

MILLENNIALS @WORK

Psihologia generației digitale din România



Context

Un studiu realizat plecând de la provocările cu care se confruntă în prezent organizațiile din România în contextul pieței actuale a forței de muncă:

Atragerea de talente	Dificultăți în a atrage tinerii în multe sectoare de activitate, chiar și în cele aflate în creștere în prezent, cât și în cele odinioară foarte prestigioase
Deficit de competențe	Carențe în dezvoltarea seturilor de competențe necesare performării cu succes în diferite posturi
Retenția talentelor	Dificultăți în a reține tinerii în organizații
Managementul generației Millenials	Dificultățile liderilor din generația X în a înțelege, motiva și conduce eficient această generație

Studiu realizat de echipa Facultății de Management din cadrul Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative (SNSPA) pe baza analizei a peste 7500 de profiluri psihologice din generația Millenials și generații mai vârstnice aflate în baza de date Hart Consulting, folosind metodologia Hogan Assessment.

Echipa de cercetare:

Hart Consulting: Mădălina Bălan, Cosmina Noaghea

Facultatea de Management din SNSPA: Florina Pînzaru, Mădălina Vătămănescu, Andreea Mitan, Alexandra Vițelar, Rodica Săvulescu



NATIVII DIGITALI

Denumiri diferite

Sub denumirea de Generația Y se regăsesc tinerii născuți în perioada 1977-2000, conform literaturii de specialitate, deși numeroase lucrări oferă date diferite. Nume alternative celui de Generație Y regăsim în mai toate lucrările de specialitate, cele mai folosite dintre acestea fiind: „Nexters” (Zemke, Raines și Filipczak, 2000), „Milenari”, „Echo-Boomers” sau „Thumb Generation” (Huntley, 2006), „Generația MySpace” (Rosen, 2007) ori „NetGeners” (Tapscott, 2009).

Milenarii sunt considerați „nativi digitali”, spre deosebire de așa numiții „imigranți digitali”, reprezentanții acelor generații care nu au avut la dispoziție dispozitivele tehnologice de la vârste fragede și care le integrează în activitățile lor, fără a le considera totuși indispensabile. Tinerii milenari se regăsesc în mijlocul unui curent informațional permanent și acest lucru le modifică aspirațiile, nevoile, comportamentele.

Un profil paradoxal?

- prea individualiști și centrați pe propriile nevoi (Twenge, 2009), dar interesați și de binele comun și activism, implicați social (Greenberg și Weber, 2008);
- o generație crescută de „helicopter parents”, educați în spiritul auto-dezvoltării și descoperirii, al interesului pentru activități extracuriculare (Lythcott-Haims, 2015): „Sunt frumos și deștept, trebuie să fiu premiat pentru că exist”;
- în ciuda faptului că dovedesc încredere în ei înșiși, nu sunt caracterizați ca fiind independenți (Lythcott-Haims, 2015);
- nacisiști: Generation Me (Twenge, 2009);
- un nivel de disciplină scăzut, o mai mică importanță acordată ierarhiei (Twenge, 2009);
- toleranți: „Trăiește și lasă-i și pe alții să trăiască” (Greenberg și Weber, 2008).

Tot mai exigenți cu serviciile educaționale și cu angajatorii, cărora le cer tot mai multe; de cele mai multe ori, vor ca lucrurile să se desfășoare în termenii lor, probabil o reminiscență a copilăriei în care li s-a oferit tot ceea ce își doreau și li s-a alimentat încrederea în forțele proprii (Huntley, 2006).

O generație interesată de echilibru sau naivă și superficială?

- afirmă nevoia unui echilibru între viața personală și cea profesională (Huntley, 2006; Zopiatis, Krambia-Kapardis și Varnavas, 2012);
- valorizează atât un spațiu educational, cât și unul profesional în care se pot dezvolta, în care sunt liberi să folosească tehnologia în munca lor și în care li se oferă oportunități de distracție și deconectare, care îi fac să nu simtă munca drept o povară (Twenge, 2009);
- Generation Why? – pentru managerii al căror mod de lucru este „fă precum ți s-a spus”, Generația Y va fi de neînțeles, devenind o provocare în anii următori, pe măsură ce tot mai mulți dintre tineri vor intra în cadrul profesional (Cassells și Harding, 2007);
- naivi? - așteptările lor depășesc cu mult realitatea, fără ca ei să conștientizeze acest lucru (Urban, 2013; Leonte, 2014);
- preferă viteza în locul profunzimii, având o doză de superficialitate, fiind caracterizați de faptul că își doresc să primească feedback constant, dar și că nu au răbdare și că se enervează ușor dacă dorințele nu li se îndeplinesc repede; percepuți ca fiind leneși, nu își conturează planuri pe termen lung, ci preferă să își petreacă timpul cu prietenii, preponderent în spațiul virtual, pentru că aceștia îi ajută să își mențină o imagine dezirabilă, contrastantă cu stima lor de sine fragilă (GfK în Calei, 2013);
- au așteptări mari de la oamenii din jurul lor, de la companii și de la branduri, considerând că managerii trebuie să fie deschiși către propunerile lor și să vină în întâmpinarea nevoilor lor, oferindu-le posibilitatea de a lucra conform unui orar pe care să și-l stabilească singuri și posibilitatea de a-și crea propria fișă de post (vezi în Leonte, 2014);
- deși născuți într-un mediu tehnologizat și sunt utilizatori de tehnologie digitală, milenarii nu se pricep să utilizeze tehnologia mai veche, iar managerii le spun, de multe ori, ce trebuie să facă în loc să le arate – totuși, aceștia ar învăța mai ușor dacă li s-ar arăta cum funcționează aparatele respective (McBride, 2013).

