strategiei de viață a acestui tip este lupta pentru avere. Vede principalul mijloc în a avea cât mai mulți muncitori profesioniști care lucrează pentru el, dar în același timp să îi remunereze cât mai puțin. Nu e leneș, dar nici deosebit de muncitor. În faptul că el însuși trebuie să facă ceva, își vede defectul personal.

Tipul Slujbaş. Nu-i place prea mult să muncească, dar s-a obișnuit deja cu ideea că este imposibil să fii angajat și să nu faci nimic. De obicei, are stimă de sine scăzută. Recunoaște că nu poate câștiga mult, doar dacă va avea o șansă hazardată. Poate fi lider, dar foarte mediocru.

Tipul Personalitate armonioasă. Îi place când viața fierbe în jurul lui iar el influențează situația. Deschis la lucruri noi, caută să-și găsească locul potrivit în viață. La fel de mult îi place să acționeze și să urmărească procesul. Îi place să dăruiască societății și să primească de la aceasta. Astfel de oameni sunt lideri și specialiști buni.

Tipul Om de afaceri. Îi place mai mult să acționeze decât să observe. Are grijă de imaginea sa de persoană activă, pentru care fiecare secundă contează. De obicei crede că nivelul de stimă de sine depinde de cât de respectat este de ceilalți. Caută constant modalități de a crește eficiența personală. Punctele slabe: poate lucra din greu provocându-și probleme de sănătate, nu deține suficient timp pentru a gândi și a rezolva calm situațiile dificile. Bun ca manager, deși îi poate lipsi raționalitatea.

Tipul Harnic. Îi place să lucreze, să ofere societății mai mult decât primește, dar în același timp pledează pentru o astfel de stare de lucruri în care fiecare să fie remunerat în funcție de efortul depus, și nu de nevoile personale. Este un specialist excelent în domeniul său. Lucrând ca lider, riscă să facă toată munca pentru subalternii săi. Relațiile cu alte persoane sunt construite în jurul unor întrebări profesionale sau hobby-uri.

Testul III – Testul de identificare a performanței în viață. Metodologia are drept scop identificarea componentelor succesului persoanei ca metaresursă în sistemul de autoreglare a vieții. Această metaresursă permite persoanei să reflecte asupra raporturilor dintre scopurile, valorile și semnificațiile personale, procesele și rezultatele activității sale, ținând cont de prioritățile interne și condițiile socioculturale emergente. Metodologia constă din patru părți, fiecare dintre care măsoară o anumită componentă a succesului (mecanismele reflexive, calitățile integrative, experiențele emoționale, valorile).

Rezultate și discuții

Satisfacția în muncă

Prezentăm rezultatele cercetării satisfacției în munca a angajaților.

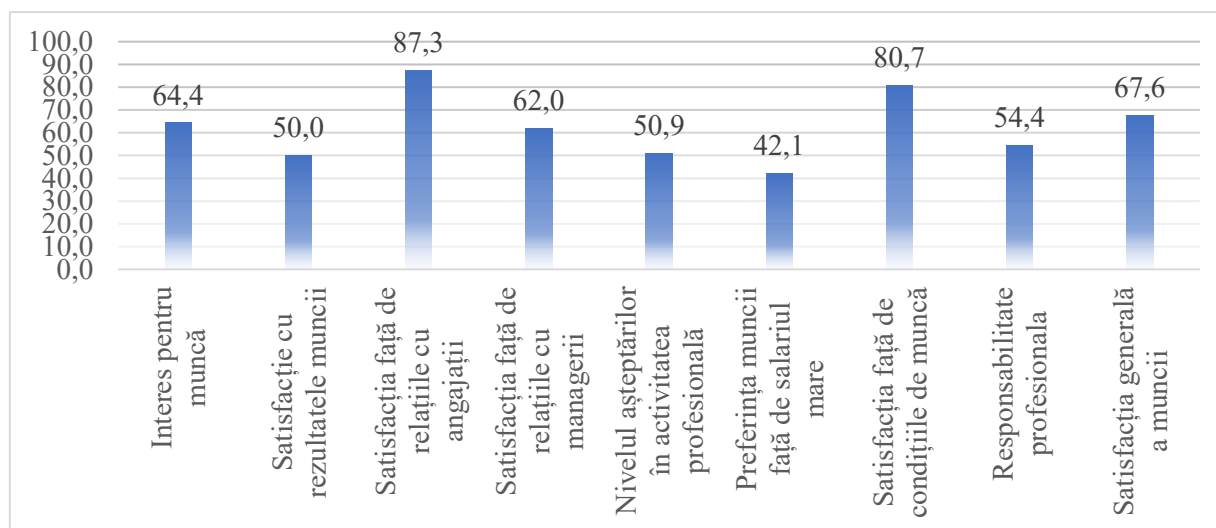


Figura 1. Parametrii satisfacției în muncă

Aprecierea satisfacției generale și parțiale la locul de muncă se face pe baza unei comparații a punctajelor obținute cu indicatorii maximi dați în cheia de procesare. Nivelul mediu al satisfacției

de muncă este amplasat în intervalul 45%-55% din scorul total. Nivel scăzut se caracterizează printr-un interval de 1%-44%, iar cel ridicat este peste 56%.

Cel mai înalt nivel de satisfacție se înregistrează pentru relațiile cu alți angajați - 87.3%, urmat de satisfacția de condițiile de muncă - 80,7%. Celelalte rezultate se înscriu în limitele nivelului înalt de la 60% în sus, și anume, satisfacția generală a muncii - 67.6%, interesul pentru muncă - 64.4%, satisfacția de relațiile cu managerii - 62.0%. Rezultatele prezintă o stare satisfăcătoare în echipă, bazată pe relații colegiale de muncă, încredere, capacitate de construire a comunicare pozitivă cu alții.

Rezultate în cadrul mediei sunt acumulate pentru responsabilitatea profesională - 54.4%, nivelul așteptărilor în activitatea profesională - 50.9%, satisfacția cu rezultatele muncii - 50.0%, ceea ce demonstrează că respondenții nu sunt pe deplin mulțumiți de rezultatele muncii precum și de remunerare. Cel mai scăzut scor a fost calculat pentru preferința muncii față de salariul mare - 42.1%.

În general observăm că majoritatea scorurilor acumulate sunt la limita mediei și mai mici decât 50%, fapt care demonstrează că respondenții nu sunt pe deplin satisfăcuți de activitatea de muncă.

În Figura 2 sunt prezentați parametrii satisfacției în munca pe grupe de angajați conform apartenenței la generațiile X, Y, Z.

