

## **PROFILUL GENERAȚIEI DIGITALE**

Hart Consulting: **MĂDĂLINA BĂLAN, COSMINA NOAGHEA**

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

### **DESPE GENERAȚIA DIGITALĂ**

Generația digitală devine tot mai importantă pentru instituțiile de învățământ și angajatori, deoarece în momentul de față reprezintă categoria de vârstă cu cel mai mare impact la locul de muncă. Indiferent de subiectul de interes – valori ocupaționale, modalitatea de recrutare, așteptări cu privire la muncă – tinerii schimbă regulile jocului.

Ei 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. Tapscott (2009, p. 27) consideră că Internetul acționează ca o forță globalizatoare care aplatizează lumea și micșorează distanțele, iar „caracteristicile locale distincte care îi caracterizează pe tineri dispar”.

Studiile arată că managerii au de multe ori așteptări nerealiste de la milenari, ceea ce conduce la dificultăți în cadrul echipelor de lucru – de exemplu, atunci când managerii se așteaptă ca angajații milenari să facă mai mult decât au fost angajați să facă (Giang, 2013). Deși născuți într-un mediu tehnologizat și 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, deși aceștia ar învăța mai ușor dacă li s-ar arăta cum

funcționează aparatele respective (McBride, 2013), lucru care conduce la apariția unor nemulțumiri și uneori la performanțe nu tocmai înalte ale tinerilor în muncă.

O cercetare calitativă recentă asupra percepțiilor managerilor români cu privire la atitudinile și comportamentele subordonaților lor care fac parte din Generația digitală (Pînzaru & Mitan, 2015) relevă o serie de informații utile înțelegerii dinamicilor la locul de muncă în contextul echipelor inter-generaționale. Spre exemplu, se subliniază faptul că milenarii urmează managerii care conduc prin puterea exemplului personal, nu prin coerciție, tinerii fiind dornici să urmeze un manager care este și un lider și care le oferă ocazia să fie ei înșiși proactivi. Totodată, aflăm că tinerii se simt motivați să lucreze atunci când li se explică însemnătatea a ceea ce fac și când înțeleg că munca pe care o fac îi ajută pe ei înșiși să se dezvolte. Iar atunci când se află într-o situație de criză, deși tind să-și piardă simțul rațiunii, reușesc să se mobilizeze, să descopere ce au greșit și să învețe din acea experiență.

Rezumând profilul tinerilor din această generație, putem conchide că: nu vor să urmeze un program fix; caută să identifice mijloace mai eficiente de a face lucrurile; simt că pot da mai mult decât li se cere și că nu sunt respectați de către colegii mai maturi, iar acest lucru îi supără, pentru că ei preferă să lucreze în echipă; se așteaptă ca managerul să le fie mentor, să le ofere sfaturi, și pe plan profesional, și pe plan personal, dar nu într-un mod intruziv; respectă, în realitate, doar ierarhia bazată pe competențe, dar nu subminează ierarhia formală; cer companiilor transparență și corectitudine; uneori, promit că fac mai mult decât sunt capabili; alteleori, în dorința lor de a urca repede de pe o treaptă pe alta în ierarhie, folosesc companiile (echipele din care fac parte) în acest scop; cred deseori că știu mai bine decât superiorii lor cum se rezolvă anumite probleme și refuză sfaturile.

**EȘANTION**

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

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 convenient.

Au fost testați:

- peste 1000 de persoane din generația Y, având vârste de până în 29 ani
- peste 3000 de persoane din alte generații (95% din generația X), având vârste peste 29 de ani

## **DESCRIEREA INSTRUMENTELOR HOGAN APLICATE**

În contextul cercetării de față, s-a recurs la investigarea particularităților Generației Y prin intermediul aplicării **instrumentelor Hogan**. 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.**

Premisa de bază este că performanța la locul de muncă 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:

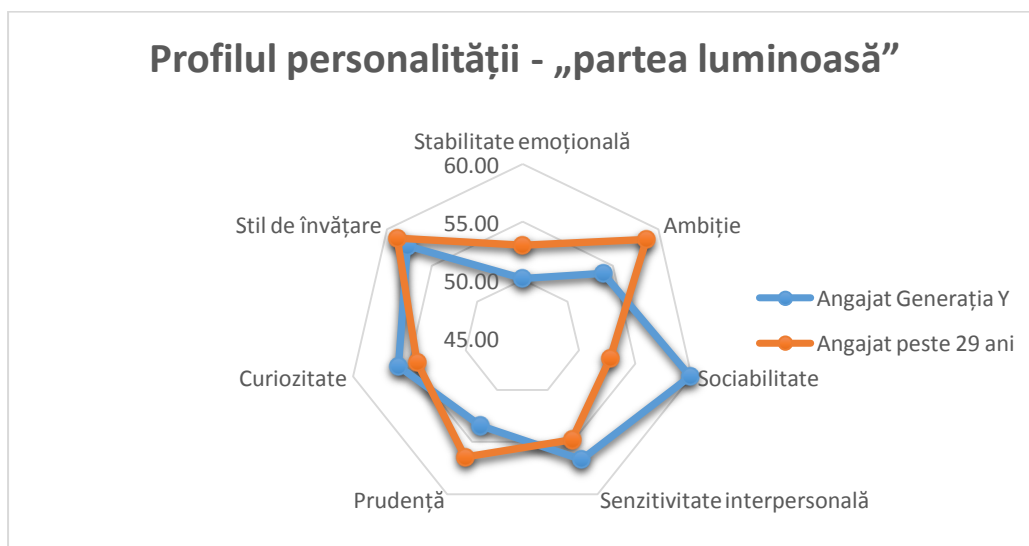
- **partea luminoasă (the Bright side):** evaluată prin Profilul de Personalitate Hogan (HPI – Hogan Personality Inventory);

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

## PREZENTAREA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR

Așa cum a fost prezentat anterior, **Inventarul de Personalitate Hogan** (HPI) este focalizat asupra „părții luminoase” a personalității, surprinzând caracteristicile angajaților care se obiectivează zi de zi, sunt stabile de-a lungul timpului, joacă un rol semnificativ în succesul carierei și pot fi regasite în orice context cultural. HPI cuprinde 7 scale primare - *Stabilitate emoțională, Ambiție, Sociabilitate, Senzitivitate interpersonală, Prudență, Curiozitate, Stil de învățare.*

Pentru a compara *scorurile generației digitale cu ale celor din alte generații (cu vârste peste 29 de ani)* – s-a utilizat Testul T pentru eșantioane independente.



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 ( $p > 0.05$ ).

Radiografiind situația pe fiecare scală a instrumentului aplicat, s-a constatat că în cazul a 3 dimensiuni - *Stabilitate emoțională, Ambiție și Prudență* – media scorurilor (exprimate în percentile) aferente angajaților din Generația Y (N=2255) este semnificativ mai mică decât cea aferentă colegilor lor (N=5343).

Translatând unghiul de investigare asupra scalelor la nivelul cărora angajații din Generația Y au obținut scoruri mai mari decât colegii lor, diferențe semnificative au fost evidențiate de următoarele dimensiuni: *Sociabilitate, Senzitivitate interpersonală și Curiozitate*.

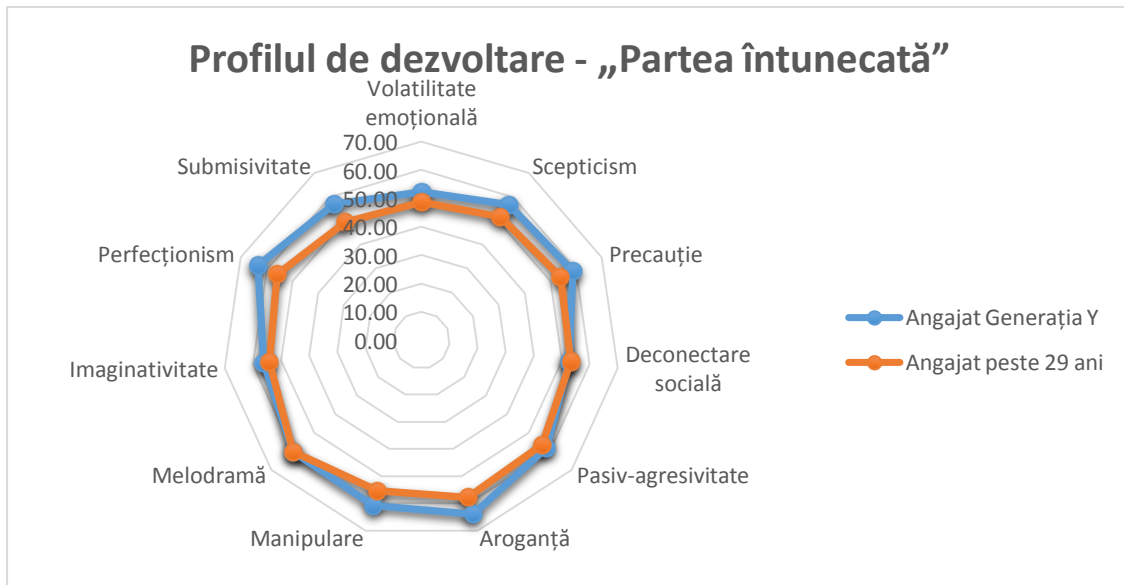
### Profilul comportamental uzual al Generației Y