Pentru tinerii Mileniali, locul de muncă tradițional nu există, iar dacă acesta există, nu vor să facă parte din el (Erickson, 2008). Milenarii vor să crească, atât profesional, cât și personal, dar că uneori cred că este datoria celorlalți să-i sprijine și nu fac eforturi deosebite la locul de muncă, fiind mai degrabă superficiali (Pînzaru și Mitan, 2015).



METODOLOGIE



Evaluare Hogan

Instrumente folosite

În contextul cercetării de față, s-a recurs la investigarea particularităților Generației Y prin intermediul aplicării **instrumentelor Hogan Assessment**. Evaluarea Hogan propune o abordare multi-dimensională a personalității, rolul său fiind de a măsura implicațiile factorilor care influențează atât performanța la locul de muncă, cât și eficiența indivizilor și organizațiilor.

În acest sens, analiza Hogan sprijină organizațiile prin creșterea productivității și performanței managerilor, respectiv a liderilor, creșterea satisfacției și motivației și diminuarea fluctuațiilor salariaților.

Evaluarea Hogan vizează, prin instrumentele sale, trei puncte cheie:

- **valorile individuale;**
- **punctele forte ale unui individ;**
- **riscurile sau sabotorii.**

Mai specific, sunt urmărite caracteristicile normale ale personalității, valorile primare care ghidează o persoană pe parcursul carierei, factorii motivatori care duc la creșterea performanței individului la locul de muncă și riscurile care pot afecta dezvoltarea unei cariere.

Premisa de bază este că performanța la locul de muncă este se află în strânsă legătură cu reputația fiecărui individ în parte, și, pe cale de consecință, evaluarea Hogan propune ca reputația să fie reprezentată ca un concept tridimensional:

- **partea luminoasă (the Bright side):** evaluată prin Profilul de Personalitate Hogan (HPI – Hogan Personality Inventory);
- **partea întunecată (the Dark side):** evaluată prin Chestionarul de Dezvoltare Hogan (HDS – Hogan Development Survey);
- **interiorul (the Inside),** evaluat prin Chestionarul Motivației, Valori, Preferințe (MVPI - Motives, Values, Preferences Inventory)

Obiectivul principal al evaluării Hogan este acela de a prezice corect performanța individuală, centrul de interes fiind fixat deopotrivă asupra aspectelor personale și profesionale.

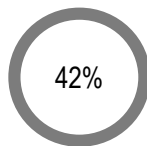
Eșantion

Numărul respondenților pentru fiecare inventar de personalitate este diferit și din acest motiv, detaliile precise referitoare la eșantion vor fi prezentate în cadrul secțiunii “Rezultate”.

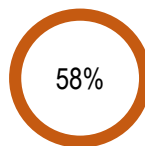
La nivel general, putem spune că la acest studiu eșantionul a fost selectat din persoane care lucrează în mediul urban, în companii private, în marea majoritate multinaționale, cu studii superioare, fiind un eșantion de convenient.

Au fost testați:

- peste 1000 de persoane din generația Y, având vârste de până în 29 ani

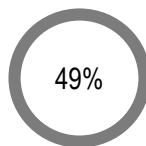


bărbați

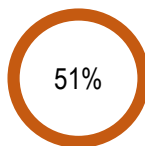


femei

- peste 3000 de persoane din alte generații (95% din generația X), având vârste peste 29 de ani



bărbați



femei

Considerăm că generația Millennials în România are până în 29 de ani (inclusiv).