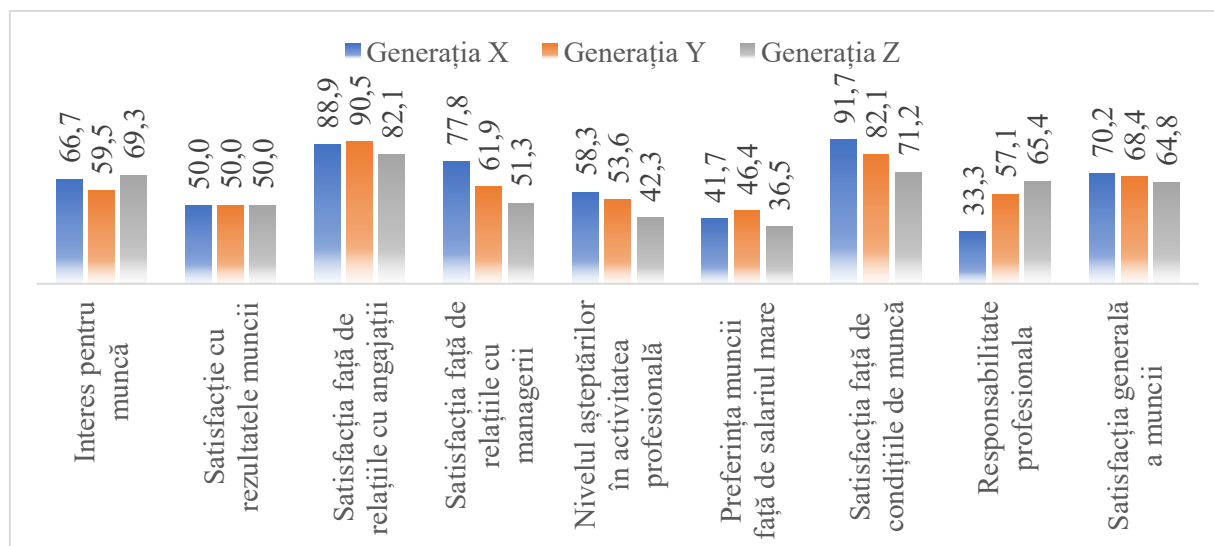


Figura 2. Parametrii satisfacției de muncă – date pe generații de angajați

În Figura 2 sunt prezentați parametrii satisfacției în munca pe grupe de angajați conform apartenenței la generațiile X, Y, Z.

1. Respondenții din generația X prezintă interes înalt pentru muncă - 66.7%, scoruri mai înalte comparativ cu cei din generația Y - 59.5%, însă cei mai interesați sunt angajații din generația Z - 69.3%. Totuși, pentru angajații din toate generațiile este caracteristic un interes înalt pentru munca realizată.

2. Pentru parametrul satisfacției cu rezultatele muncii toți respondenții participanți din generațiile X, Y, Z au acumulat același scor mediu spre jos - 50.0%, fapt care poate ilustra o anumită nemulțumire de performanța realizată în activitate.

3. Pentru satisfacția față de relațiile cu alți angajați respondenții din generația X au înregistrat un scor înalt - 88.9%, dar mai jos decât cel caracteristic generației Y - 90.5%. Cel mai jos scor a fost calculat pentru angajații din generația Z - 82.1%. Toate rezultatele au ilustrat o satisfacție înaltă de relațiile cu alți angajați.

4. Exponenții din generația X prezintă pentru satisfacția față de relațiile cu managerii un scor de 77.8%, mai înalt decât cel al angajaților din generația Y - 61.9% și Generația Z - 51.3%. Angajații din Generația X și Y manifestă o satisfacție înaltă față de relațiile cu conducerea, iar cei din generația Z denotă scoruri medii, fapt care poate condiționa o anumită demotivare în procesul de muncă.

5. Angajații din generația X prezintă pentru nivelul așteptărilor în activitatea profesională un scor de 58.3% - nivel puțin mai înalt de medie și apropiat de cel prezentat de respondenții din generația Y, care au acumulat un scor mediu - 53.6%. Scorul pentru angajații din generația Z este de 42.3%, fapt ce indică la insatisfacție de așteptările legate de activitatea profesională.

6. Reprezentanții generației X prezintă pentru parametrul „preferința muncii față de salariul mai mare”, un scor jos de 41.7%, cei din generația Y - de 46.4%, iar din generația Z - de 36.5%, indicând la motivația dominantă a beneficiilor materiale, deci și la fragilitatea așteptărilor de performanță prin sacrificiu în caz de dificultăți financiare.

7. Toți respondenții prezintă pentru parametrul „satisfacția față de condițiile de muncă”, scoruri înalte: cei din generația X - 91.7%, generația Y - 82.1%, iar Generația Z - 71.2%, fapt care demonstrează o organizare înaltă a muncii.

8. Angajații din generația X prezintă pentru parametrul „responsabilitate profesională”, un scor jos egal cu 33.3, comparativ cu cei din generațiile Y și Z care prezintă scoruri înalte de 57.1% și, respectiv, 65.4%.

9. Pentru satisfacția generală a muncii respondenții din generațiile X, Y și Z au prezentat scoruri înalte: generația X = 70.2%, generația Y = 68.4%, generația Z = 64.8%, ceea ce demonstrează o satisfacție generală a muncii favorabilă pentru performanță.

Rezultatele indică la o situație controversată. Satisfacția în muncă este asigurată de calitatea relațiilor cu alți angajați, condițiile de muncă, remunerarea salarială, parțial de relațiile cu managerii și interesul pentru sarcinile de muncă. Angajații nu sunt pe deplin satisfăcuți de rezultatele muncii. Cei din generația X sunt puternic demotivați de responsabilitățile profesionale. Reprezentanții generației Y – puțin interesați de alți stimulenți, decât salariul. Tinerii din generația Z denotă insatisfacție de relațiile cu managerii, realizarea așteptărilor profesionale, nu împărtășesc în măsură înaltă alte valori, decât cele ale remunerărilor.

Mecanismele succesului și performanței

Analiza a făcut posibilă identificarea și fundamentarea abordării triadice a înțelegerii succesului - performanței în viață prin noțiunile de mecanism, proprietate și stare, care în interconexiune formează o metaresursă de personalitate ce realizează funcția de reglare manifestată în subiectivitatea individului.

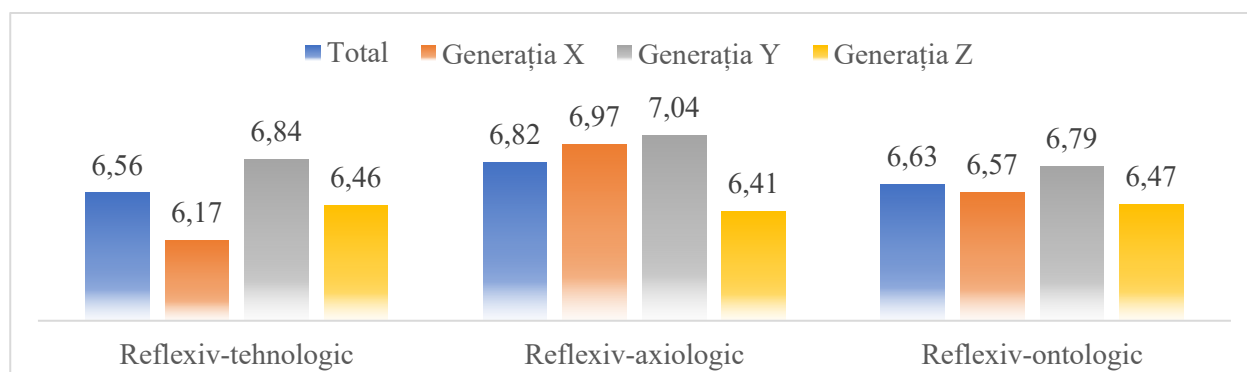


Figura 3. Mecanismele reflexive ale succesului în viață

Esența mecanismelor reflexive constă în a corela conținutul valoric-semantic al lumii interioare cu circumstanțele exterioare datorită anumitor reguli, principii și strategii subiectiv aprobate. Este o proprietate integră care include trei categorii principale de trăsături de personalitate: calități care caracterizează orientarea personalității, care determină capacitatea sa reflexivă și de a efectua în mod productiv auto dirijarea.