Nivel mai redus de energie susținută	Socializează ușor
Auto-control emoțional mai slab (toleranță redusă la presiune, stres)	Lucrează ușor cu persoane diverse
Imagine de sine mai fragilă	Fac o bună primă impresie, știu să se prezinte
Mai puțin perseverenți în atingerea rezultatelor, mai ales când apar obstacole	Sunt curioși, creativi, spontani
Nerăbdare în sarcini mai puțin atractive sau care presupun efort prelungit	Abordează sarcinile de lucru folosind «prescurtări»
Nerăbdare în a urma trasee de carieră cu ritm de evoluție mai lent sau care presupun efort susținut	Învață repede lucruri noi, pot inova mai ușor cu ajutorul tehnologiei
Mai superficiali, mai nerăbdători și mai nestatornici	Sunt mai flexibili, dar și mai dezorganizați, mai puțin structurați în modul în care abordează o sarcină sau un proiect profesional
Mai slabă atenție la detalii și la calitatea muncii	Pot lucra independent pe proiecte ce implică provocare intelectuală și lucru în echipă cu alți tineri

**Chestionarul de Dezvoltare Hogan (HDS)** măsoară „partea întunecată” a personalității, erijându-se într-un prim indicator al eșecului în exercitarea leadershipului. Instrumentul vizează identificarea tendințelor negative care apar din cauza unei expuneri prelungite la stres sau din cauza supraîncărcării profesionale. Conștientizarea zonelor de vulnerabilitate reprezintă, la acest nivel, un prim pas spre diagnosticarea corectă a problemelor emergente și proiectarea unei intervenții adecvate prin strategii de coaching, training etc.

În vederea comparării scorurilor tinerilor din generația digitală cu restul angajaților (cu vârste peste 29 de ani) s-a utilizat tot Testul T pentru eșantioane independente. O

perspectivă comparativă asupra mediilor obținute de cele două eșantioane studiate este redată grafic în figurile de mai jos.



***Profilul angajatului din Generația digitală 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 9 dintre cele 11 scale, pentru scalele *Deconectare socială* și *Melodramă*, distribuția mediilor nefiind semnificativă ( $p > 0.05$ ). Radiografiind situația pe cele 9 scale care au trecut testul semnificației, s-a constatat că, în cazul tuturor, media scorurilor angajaților din Generația Y (N=1401) este semnificativ mai mare decât cea a colegilor lor (N=3623), confirmându-se astfel ipoteza avansată.

### **Comportamentele contraproductive ale Generației digitale**

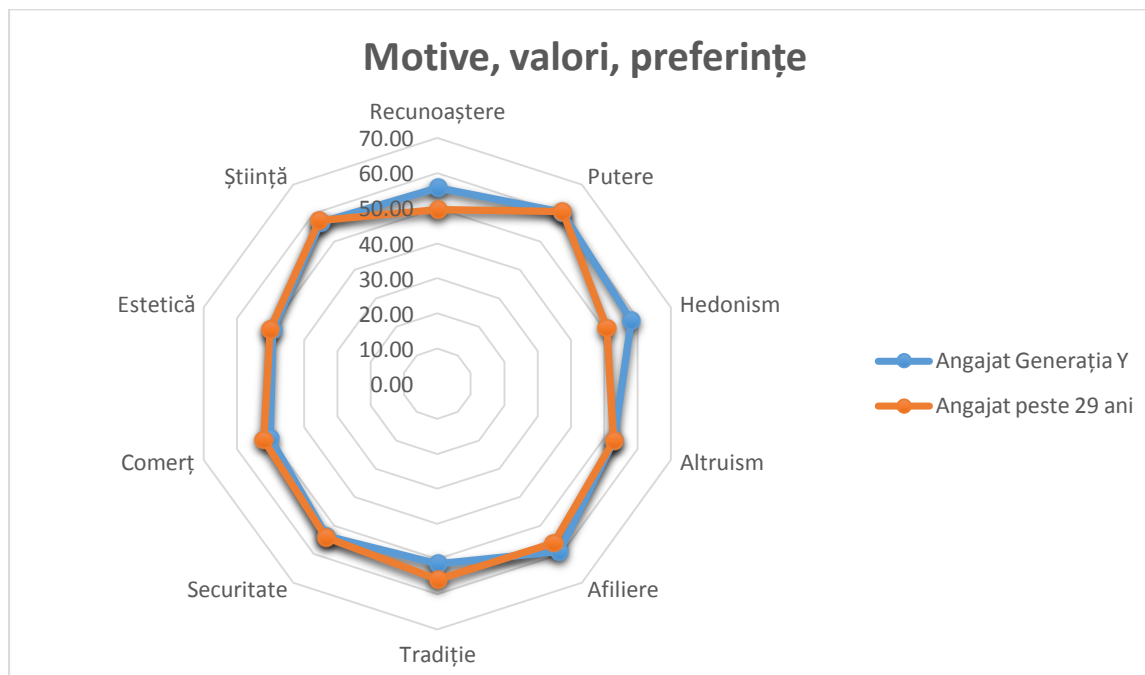
- Ușor iritabili și emoționali sub presiune sau când se confruntă cu perioade foarte aglomerate la job
- Sensibili la critică în mod excesiv, însă inteligenți
- Găsesc ușor contra-argumente la orice și pot părea greu de convins
- Evitanți în a-și asuma responsabilitatea sau deciziile tranșante în situații 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 știi că nu se pot încadra, doar pentru a obține imediat recunoașterea de care au nevoie
- Plini de idei neobișnuite, inovatoare, out of the box, însăși nepractice
- Se pot prezenta plini de carismăși 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»