REZULTATE

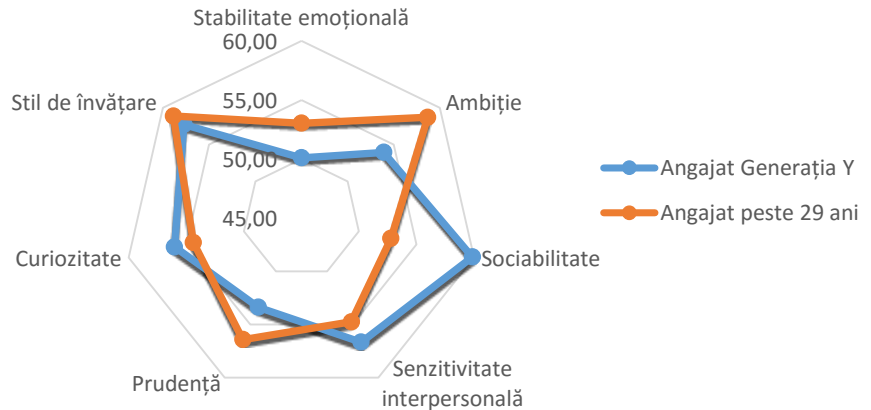


The bright side

Instrument: HPI (Chestionarul de Personalitate Hogan): identificarea caracteristicilor de personalitate

Dimensiuni	Scorurile mici reprezintă...	Scorurile mari reprezintă...
Stabilitate emoțională	Receptiv, ușor de învățat/antrenat; susceptibil la stres	Tolerant la stres, rezistent; nereceptiv la feedback
Ambiție	Team-player; rămâne în zona de confort	Asertiv, proprie-inițiativă; foarte competitiv
Sociabilitate	Bun ascultător; mai degrabă reactiv social, decât proactiv	Extrovertit; poate fi perceput ca o persoană ce caută atenție
Sensitivitate interpersonală	Direct și obiectiv; poate fi prea critic, dur	Cald, agreabil și prietenos; aversiune la conflict
Prudență	Se adaptează bine la ambiguitate, impulsiv	Orientat către detalii, urmărește reguli, execută planuri; inflexibil
Curiozitate	Foarte practic, pragmatic; nu are viziune	Deschis, curios, perceput ca o persoană strategică; îi lipsește pragmatismul
Stil de învățare	Învață prin exercițiu practic; rezistă la training-uri	Învață tradițional, din cărți; poate fi perceput ca o persoană care le știe pe toate

Profilul personalității - „partea luminoasă”



Profilul angajatului din Generația Y versus profilul angajatului peste 29 de ani (valori exprimate în medii ale percentilelor)

Explorarea rezultatelor pe cele două categorii de vârstă a confirmat existența unor teste semnificative pe 6 dintre cele 7 scale primare, Stilul de învățare fiind singura scală în care distribuția valorilor nu este semnificativă. Radiografiind situația pe fiecare scală a instrumentului aplicat, s-a constatat că în cazul a trei dimensiuni - Stabilitate emoțională, Ambiție și Prudență – media scorurilor (exprimate în percentile) aferente angajaților din Generația Y (eșantion = 2255 persoane) este semnificativ mai mică decât cea aferentă colegilor lor (eșantion = 5343 persoane).

De reținut

Profilul comportamental uzual al Generației Y pe baza HPI – “partea luminoasă”

Nivel mai redus de energie susținută

Auto-control emoțional mai slab (toleranță redusă la presiune, stres)

Imagine de sine mai fragilă

Mai puțin perseverenți în atingerea rezultatelor, mai ales când apar obstacole

Nerăbdare în sarcini mai puțin atractive sau care presupun efort prelungit

Nerăbdare în a urma trasee de carieră cu ritm de evoluție mai lent sau care presupun efort susținut

Mai superficiali, mai nerăbdători și mai nestatornici

O atenție mai la detalii și la calitatea muncii

Socializează ușor

Lucrează ușor cu persoane diverse

Fac o bună primă impresie, știu să se prezinte

Sunt curioși, creativi, spontani

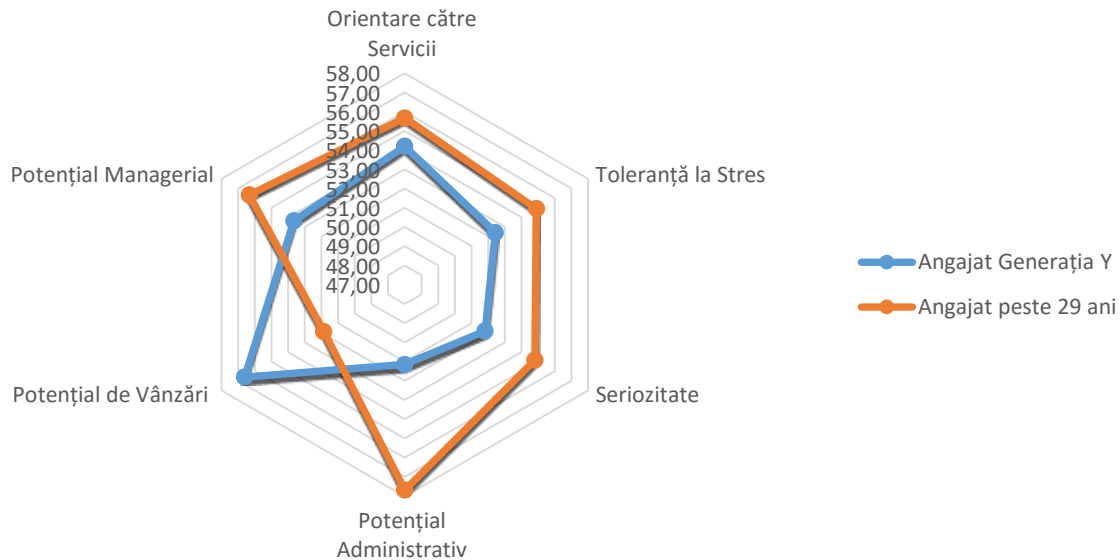
Abordează sarcinile de lucru folosind «prescurtări»