Analizăm Figura 3 cu privire la mecanismele reflexive ale succesului - performanței, care ne prezintă evaluările oferite de angajații-exponenți ai generațiilor X, Y, Z.

1. Mecanismele reflexiv-tehnologice sunt caracteristice mai mult angajaților din generația Y ($M=6.8$), urmați de cei din generația Z ($M=6.5$).

2. Mecanismele reflexiv-axiologice sunt în egală măsură caracteristice angajaților din generațiile Y și X ($M=7.0$), urmați de cei din generația Z ($M=6.4$).

3. Mecanismele reflexiv-ontologice sunt caracteristice mai mult angajaților din generația Y ($M=6.8$), urmați de ceilalți angajați cu scoruri aproape egale – 6.6 și 6.5.

În concluzie se poate menționa că angajații sunt orientați spre performanță, punând accent pe valori, considerând că succesul poate fi realizat prin comportament activ, satisfacție de propria viață, implicare și chiar asumare de riscuri, control productiv, pasiune și încredere în forțele proprii, disponibilitate pentru schimbare. Cele mai eficiente strategii de realizare a performanței denotă angajații din generația Y. Angajații din generația X nu valorifică în măsură suficientă mecanismele tehnologice, punând în prim plan condiția axiologică, urmată de cea a existenței. Tinerii din generația Z parcurg formarea acestor mecanisme, mai fiind marcați de o anumită doză de scepticism în raport cu succesul.

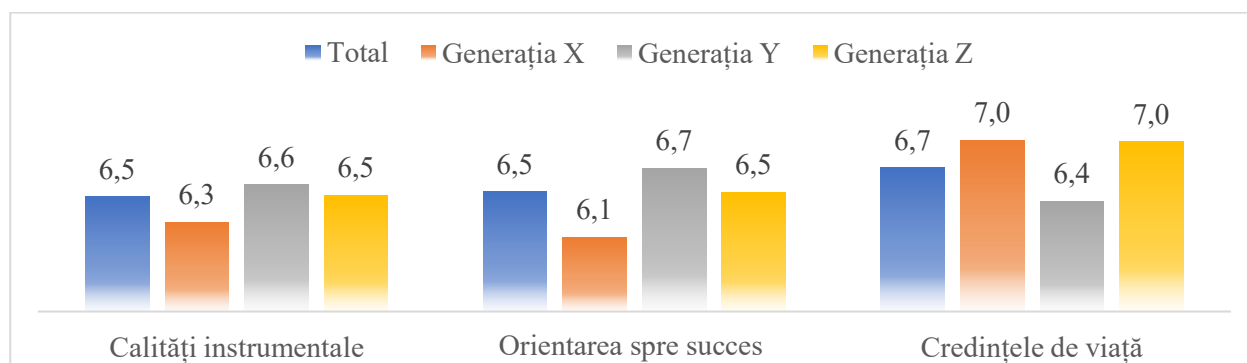


Figura 4. Calități necesare pentru succes

Analizăm reprezentativitatea calităților necesare pentru succes, apreciate de angajații din diferite generații.

1. Cele mai multe persoane orientate și cu șanse mai înalte de succes sunt în rândul angajaților din Generațiile X și Z, caracterizate de credințe privind realizarea personală ($M=7.0$).

2. Angajații din Generația Y denotă scoruri mai înalte pentru calitățile instrumentale $M=6.6$ importante pentru orientarea spre succes ($M=6.7$), fapt caracteristic insistenței de evitare a eșecului, prezentând într-o oarecare măsură neîncrederea în realizarea personală.

Analizăm viziunile privind trăirile necesare succesului, ilustrate în Figura 5.

Notă: Persoanele care au participat la cercetare evită dezvăluirea emoțiilor și, din acest motiv, dispunem de date mai puțin reprezentative în această figură, respectiv informația poate fi explicată diferit.

1. Angajații din generația Y consideră că pentru a avea succes trebuie să împărtășească mai puțin trăiri practice și existențiale, oferind prioritate celor morale.

2. Angajații din Generația X oferă prioritate trăirilor practice și existențiale, mai puțin celor morale.

3. Angajații din Generația Z indică la valori aproape egale pentru toate tipurile de trăiri legate de succes.

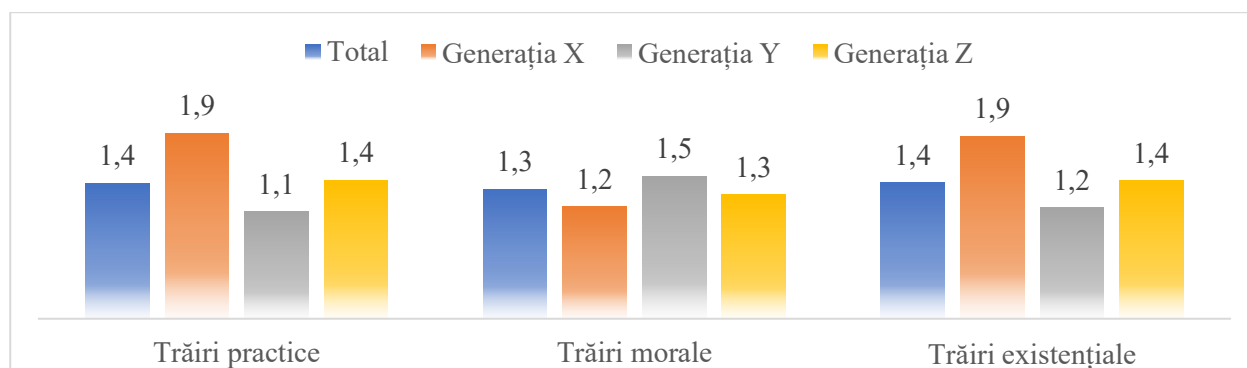


Figura 5. Trăirile necesare succesului în viață

În concluzie, înțelegerea succesului din punctul de vedere al meta schemelor cognitiv-comportamentale implică relația dintre conștientizarea de către o persoană a modului său de gândire, de trăire emoțională, împărtășire a unor motive, de reacții comportamentale care pot sau nu conduce la realizarea de performanțe și succes, unde una dintre cele mai importante caracteristici este flexibilitatea: menținabilitatea la incertitudine și frustrare, congruența și capacitatea de stabilire a obiectivelor.

Valorile importante pentru succes și performanță

În cele două piramide am ilustrat importanța oferită de subiecții cercetării valorilor, care pot asigura succesul social și personal. În prima – credințele privind importanța valorilor pentru un om de succes ipotetic, în a doua – pentru propria performanță.