***Inventarul motivațiilor, valorilor și preferințelor***(MVPI) testează modalitatea în care o persoană poate resimți satisfacție și poate rămâne motivată și sondează mediul în care aceasta dorește să lucreze și pe care dorește să-l configureze în acord cu așteptările sale

Instrumentul cuprinde 10 scale organizate în 4 clustere: clusterul „Interese referitoare la status” (*Recunoaștere, Putere, Hedonism*), clusterul „Interese sociale” (*Altruism, Afiliere, Tradiție*), clusterul „Interese financiare” (*Securitate, Comerț*) și clusterul „Stilul decizional” (*Estetică, Știință*).

În vederea comparării scorurilor tinerilor din generația digitală cu restul angajaților (cu vârste peste 29 de ani) s-a utilizat Testul T pentru eșantioane independente. O perspectivă comparativă asupra mediilor obținute de cele două eșantioane studiate este redată grafic în figurile de mai jos.



***Profilul angajatului din Generația digitala 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 4 dintre cele 10 scale, distribuția valorilor pe scalele *Putere*, *Altruism*, *Știință*, *Securitate*, *Comerț* și *Estetică* nefiind semnificativă ( $p > 0.05$ ). Radiografiind situația pe restul scalelor, s-a constatat că în cazul dimensiunilor – *Recunoaștere*, *Hedonism*, și *Afiliere* – media scorurilor angajaților din Generația Y (N=1206) este semnificativ mai mare decât cea a colegilor lor (N=3474). Doar în cazul scalei *Tradiție*, media scorurilor angajaților din Generația Y este semnificativ mai mică decât cea a angajaților cu vârste peste 29 de ani.

**Motivele valorile și preferințele Generației Y:**

- 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

## **CONCLUZIILE CERCETĂRII**

Coroborarea rezultatelor obținute prin aplicarea celor trei instrumente Hogan conturează un profil mai nuanțat al angajatului din Generația Y.

Rezultatele acestui studiu confirmă, așadar, aspecte pe care literatura de specialitate le-a subliniat până acum: tinerii din generația Y se orientează, în general, către formarea unor grupuri, fiind sociabili și având un nivel ridicat de senzitivitate interpersonală, dar nu sunt deosebit de ambițioși, ci, mai degrabă, urmăresc stabilitatea și ocaziile de a se simți bine (sunt hedoniști).

Angajatul din Generația Y preferă un mediu de lucru hedonic, în care oamenii sunt distractivi și deschiși, o ipostază care îl caracterizează și pe el. Este interesat să lege prietenii, să-și satisfacă nevoia de apartenență la grupul de referință. Manifestă un interes mai ridicat spre obținerea recunoașterii și exprimarea laudelor în mod public, multe din acțiunile sale fiind îndreptate în acest sens. Face față cu succes la schimbările tehnologice, manifestând un ritm mai rapid de adaptare decât colegii cu vârsta peste 29 de ani.

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).

În contextul pieței muncii, 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. Ce înseamnă acest lucru pentru angajatori și cum vor evolua practicile de management în anii care vin, rămâne un subiect deschis.

## BIBLIOGRAFIE

- 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-vineri-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](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#ixzz3Yb1RuxID>.
- 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>.
- Hogan, R., Hogan, J. (2007). *Hogan Personality Inventory Manual*, Tusla, USA
- Hogan, R., Hogan, J. (2009). *Hogan Development Survey Manual*, Tusla, USA
- Hogan, R., Hogan, J. (2010). *Motives, Values, Preferences Inventory Manual*, Tusla, USA
- 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., Zbucea, 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.
- Pinzaru, 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, Bahcesehir 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](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/>