Învață repede lucruri noi, pot inova mai ușor cu ajutorul tehnologiei

Sunt mai flexibili, dar și mai dezorganizați, mai puțin structurați în modul în care abordează o sarcină sau un proiect profesional

Pot lucra independent pe proiecte ce implică provocare intelectuală și lucru în echipă cu alți tineri

Profilul ocupațional al Generației Y pe baza HPI – “partea luminoasă”



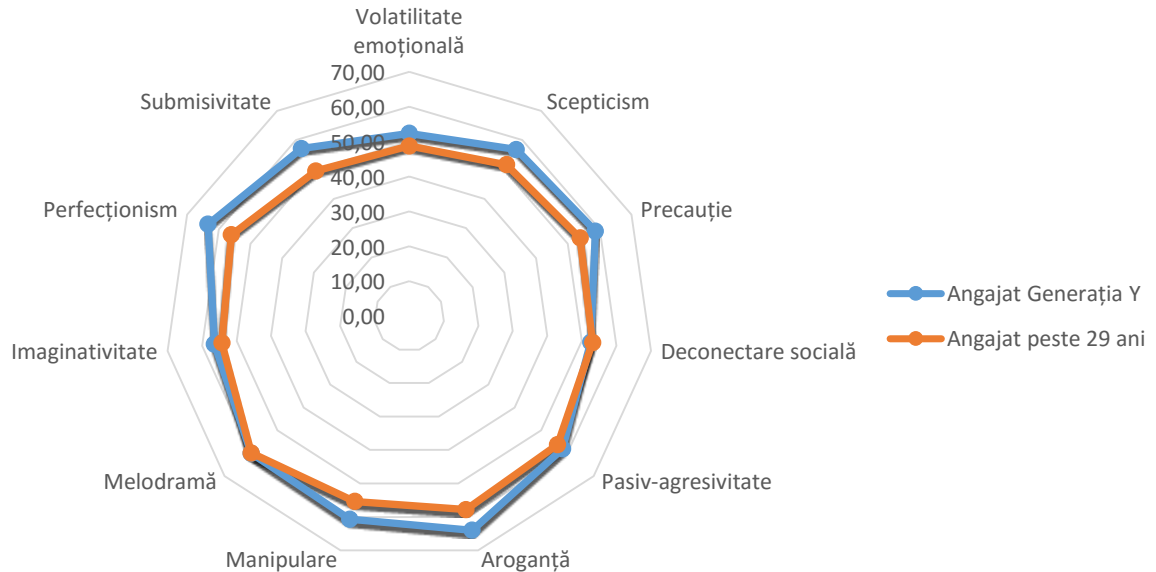
Profilul ocupațional al angajatului din Generația Y versus profilul angajatului peste 29 de ani (valori exprimate în medii ale percentilelor)

The dark side

Comportamente contraproductive: Chestionarul de Dezvoltare Hogan (HDS): identificarea tendințelor negative care pot apărea în situația unei expuneri prelungite la stres sau din cauza supra-încărcării profesionale

Dimensiuni	Puncte forte zilnice	Sabotori
Volatilitate emoțională	Intens și energic	Temperamental, inconsecvent și impredictibil
Scepticism	Perceptiv și intuitiv	Cinic, neîncrezător și face reproșuri
Precauție	Atent și meticulos	Aversiv la stres și frică de eșec
Deconectare socială	Independent și orientat către afaceri	Retras social și inabordabil
Pasiv-agresivitate	Cooperativ și plăcut	Irascibil și rezistent
Aroganță	Încrezător și asertiv	Se auto-promovează și este arogant
Manipulare	Este încântător și caută senzații puternice	Își asumă riscuri și nu este de încredere
Melodramă	Extrovert și are abilități sociale	Caută atenție și este dramatic
Imaginativitate	Inovativ și creativ	Excentric, nu este practic
Perfecționism	Orientat către detalii și conștiincios	Perfecționist și micromanaging
Submisivitate	Oferă sprijin și este loial	Dorește să facă pe plac