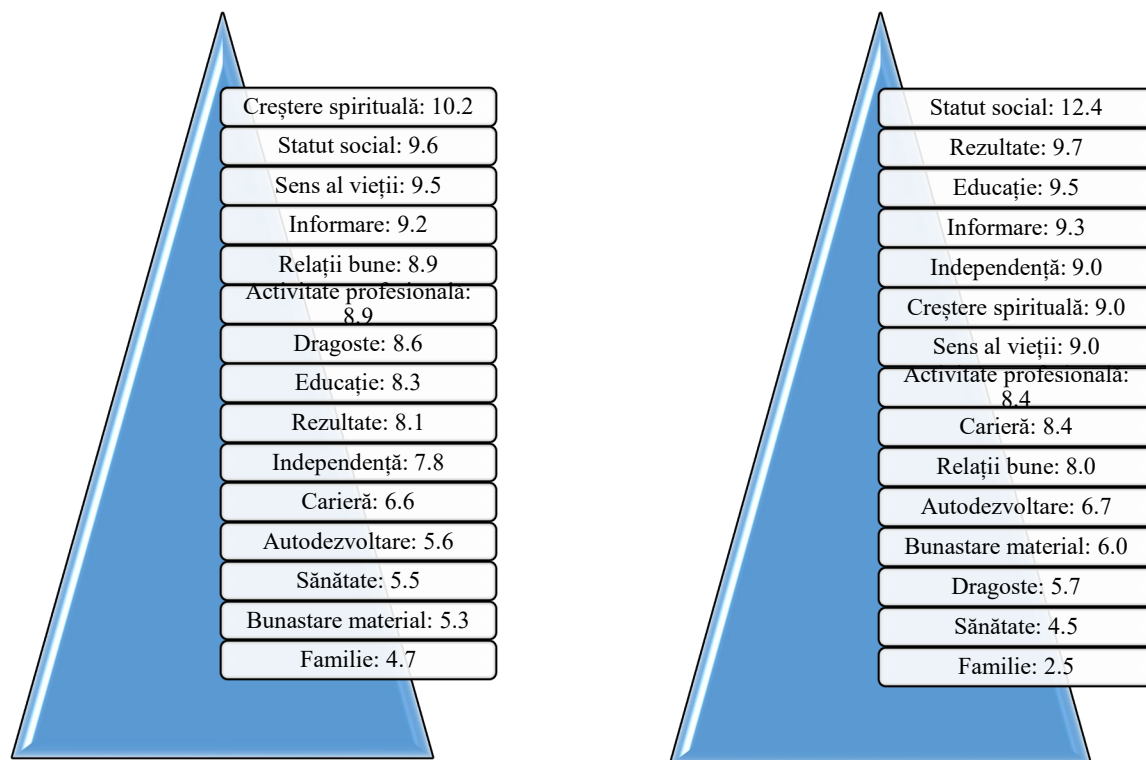


Figura 6. Importanța valorilor pentru un om de succes și pentru succesul social personal

Pe locul I - *Creșterea spirituală* cu scorul 10.2 este valoarea cea mai importantă pentru un om de succes, comparativ valoarea atribuită succesului social personal, *Statutul social*, cu scorul de 12.4.

Pe locul II - *Statutul social* cu scorul 9.6 este valoarea pentru un om de succes, comparativ cu valoarea pentru succesul social personal, *Rezultate*, cu un scor de 9.7.

Pe locul III - *Sensul vieții* cu scorul de 9.5 este valoarea pentru un om de succes, comparativ cu valoarea pentru succesul social personal - *Educație*, cu scorul de 9.5.

Pe locul IV - *Informare* cu scorul de 9.2 este valoarea pentru un om de succes și la fel și pentru succesul social personal cu scorul de 9.3.

Pe locul V - *Relațiile bune* cu scorul de 8.9 este valoarea pentru un om de succes, comparativ cu valoarea pentru succesul social personal - *Independență*, cu scorul de 9.0.

Pe ultimele locuri în raport cu imaginea unui om de succes sunt valorificate familia, bunăstarea materială, sănătatea, autodezvoltarea și cariera. Cât privește condițiile necesare pentru succesul social personal, subiecții indică aproape aceleași valori, doar cu deosebiri în ierarhizare: familia, sănătatea, dragostea, bunăstarea materială și autodezvoltarea.

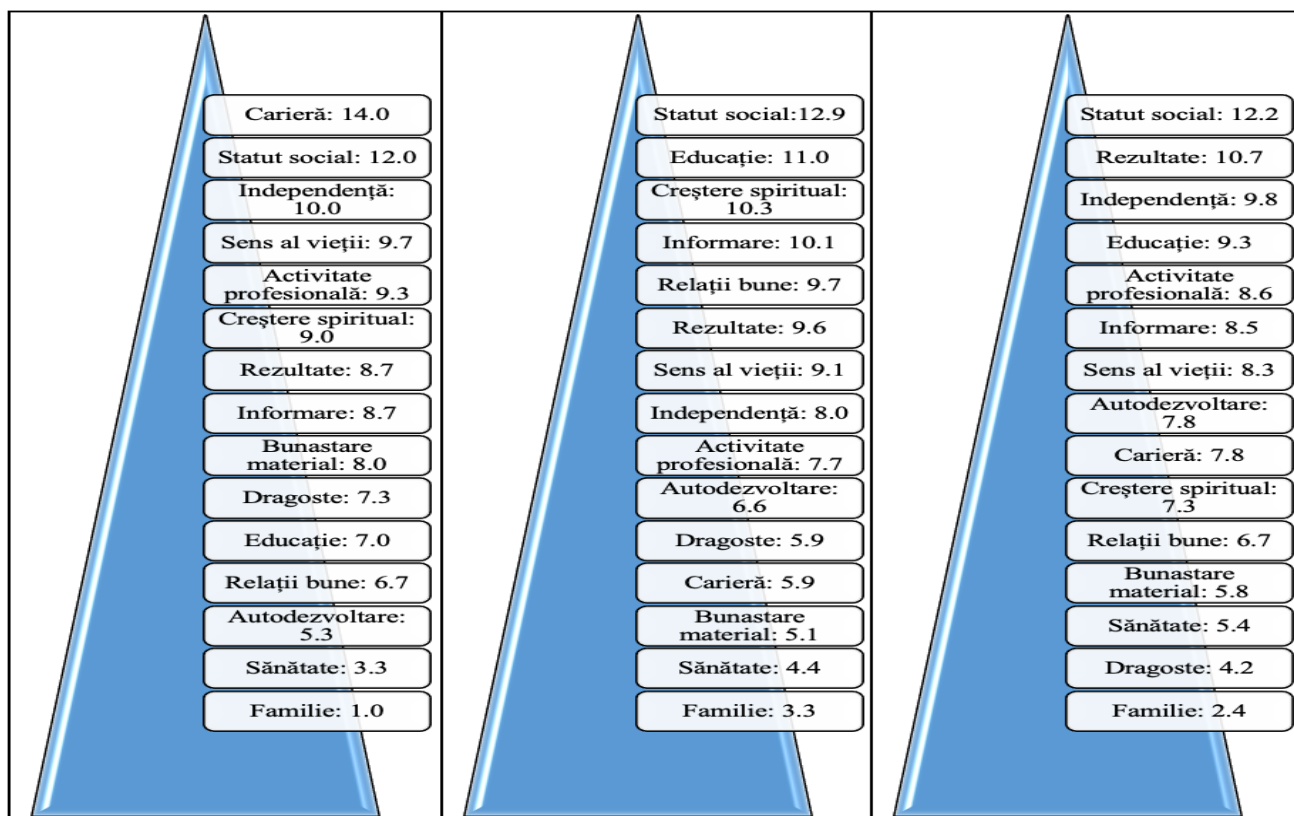


Figura 7. Importanța valorilor pentru succesul social personal: date pentru angajații din generațiile X, Y, Z

Am realizat aceleași calcule pe grupe de subiecții din generații diferite.

1. Angajații din generația X pun pe primul loc în ierarhia valorilor importante pentru succes *Cariera* cu scorul de 14.0, cei din generația Y și Z – *Statutul social* cu scorul de 12.9 și 12.2.

2. Pe locul II pentru angajații din generația X este *Statutul social* cu scorul de 12.0, pentru cei din generația Y – *Educația*, cu scorul de 11.0, iar din generația Z – *Rezultatele*, cu scorul de 11.7.

3. Pe locul III pentru angajații din generația X și Z este *Independența* cu scorul de 10.0 și 9.8, iar pentru cei din generația Y – *Creșterea spirituală*, cu scorul de 10.3.

4. Pe locul IV pentru angajații din generația X este *Sensul vieții*, cu scorul de 9.7, pentru cei din generația Y – *Informarea* cu scorul de 9.1, iar din generația Z – *Educația*, cu scorul de 9.3.

5. Pe locul V pentru angajații din generația X și Z este *Activitatea profesională*, cu scorul de 9.3 și 8.6, iar pentru cei din generația Y – *Relațiile bune*, cu scorul de 9.7.

Am identificat și valorile mai puțin apreciate ca semnificative pentru succesul social personal. Exponenții generației X evaluează pe ultimele locuri familia, sănătatea, autodezvoltarea, relațiile bune și educația. Cei din generația Y – familia, sănătatea, bunăstarea materială, cariera și dragostea. Tinerii din generația Z – familia, dragostea, sănătatea, bunăstarea materială și relațiile bune.

Reprezentanții din toate generațiile consideră că succesul social solicită devalorizarea sferei private a vieții, care se referă la familie, dragoste, sănătate, relații bune. Se oferă valoare diferită carierei, valorificată de subiecții din generația X și ignorată de cei din generația Y, educației – importantă pentru angajații din generația Y și lipsită de importanță pentru cei din generația X, independenței și activității profesionale – în vârful piramidei pentru cei din generațiile X și Z, dar mai puțin apreciate de cei din generația Y.

Atitudinea față de muncă

Analizăm Figura 8 care ilustrează atitudinea față de muncă (identificată printr-un test proiectiv).

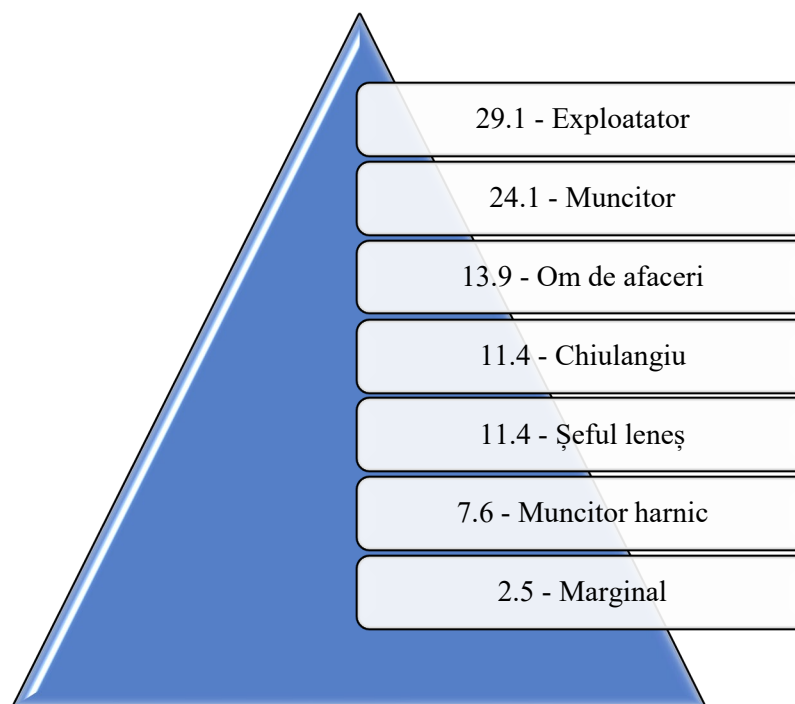


Figura 8. Atitudinea față de muncă (test proiectiv)

1. Cel mai înalt scor de 29.1 este reprezentat de atitudinea față de muncă de tip *Exploatator*, pentru care în centrul strategiei de viață este să lupti pentru bunăstarea materială. Pentru acest tip principalul mijloc constă în a avea cât mai mulți muncitori profesioniști care lucrează pentru el, dar în același timp să îi plătească mai puțin. În faptul că el însuși trebuie să facă ceva, își vede defectul personal. Acest tip tinde să-i folosească pe alții la serviciu.

2. Scorul următor de 24.1 este oferit tipului *Slujbaş* - nu-i place foarte mult să muncească, dar s-a obișnuit deja cu ideea că este imposibil să te menții la serviciu fără a depune efort. De obicei are stimă de sine scăzută. Recunoaște că nu se așteaptă performanțe înalte, inclusiv salariale, doar dacă are noroc. Poate lucra și ca lider, dar în această calitate este mediocru.

3. Un scor mediu de 13.9 a adunat tipul *Omul de afaceri*, căruia îi place mai mult să acționeze decât să observe. Are grijă de imaginea sa de persoană activă, pentru care fiecare secundă contează. De obicei crede că nivelul de stima de sine depinde de cât de respectat este de ceilalți. Caută constant modalități de a crește eficiența personală. Punctele slabe - poate lucra atât de greu, încât să confrunte probleme de sănătate, nu deține suficient timp pentru a gândi calm și a rezolva totul la rece. Bun ca manager, deși îi poate lipsi raționalitatea.

4. Alte două scoruri medii de 11,4 au fost înregistrate pentru tipul *Chiulangiu* și *Șeful leneș*, care ilustrează persoane puțin utile pentru echipă, care preferă să aibă beneficii din contul colegilor de muncă, să primească mai mult decât oferă, preocupate de bunăstarea materială personală, cu capacități slabe de manager.

5. Scoruri joase au fost oferite tipului *Harnic* - căruia îi place să lucreze, să ofere societății mai mult decât primește, pledează pentru echitate și remunerare după rezultate, este un specialist bun în domeniu. În calitate de lider riscă să facă lucrul subalternilor, reduce relațiile cu alții la cele de muncă.

6. Cel mai jos scor mediu de 2.5 a acumulat tipul *Marginal*, întâlnit rar în organizația în care s-a desfășurat cercetarea.

Verificarea ipotezelor experimentale

Ipoteza 1. Satisfacția în muncă se manifestă diferit la angajații din generațiile X, Y, Z.