Profilul de dezvoltare - „Partea întunecată”



Profilul de dezvoltare al angajatului din Generația Y versus profilul angajatului peste 29 de ani (valori exprimate în medii ale percentilelor)

Rămânând, totuși, în zona riscului redus spre moderat, angajații din Generația Y (eșantion = 1401 persoane) sunt mai susceptibili să „deraieze” spre latura negativă decât colegii lor mai în vârstă (eșantion = 3623 persoane), manifestând o propensiune mai mare spre ego-centrism și auto-promovare, spre dominarea celorlalți în acord cu propriile valori, spre risc și provocare, fiind deseori mai cinici și mai „cârcotași”.

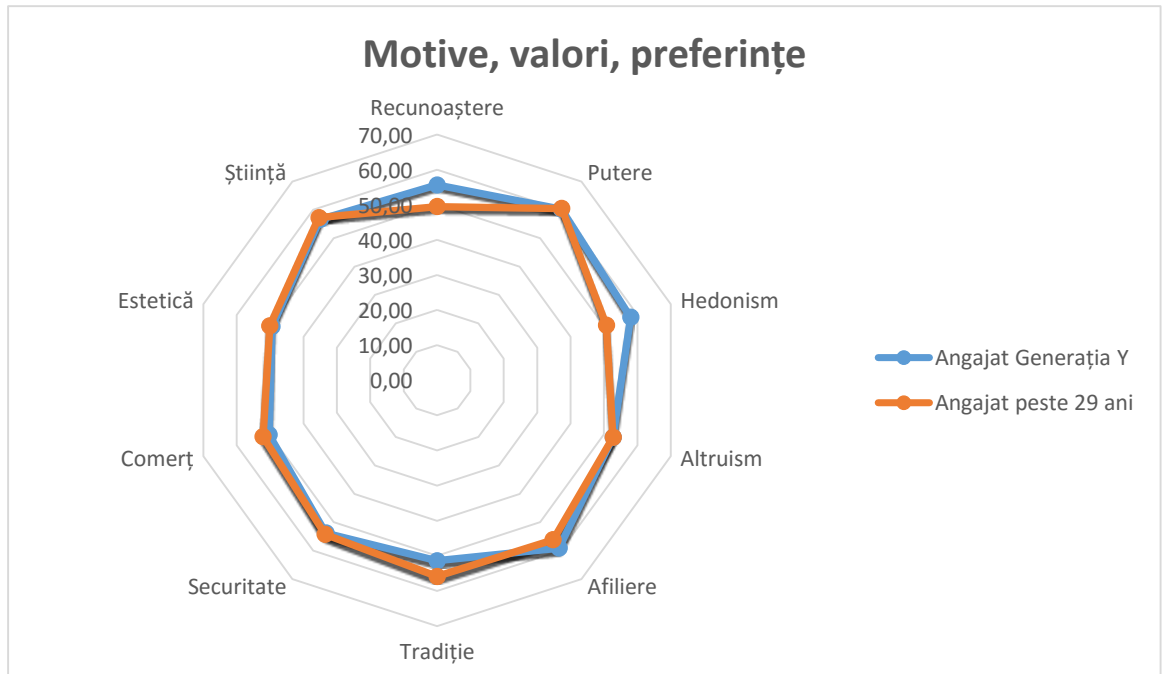
Comportamentele contraproductive ale Generației Y – “partea întunecată”

- Ușor iritabili și emoționali sub presiune sau când se confruntă cu perioade foarte aglomerate la job
- Sensibili la critică în mod excesiv, însă inteligenți
- Găsesc ușor contra-argumente la orice și pot părea greu de convins
- Evitanți în a-și asuma responsabilitatea sau deciziile tranșante în situații ambigue sau care pot conduce la critică / eșec
- Mizantropi, aroganți, uneori comportându-se după principiul «dacă nu eu, atunci cine?»
- Pot fi percepuți ca superficiali și cu tendință de a respinge sugestii și feedback-uri, mai ales atunci când percep că li se contestă cunoștințele, abilitățile etc.
- Pot avea o atitudine narcisistă, supra-estimându-și talentele, experiențele și cunoștințele
- Manipulativi atunci când se confruntă cu eșecul sau când își doresc să obțină ceva ; pe termen lung însă pot să își atragă reputația de persoane pe care te poți baza cu greu. Pot promite mai mult decât pot livra sau pot avansa termene nerealiste în care știu că nu se pot încadra, doar pentru a obține imediat recunoașterea de care au nevoie
- Plini de idei neobișnuite, inovatoare, out of the box, însă și nepractice
- Se pot prezenta plini de carismă și entuziasm
- Pot derapa în detalii minore, ceea ce poate afecta negativ abilitățile de prioritizare și de concentrare pe viziunea de ansamblu. În mod uzual, par a avea un stil de lucru mai puțin atent la detalii, sunt nerăbdători, însă sub presiune, confrunțați cu deadline-uri, pot migra într-o zonă comportamentală caracterizată prin perfecționism excesiv.
- În momente de presiune, nesiguranță, devin dependenți de autoritate, complianți excesiv, însă în același timp având și sentimentul că ar fi meritat mai mult, că sunt peste cei din vârf sau egali, că opinia sau soluția lor ar fi fost mai bună (aroganță ridicată)
- Ambivalența unui comportament dependent și submisiv, centrat însă pe sine și caracterizat prin narcisism și pasiv-agresivitate poate determina un stil de conducere, atunci când vor ajunge în poziții manageriale, de tipul «kissing up and kicking down»