În comparația realizată între angajații din generațiile X, Y și Z în ceea ce privește satisfacția în muncă au fost identificate diferențe semnificative pentru mai mulți parametri (Tabelul 2). Prezentăm analiza doar a rezultatelor care prin comparație statistică au oferit o semnificație înaltă a diferenței ($p \leq 0,05$).

Tabelul 2. Compararea statistică multiplă a parametrilor satisfacției în muncă la angajații din generațiile X, Y, Z

Multiple Comparisons - Bonferroni							
Dependent Variable	(I) Grupe varsta	(J) Grupe varsta	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. (p)	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Interes pentru muncă	Generația X	Generația Y	7.17143*	2.59601	.022	.8161	13.5268
	Generația Y	Generația Z	-9.72527*	2.31730	.000	-15.3983	-4.0522
Satisfacția față de relațiile cu angajații	Generația Y	Generația Z	8.40330*	2.73041	.009	1.7189	15.0877
Satisfacția față de relațiile cu managerii	Generația X	Generația Y	15.88095*	6.53617	.050	-.1204	31.8823
		Generația Z	26.47436*	6.90969	.001	9.5586	43.3901
Nivelul așteptărilor în activitatea profesională	Generația X	Generația Z	16.02564*	6.20664	.035	.8310	31.2203
Satisfacția față de condițiile de muncă	Generația X	Generația Z	20.51282*	5.45785	.001	7.1513	33.8743
	Generația Y	Generația Z	10.98901*	4.60853	.050	-.2932	22.2713
Responsabilitate profesionala	Generația X	Generația Z	-32.05128*	12.90195	.046	-63.6368	-.4657
Satisfacția generală a muncii	Generația X	Generația Z	5.40256*	1.90308	.017	.7436	10.0615

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

1. **Interesul pentru muncă.** Respondenții din generația X prezintă un interes mediu pentru muncă semnificativ mai mare decât cei din generația Y, cu o diferență medie de 7.17. Angajații din generația Y, la rândul lor, prezintă un interes mediu pentru muncă mai mic decât cei din generația

Z, cu o diferență medie de 9.73. Acest rezultat sugerează că angajații din generația Y pot fi mai puțin interesați de muncă în comparație cu cei din generația X și Z.

2. **Satisfacția față de relațiile cu alți angajați.** Angajații din generația Y prezintă o satisfacție medie mai mare față de relațiile cu colegii de muncă în comparație cu cei din generația Z, cu o diferență medie de 8.40.

3. **Satisfacția față de relațiile cu managerii.** Angajații din generația X prezintă o satisfacție mai mare de relațiile cu managerii comparativ cu cei din generația Y, cu o diferență medie de 15.88. De asemenea, cei din generația X prezintă o satisfacție mai mare de relațiile cu managerii comparativ cu cei din generația Z, cu o diferență medie de 26.47. Acest rezultat arată că ei sunt mai mulțumiți de relațiile cu managerii lor în comparație cu cei din generația Y și Z.

4. **Nivelul așteptărilor în activitatea profesională.** Angajații din generația X prezintă un nivel mediu al așteptărilor mai mare decât cei din generația Z, cu o diferență medie de 16.03.

5. **Satisfacția față de condițiile de muncă.** Angajații din generația X prezintă o satisfacție mai mare decât cei din generația Z, cu o diferență medie de 20.51. De asemenea, cei din generația Y prezintă o satisfacție medie mai mare față de condițiile de muncă în comparație cu cei din generația Z, cu o diferență medie de 10.99. Acest rezultat indică faptul că angajații din generația Z sunt cel mai puțin mulțumiți de condițiile de muncă.

6. **Responsabilitatea profesională.** Angajații din generația X prezintă o responsabilitate profesională medie mai mică decât cei din generația Z, cu o diferență medie de -32.05.

7. **Satisfacția generală a muncii.** Angajații din generația X prezintă o satisfacție generală a muncii mai mare decât cei din generația Z, cu o diferență medie de 5.40.

În concluzie menționăm că ipoteza 1 s-a confirmat, comparația statistică a parametrilor satisfacției de muncă la angajații din generațiile X, Y și Z evidențiază diferențe semnificative între acestea în ceea ce privește interesul pentru muncă, satisfacția față de relațiile cu angajații și managerii, nivelul așteptărilor în activitatea profesională, satisfacția față de condițiile de muncă, responsabilitatea profesională și satisfacția generală a muncii. Aceste rezultate oferă o perspectivă asupra modului în care generațiile diferite percep și se simt în legătură cu diverse aspecte ale muncii.

Ipoteza 2. Angajații din generațiile X, Y, Z percep diferit mecanismele reflexive, calitățile și trăirile necesare pentru realizarea performanței – succesului în viață.

În comparația statistică a aprecierilor condițiilor necesare pentru performanță între angajații din generațiile X, Y și Z, au fost identificate câteva diferențe semnificative statistic. Iată o descriere mai detaliată a rezultatelor.

Tabelul 3. Compararea statistică multiplă a aprecierilor condițiilor necesare pentru performanță de către generațiile X, Y, Z

Multiple Comparisons - Bonferroni							
Dependent Variable	(I) Grupe varsta	(J) Grupe varsta	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Reflexiv tehnologic	Generația X	Generația Y	-.67619*	.19792	.003	-1.1607	-.1917
Reflexiv axiologic	Generația X	Generația Z	.55897*	.20969	.028	.0456	1.0723
	Generația Y	Generația Z	.63516*	.17706	.002	.2017	1.0686
Orientare spre succes	Generația X	Generația Y	-.59524*	.22209	.027	-1.1389	-.0515
Trairi existențiale	Generația X	Generația Y	.74286*	.30977	.050	-.0155	1.5012

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

1. **Mecanismul reflexiv tehnologic.** Angajații din generația X prezintă o apreciere medie mai mică a condițiilor necesare pentru performanță în domeniul tehnologic comparativ cu cei din

generația Y ($p=0.003$). Acest rezultat indică faptul că membrii generației X pot manifesta un nivel mai redus de apreciere și adaptabilitate față de tehnologie în mediul lor de lucru.

2. **Mecanismul reflexiv axiologic.** Angajații din generația X prezintă o apreciere medie mai mare a condițiilor necesare pentru performanță în domeniul axiologic comparativ cu cei din generația Z. Acest rezultat sugerează că membrii Generației X acordă o importanță mai mare valorilor și principiilor etice în mediul lor de lucru comparativ cu membrii generației Z ($p=0.028$). Angajații din generația Y prezintă, de asemenea, o apreciere medie mai mare a condițiilor necesare pentru performanță în domeniul axiologic comparativ cu cei din generația Z. Acest rezultat arată că membrii generației Y acordă o importanță mai mare valorilor și principiilor etice în mediul lor de lucru comparativ cu cei din generația Z ($p=0.002$).

3. **Orientarea spre succes.** Angajații din generația X prezintă o apreciere medie mai mică a condițiilor necesare pentru performanță în ceea ce privește orientarea spre succes comparativ cu cei din generația Y. Acest rezultat indică faptul că membrii generației X pot manifesta o orientare mai puțin pronunțată către succesul și realizarea profesională în mediul lor de lucru ($p=0.027$).

4. **Trăirile existențiale.** Angajații din generația X prezintă o apreciere medie mai mare a condițiilor necesare pentru performanță în ceea ce privește trăirile existențiale comparativ cu Generația Y. Acest rezultat sugerează că membrii generației X acordă o importanță mai mare experiențelor personale și sensului în munca lor comparativ cu cei din generația Y ($p=0.050$).

În concluzie menționăm că s-a confirmat ipoteza 2, rezultatele indică faptul că există diferențe semnificative în aprecierea condițiilor necesare pentru performanță între angajații din generațiile X, Y și Z în diverse domenii, cum ar fi tehnologia, condiția axiologică, orientarea spre succes și trăirile existențiale. Aceste diferențe pot reflecta percepții și valorizări diferite ale generațiilor în ceea ce privește aspectele mediului de lucru și performanța.

Ipoteza 3. Există un raport de interdependență între satisfacția în muncă și orientarea spre performanță.

Tabelul 4. Corelația statistică dintre parametrii satisfacției de muncă și condițiile necesare pentru performanță

		Satisfacție relatii colegi	Satisfacție relatii conducere	Aspiratii profesionale	Dedicatie profesionala	Satisfacție conditii munca	Responsabilitat e profesionala	Satisfactia cu munca
Reflexiv tehnologic	Pearson Correlation				.467**		.250*	.247*
	Sig. (2-tailed)				.000		.026	.028
Reflexiv axiologic	Pearson Correlation				.317**	.414**	.419**	.473**
	Sig. (2-tailed)				.004	.000	.000	.000
Reflexiv ontologic	Pearson Correlation				-.255*			.270*
	Sig. (2-tailed)				.024			.016
Calități instrumentale	Pearson Correlation						.407**	
	Sig. (2-tailed)						.000	
Orientare spre succes	Pearson Correlation		-.234*	-.262*			.388**	
	Sig. (2-tailed)		.038	.019			.000	
Credine de viață	Pearson Correlation				.252*		.431**	
	Sig. (2-tailed)				.025		.000	
Trăiri practice	Pearson Correlation	-.303**					.316**	
	Sig. (2-tailed)	.007					.005	
Trăiri morale	Pearson Correlation	-.228*					.282*	
	Sig. (2-tailed)	.044					.012	
Trăiri existențiale	Pearson Correlation		.284*			.411**	.298**	
	Sig. (2-tailed)		.011			.000	.008	

Pentru verificarea acestei ipoteze am utilizat calculul corelațional, prezentând în tabelul 4 doar rezultatele semnificative statistic.

În cadrul corelației statistice dintre parametrii satisfacției de muncă și condițiile necesare pentru performanță au fost identificate următoarele relații de dependență:

- satisfacția de relațiile cu colegii de serviciu se află în raport de dependență indirectă cu trăirile praxiologice ($p < 0,01$) și morale ($p < 0,05$), aceasta însemnând că odată cu intensificarea acestor trăiri scade calitatea relațiilor pe orizontală la locul de muncă;
- satisfacția de relațiile de conducere corelează direct cu trăirile existențiale ($p < 0,01$) – cu cât persoana este mai mult satisfăcută de conducere, cu atât este mai mult orientată spre sensul muncii, și indirect cu orientarea spre succes – satisfăcut de conducere, va fi mai puțin orientat spre avansare în carieră ($p < 0,05$);
- aspirațiile profesionale corelează negativ cu orientarea spre succes ($p < 0,03$) – un stil de angajat, care nu vede succesul în cadrul organizației și a profesiei;
- dedicația profesională corelează pozitiv cu stilurile reflexiv-tehnologic ($p < 0,01$) și reflexiv-axiologic ($p < 0,01$), dar negativ cu cel reflexiv-ontologic ($p < 0,03$), care presupune pragmatism, se raportează pozitiv la credințele de viață ($p < 0,03$);
- satisfacția de condițiile de muncă corelează pozitiv cu stilul reflexiv-axiologic ($p < 0,01$) și trăirile existențiale ($p < 0,01$);
- cele mai multe corelații le găsim pentru responsabilitatea profesională, care formează legături pozitive cu stilurile reflexiv tehnologic și reflexiv axiologic, calitățile instrumentale și orientarea spre succes, credințele de viață, trăirile practice, morale și existențiale (toate cu semnificație $p < 0,01$). Acest calcul statistic ilustrează o echipă de muncă marcată de responsabilitate.

S-a confirmat și ipoteza de bază a cercetării, investigația a demonstrat că factorii performanței, în special satisfacția în muncă și valoarea muncii, precum și manifestarea acesteia au un specific aparte pentru angajații din generațiile X, Y, Z.

Concluzii

Peste câțiva ani Baby Boomers vor fi aproape toți pensionați, iar forța de muncă va fi formată din generațiile X, Y și Z. Ideea unui contract psihologic universal care să promită o viață întreagă de salarii și beneficii în schimbul loialității și muncii grele va fi învechită și va oferi perspectivă organizațiilor care prezintă propuneri unice de valoare pentru angajați, proiectate în cultura și marca organizației. Având în vedere viitoarea pensionare a generației Baby Boomer și înlocuirea lor cu Generația Z, va fi important pentru organizații și companii să înțeleagă schimbările generaționale ale valorilor la locul de muncă. Cele mai multe studii arată că generațiile X și Y sunt evaluate ca punând o valoare mai mare pe timpul liber decât generațiile dinaintea lor. Este de așteptat ca această tendință să continue și în generația Z. Atunci când se ia în considerare recrutarea membrilor acestor generații, va fi important ca organizațiile și companiile să se concentreze pe programul flexibil și echilibrul dintre viața profesională și viața privată.

Unul dintre obiectivele sistemului de management al resurselor umane este atragerea și păstrarea angajaților valoroși pentru companie. Diverse sisteme de management al relațiilor au fost utilizate în trecut și sunt actualizate în mod constant. Când sunt privite de-a lungul generațiilor, metodele se potrivesc cu valorile. Generațiile mai în vârstă au fost motivate de oportunitățile de creșteri salariale câștigate prin muncă asiduă și de promisiunea unei pensii suficiente după o viață de dăruire organizației sau companiei. Viitorul forței de muncă va consta din generația Y și generația Z. Atunci când se iau în considerare acești angajați, studiile arată că ei sunt mai probabil atrași de reputația și valorile companiei, decât de a lua în considerare doar suma oferită ca salariu de pornire. Dacă în trecut era un fapt obișnuit să lucrezi pentru aceeași companie o viață întreagă, acum forța de muncă cunoaște o rotație relativ mare și este obișnuit ca angajații să lucreze pentru

mai mulți angajatori de-a lungul carierei. Loialitatea față de angajator nu se bazează pe salariu și pe oportunitatea de a avansa în carieră, generațiile mai tinere sunt mobile și au demonstrat că își vor părăsi angajatorul dacă simt că valorile acestuia nu se mai potrivesc cu ale lor. Pe măsură ce economia trece de la piața angajatorului la cea a angajaților, concurența pentru cei mai buni și mai performanți va deveni mai acerbă. Cercetările au demonstrat că noile generații sunt mai preocupate de imagine, valori, integritate și, prin urmare, de marca angajatorului, decât generațiile anterioare. Pentru ca organizațiile și companiile să atragă și să păstreze în mod eficient angajații, ar trebui să depună eforturi pentru a-și consolida propunerea de valoare și imaginea mărcii ca una pozitivă și atractivă pentru forța de muncă. Imaginea și reputația pot atrage angajații, iar marca angajatorului trebuie să fie autentică pentru a-i păstra.