Valori, motivații, preferințe (MVPI - Motives, Values, Preferences Inventory)

Interese referitoare la status	
Recunoaștere	Vrea recunoașterea publică a muncii depuse
Putere	Dorește să fie la conducere și să fie perceput ca având influență
Hedonism	Preferă un mediu de muncă distractiv, deschis la idei noi
Interese sociale	
Altruism	Ajută pe alții și furnizează clienților servicii foarte bune
Afilieră	Construiește relații, are nevoia de apartenență socială, networking
Tradiție	Este deschis spre culturile conservative și are convingeri puternice
Interese financiare	
Securitate	Este interesat de locuri de muncă sigure, fără riscuri, predictibile
Comerț	Administrează finanțele, profitabilitate, focus pe rezultate
Stil decizional	
Estetică	Pune accentul pe calitate și modul în care trebuie să se „exprime” un produs
Știință	Rezolvă probleme analitic, lucrează cu tehnologia

Rezultate



Profilul de motive, valori și preferințe al angajatului din Generația Y versus profilul angajatului peste 29 de ani (valori exprimate în medii ale percentilelor)

În comparație cu angajații cu vârste peste 29 ani, tinerii din Generația Y (eșantion = 1206 persoane) sunt mult mai interesați ca mediul lor de lucru să fie deschis, distractiv, detensionat; mai mult, angajații mai tineri manifestă un interes mai ridicat spre obținerea recunoașterii și exprimarea laudelor în mod public, multe din acțiunile lor fiind îndreptate în acest sens. Nu în ultimul rând, angajații din Generația Y sunt mai interesați să interacționeze și să inter-relaționeze, nevoia de apartenență socială fiind mai dezvoltată decât în cazul colegilor mai experimentați.

De reținut

Motivele valorile și preferințele Generației Y – “interiorul”

- Motivați de vizibilitate, recunoaștere publică, de a primi instant și frecvent feedback pozitiv și gratifiere
- Motivați de echilibrul între viața profesională și cea personală, de a avea timp să petreacă investind în activități care le plac, de a lucra în medii plăcute, ergonomice, unde atmosfera este informală, relaxată, confortabilă și cu oportunități de amuzament
- Au nevoie de un program flexibil și nu le place să stea peste program
- Motivați de a fi parte din rețele sociale variate, de a lucra în echipe diverse, dornici de contact social frecvent
- Pot găsi ușor satisfacție în misiuni ce implică interacțiuni cu oameni noi, din diverse culturi și arii geografice
- Motivați de a lucra în medii non-conformiste, fără reguli stricte și abordări de lucru tradiționaliste
- Au repere diferite în legătură cu ceea ce este corect sau incorect, în legătură cu principiile etice de muncă tradiționale
- Nu respectă *per se* ierarhiile
- Nu cred în a rămâne mult timp într-un job sau a ieși la pensie din aceeași companie



CONCLUZII



Sociabili, dar nu își asumă responsabilități și dovedesc un grad ridicat de hedonism

Rezultatele acestui studiu arată că tinerii din generația Y se orientează, în general, către formarea unor grupuri, fiind sociabili și având un nivel ridicat de senzitivitate interpersonală, reușind să se prezinte bine în interacțiuni sociale. Nu sunt deosebit de tenace, de muncitori, de dornici să își asume responsabilități multiple pentru ei și pentru alții. Mai degrabă, urmăresc să se implice în mai multe proiecte profesionale, cu impact social, variate și care să le ofere ocazia de a se simți bine, de a trăi experiențe interesante, de a avea timp și pentru hobby-uri personale și relaxare (hedonism pronunțat).

Narcisiști, neateni la procese și reguli

Confirmat și studiile internaționale, doza mare de narcisism poate indica tendințele mai accentuate de a își supra-estima propriile capacități, cunoștințe, competențe, de a reuși să se prezinte foarte bine în interacțiuni scurte, însă putând întâmpina dificultăți la nivel comportamental ulterior. Neatenți la procese, reguli, proceduri de lucru, neașă de proiecte și sarcini ce presupun detalii și monotonie este posibil să fie o generație care să aibă dificultăți în ceea ce privește a livra corect, în timp ceea ce trebuie să livreze la locul de muncă, în a crea despre ei reputația de persoane de încredere, care fac ce promet că fac și o fac bine și de calitate.

Se plictisesc ușor

Având o nevoie mai mare de varietate și plictisindu-se ușor dacă nu au mereu stimulare, varietate, oameni noi în jur, oportunități noi (care nu lipsesc în piața forței de muncă actuală) este explicabil de ce cei mai mulți membri ai generației Y pleacă mai repede din posturile de entry level (care presupun exact acele atribute comportamentale care sunt mai reduse la aceștia).

Iritabili, fragili emoționali

Iritabilitatea mai pronunțată, fragilitatea emoțională sporită a generației digitale face că în mediile de lucru care presupun presiune, stres, încărcare mare în post, acești tineri să nu facă față o perioadă prea mare de timp. Organizațiile trebuie să înțeleagă că este necesar să ofere mult suport în on boarding și în partea de management zi de zi al acestei generații.

Atragerea și selecția tinerilor din Generația Y

Brandul de angajator contează atât din perspectivă internă (leadership și cultură), cât și din cea externă. Generația Y își dorește medii deschise, informale, hedoniste, fără presiune și reguli prea multe, cu manageri care să le ocrotească imaginea de șine fragilă și în aceeași timp omnipotentă, care să le ofere des feedback și încurajare, coaching și un ghidaj într-un mod colaborativ, de la egal la egal și nicidecum condescendent, autoritar.

Este critică elaborarea profilului necesar pe postul vacant și din perspectiva atributelor comportamentale și valorice pentru a asigura succesul profesional și aderența culturală.

Este necesar să fie folosite instrumente științifice, valide și predictive în selecție și on boarding.

Cum învață tinerii din Generația Y

Folosiți știința: oferiți-le instrumente de auto-cunoaștere valide, pentru a îi ajuta să își înțeleagă ariile forte și punctele de dezvoltare.

Oferiți autonomie în învățare și modalități noi de dezvoltare (training-ul clasic trebuie combinat cu tehnicile de gamificare, cu e-learning etc.).

Oferiți cadrul pentru a primi feedback constant (tinerii au nevoie pe măsură ce avansează în cunoaștere, în învățare, în antrenarea unor comportamente și abilități să primească instant feedback).

Permiteți comparația cu ceilalți (pentru tineri este necesar să aibă ocazia să se compare cu egalii lor, să știe cum sunt ei versus alții).

Retenția tinerilor din Generația Y

Monitorizați calitatea leadershipului.

Măsurați constant nivelul de engagement.

Comunicați transparent cine sunt angajații cu potențial înalt și investiția în cariera lor.

Desenați altfel traseele de carieră și job-urile în sine.

Permiteți interacțiune, diversitate, autonomie.

La final

Generația Y: profil de angajat	Provocări pentru atunci când Milenarii vor ajunge în poziții de conducere
Vor independență și ghidaj Preferă structura și lucrurile definite clar în sarcinile atribuite Nivel ridicat de aroganță și narcisism Vor ca opinia lor să conteze Se plictisesc ușor și preferă varietatea Au nevoie de echilibru viață profesională – viață personală Obosesc ușor	Stabilirea agendei pentru o echipă Menținerea concentrării pe priorități Gestionarea ambiguității Gestionarea obstacolelor și a eșecurilor Control emoțional Preluarea conducerii, asumarea responsabilității Ascultarea celor din jur și deschiderea spre ideile celorlalți Atenția la detalii Munca și energia susținută

Fermecători, dar nesiguri pe ei înșiși, atrași de putere, de plăcere și dornici de afiliere, membrii Generației Y se distanțează de generațiile contemporane cu ei prin dozele mai mici de ambiție pe care le poartă (în medie), prin faptul că sunt mai puțin prudenți și mai orientați către provocări, printr-o abordare ușor naivă a lumii, rezumată prin fraza „*live and let live*”, care îi face vulnerabili în fața celor mai maturi, dar și prin distanțarea lor de tradiție (comparativ cu generațiile mai în vârstă).

Generația Y se remarcă prin aroganță, nevoia de recunoaștere socială și talentul pentru vânzări (în esență o reflecție a capacității lor de a manipula și de a seduce), alături de sociabilitate și de credința că lumea este un loc perfectibil și, în esență, bun.