Preocuparea pentru păstrarea angajaților vine din cunoașterea că este imperativ faptul că pentru succesul organizației și companiei sunt dăunătoare costurile implicate în pierderea și înlocuirea angajaților. Acest proces poate afecta organizația și prin scăderea moralului, având un efect negativ asupra relațiilor cu comunitatea, iar în rezultat o pierdere a performanței, o scădere a calității producției, o dispariție a relațiilor bune cu angajații, precum și un efect negativ asupra scopurilor de bază ale organizației. Organizațiile ar trebui să cerceteze și să se asigure că oferă salarii competitive, beneficii și pachete sociale stimulente și ar trebui să se asigure că au obiceiul de a oferi recunoaștere adecvată pentru o muncă bine făcută. Ar trebui să existe oportunități de dezvoltare a carierei și de avansare pentru angajații din cadrul organizației, de formare pentru a consolida calificările angajaților pentru posturi.

Organizațiile și companiile ar trebui să depună eforturi pentru a crea un mediu propice realizării echilibrului dintre viața profesională și viața privată. Echilibrul dintre viața profesională și viața privată prezintă un interes deosebit pentru generațiile Y și Z, deoarece a fost identificat ca unul dintre cei mai importanți factori pe care generațiile tinere îi iau în considerare atunci când aleg un loc de muncă.

De obicei, este responsabilitatea managerului să implementeze politicile menite să sprijine echilibrul dintre viața profesională și viața privată și este important ca acesta să înțeleagă cu adevărat și să susțină preocupările angajaților în acest sens. Cercetările arată că, dacă angajații simt că există politici corecte și echitabile, aceștia au o rată mai scăzută de percepere a conflictului dintre muncă și viața privată.

Angajații doresc să aibă o relație bună de lucru cu conducătorii lor și cei din urmă obțin o relație pozitivă cu subalternii lor, demonstrând respect, oferind sprijin și încurajare, ascultând preocupările și dând dovadă de sensibilitate autentică. Organizațiile de succes vor fi cele care vor dezvolta un brand unic de angajator - intenționat, monitorizat și direcționat către publicul vizat. Rezultatul va fi o productivitate mai mare, costuri mai mici ale perfecționării cadrelor și o organizație capabilă să se schimbe odată cu cerințele pieței.

Bibliografie

1. CASAS, J.F., WEIGEL, S., CRICK, N.R. et al. Early parenting and children's relational and physical aggression in preschool and home contexts. In: Journal of Applied Developmental Psychology, 2006, 27, p. 209-215. ISSN: 0193-3973
2. CORSTEN, M. The time of generations. In: Time & Society, 1999, 8 (2). p. 249-272. eISSN: 14617463
3. CRAMPTON, S. M., HODGE, J. W. The Supervisor and Generational Differences. Allied Academies International Conference. In: Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, 2006, 11, p. 19-22. ISSN 1948-3155
4. DOGAN GURSOY, T. A. Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. In: International Journal of Hospitality Management, 2008, 27, p. 448-458. ISSN 02784319

5. EDMUNDS, J., TURNER, B.S. *Generations, Culture and Society*. Buckingham: Open University Press, 2002. 160 p. ISBN: 978-0335208517
6. ESLER, A. „The truest community”: Social generations as collective mentalities. In: *Journal of Political and Military Sociology*, 1984, 12 (1). p. 99–112. ISSN: 00472697
7. HOWE, N., STRAUSS, W. *Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company, Inc., 1991. 538 p.
8. JOYNER, T. Gen X-ers focus on life outside the job fulfillment. *The Secured Lender* May/ Jun. 2000. Available at: [http:// findarticles.com/p/articles/mi_qa5352/is_200005/ ai_n21455443](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5352/is_200005/ai_n21455443)
9. KARP, H., FULLER, C., SIRIAS, D. *Bridging the Boomer—Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work*. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing, 2002. 184 p. ISBN 978-0891061595
10. KERTZER, D.I. Generation as a sociological problem. In: *Annual Review of Sociology*, 1983, 9, p. 125–149. eISSN: 1545-2115
11. LEVICKAITĖ, R. Generations X, Y, Z: how social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). In: *Limes*, 2010, nol. 3, no. 2, p. 170-183. ISSN 2029-0187 print/ISSN 2029-0209 online
12. LÜSCHER, K., SÁNCHEZ, M., KLIMCZUK, A. *Generations, intergenerational relationships, generational policy: A multilingual compendium, 12 languages*. Konstanz: Universität Konstanz, 2016. 300 p. ISBN(s): 978-3-89318-074-5
13. MCCRINDLE, M. How to lead Generation Alpha with Mark McCrindle. Available at: <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-alpha/how-to-lead-generation-alpha-with-mark-mccrindle/>
14. MILLS, C.W. *The Sociological Imagination*. New York: Oxford University Press, 2000. 256 p. ISBN-13: 978-0195133738
15. MYERS, K. K., SADAGHIANI, K. Millennials în the Workplace: A Communication Perspective on Millennials’ Organizational Relationships and Performance. In: *Journal of Business and Psychology*, 2010, 25, p. 225-238. ISSN 1573353X, 08893268
16. NASH, L.L. Concepts of existence: Greek origins of generational thought. In: *Daedalus*, 1978, 107 (4), p. 1–21. ISSN: 0011-5266
17. PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. In: *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59(5), p. 603–609. ISSN 0021-9010
18. RUSNAC, S., DREGLEA, F. Valoarea profesiei – condiție a satisfacției profesionale a lucratorilor medicali. In: *EcoSoEn*, 2018, nr. 3, p. 218-228. ISSN 2587-344X
19. SCHAWBEL, D. *Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know*. 2014. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/236560>
20. SHILPA GAIDHANI, L. A. Understanding the Attitude of Generation Z towards Workplace. In: *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 2019, 9, p. 2804-2812. ISSN 2348-0513
21. TOLBIZE, A. *Generational Differences în the Workplace*. Minneapolis, MN: Research and Training Center on Community Living, 2008. Available at: https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
22. TREUREN, G., KATHRYN, A. The Employment Expectations of Different Age Cohorts: Is Generation Y Really That Different? In: *Australian Journal of Career Development*, 2010, 19, p. 49-61. ISSN: 22006974
23. UȚĂ, I.-C. 108 top insights on Generation X, Y, Z and Alpha. Available at: <https://brandminds.com/108-top-insights-on-generation-x-y-z-and-alpha/>
24. WOHL, R. *The Generation of 1914*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979. 352 p. ISBN-13: 978-0674344662
25. YU, H., MILLER, P. Leadership Style: The X Generation and Baby Boomers Compared în Different Cultural Contexts. In: *Leadership and Organization Development Journal*, 2005, 26, p. 35-50.