Bibliografie orientativă

- Calei, O. (2013, 10 noiembrie). Cum gândește și ce vrea generația „Digital Natives”. Disponibil la adresa <http://www.zf.ro/video/zf-live/video-zf-live-cum-gandeste-si-ce-vrea-generatia-digital-natives-urmariti-inregistrarea-emisiunii-de-energi-8-noiembrie-cu-andreea-coca-consultant-gfk-romania-11646910>.
- Cassells, R., & Harding, A. (2007). Generation why? AMP.NATSEM Income and Wealth Report Issue 17. July 2007. Disponibil la adresa <http://www.natsem.canberra.edu.au/publications/?publication=ampnatsem-income-and-wealth-report-17-generation-why>
- Erickson, T. (2008). *Plugged in: the Generation Y guide to thriving at work*. Boston: Harvard Business Press.
- Europa.eu (f.a.). *Policies on Early School Leaving in nine European countries: a comparative analysis*. Disponibil la adresa http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policies_early_school_leaving.pdf.
- Europa.eu (2012, 22 octombrie). Youth Infographic. *Eurofound.europa.eu*. Disponibil la adresa <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/labourmarket/youthinfographic.htm>.
- Giang, V. (2013). *Why Gen Y Workers Have No Idea What Their Managers Expect From Them*. Disponibil la adresa <http://www.businessinsider.com/study-reveals-expectation-gap-between-managers-and-their-workers-2013-9#ixzz3Yb1RuxlD>.
- Greenberg, E., & Weber, K. (2008). *Generation We. How Millennial Youth Are Taking Over America And Changing Our World Forever*. Emeryville: Pachatusan.
- Havas Worldwide (2011). Prosumer Report. Millennials: The Challenger Generation. Disponibil la adresa <http://www.havas.com/insights/studies/actualites/millennials>.
- Huntley, R. (2006). *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Leonte, C. (Producător). (2014, May 12). România, te iubesc!: Generația care a spus nu serviciului de 8 ore. De ce tinerii din România nu își găsesc un serviciu. Disponibil la adresa <http://romaniateiubesc.stirileprotv.ro/emisiuni/2014/sezonul-1/generatia-care-a-spus-nu-serviciului-de-8-ore-de-ce-tinerii-din-romania-nu-isi-gasesc-un-serviciu.html>.
- Lythcott-Haims (2015). The four cultural shifts that led to the rise of the helicopter parent. Disponibil la adresa <http://www.businessinsider.com/the-rise-of-the-helicopter-parent-2015-7>.
- McBride, T. (2013). *Mistakes Managers Make with Gen Y in the Workplace*. Disponibil la adresa <http://themindsetlist.com/2013/01/5-mistakes-managers-make-with-gen-y-in-the-workplace/>.
- Mihalcea, A., Săvulescu, R., & Mocanu, R. (2014). Generation Y as a Target for Banking Communication. În Brătianu, C., Zbucnea, A., Pînzaru, F., Dinu, M., Oprea, D.A. (Eds.), *Strategica International Academic Conference Proceedings. Strategic Thinking in a Changing World* (pp. 98-117). București: Comunicare.ro
- Millennialbranding (2013). *Millennial Branding and American Express Release New Study on Gen Y Workplace Expectations. Managers reveal criteria for advancement and impressions of their Gen Y workers*. Disponibil la adresa <http://millennialbranding.com/2013/gen-workplace-expectations-study/>.
- Mitan, A. (2014a). Digital Natives Coming of Age: Challenges for Managers. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(2), 335-355.
- Nikravan, L. (2013). *How Should You Manage Gen Y?*. Disponibil la adresa <http://www.clomedia.com/blogs/1-ask-a-gen-y/post/how-should-you-manage-gen-y>.
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2008). *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*. New York: Basic Books.
- Pînzaru, F. & Mitan, A. (2015). Managers versus Digital Natives Employees. A Study Regarding the Perceptions of the Romanian Managers Working with Youngsters. Lucrare prezentată la a XVI-a Conferință Internațională Eurasia Business and Economics Society, Bahçeşehir University, TMB și IEAD, Istanbul, Turcia, 27-29 Mai 2015.
- Reynolds Lewis, K. (2015). Everything you need to know about your Millennial co-workers. Disponibil la adresa <http://fortune.com/2015/06/23/know-your-millennial-co-workers/>.
- Rosen, L.D. (2007). *Me, MySpace and I: Parenting the Net Generation*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital. How The Net Generation is Changing Your World*. New York: McGraw Hill.
- Twenge, J.M. (2009). Generational Changes and Their Impact in The Classroom: Teaching Generation Me. *Medical Education*. 43, 398 – 405
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J., & Lance, C.E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Urban, T. (2013). *Why Generation Y Yuppies Are Unhappy*. *Huffington Post*. Disponibil la adresa http://www.huffingtonpost.com/wait-but-why/generation-y-unhappy_b_3930620.html.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101–121.
<http://www.hart.ro/en/>
<http://www.hoganassessments.com/>



www.hart.ro
www.facultateademanagement.ro

