

Maria-Cristina IORGULESCU  
Bucharest University of Economic Studies

# GENERATIONAL DIFFERENCES IN WORK VALUES IN THE HOTEL INDUSTRY

Empirical study

---

## Keywords

Generational differences  
work values  
baby boomers  
generation X  
millennials  
hotel industry

---

## JEL Classification

M12, M14, Z30

---

## Abstract

*In the present working environment there are three different active generations, generally known as: Baby Boomers, Generation X and Generation Y. For the first time in history, three different generations have to cooperate in the workplace and are in direct competition for a job or a new managerial position. This situation creates new challenges in managing human resources in the hotel industry, where an excellent communication between all functional and operational departments is mandatory in order to deliver quality services. The paper aims to address these issues by presenting the main work values of employees in the Romanian hotel industry. The implications of the findings are discussed, considering the limitations of the empirical study presented and the future research directions.*

## Introducere

Schimbările sociale și condițiile de pe piața muncii din ultimii 20-30 de ani se reflectă nemijlocit asupra modului în care oamenii percep viața profesională și asupra așteptărilor, preferințelor lor în legătură cu aceasta. O parte din aceste preferințe pot fi denumite „valori ale muncii”, creionate în funcție de importanța pe care oamenii o acordă diferitelor aspecte ale vieții profesionale: remunerație, siguranța locului de muncă, posibilitățile de promovare, programul de lucru. Aceste valori nu au un impact direct asupra activității desfășurate de către angajați, ci mai degrabă o influență indirectă, prin atitudinea pe care persoanele o au față de muncă și prin determinarea factorilor motivatori în muncă (Gursoy et al., 2013). Valorile asociate muncii pot varia de-a lungul timpului, fiind influențate de contextul cultural, social, economic și politic, schimbându-se astfel de la o generație la alta, sau pot varia chiar de-a lungul vieții unei persoane în funcție de o serie de schimbări sociale precum: căsătoria, apariția copiilor, apropierea de pensie ș.a. (Gursoy et al., 2008; Kalleberg și Marsden, 2013). Piața muncii actuală este caracterizată de eterogenitate, în ea activând 3 generații diferite, cu valori diferite ale muncii: generația Baby Boomers, generația X și generația Y. În prezent, vechimea nu mai reprezintă un factor decisiv în procesul de promovare, performanța și meritele fiind apreciate superior; astfel, nu mai este ieșit din comun ca persoane din 3 generații diferite să concureze pentru aceleași posturi, nu de puține ori cei mai tineri ieșind în câștig de cauză (Gursoy et al., 2008). În mod evident, și în trecut au existat mai multe generații care să activeze împreună pe piața muncii, însă interacțiunea dintre acestea era scăzută și extrem de formală, protocolară, generațiile fiind separate de structurile ierarhice (Gursoy et al., 2008).

Considerând generația drept totalitatea persoanelor născute și educate într-un anumit interval de timp (Gursoy et al., 2013), specialiștii au căzut de acord, în mare parte, cu privire la delimitările cronologice dintre cele trei (Gursoy et al., 2008; Kapoor și Solomon, 2011; Park și Gursoy, 2012; Chi et al., 2013; Gursoy et al., 2013; Brown et al., 2015; Ozkan și Solmaz, 2015): generația Baby Boomers este formată de persoanele născute între anii 1946 și 1964, generația X este reprezentată de cei născuți între 1965 și 1980, în timp ce persoanele născute între 1981 și 2000 formează generația Y sau millennialii. În egală măsură, atenția cercetătorilor (Ozkan și Solmaz, 2015; Shacklock, 2015) a început să se îndrepte și asupra generației Z (formată din cei născuți după anul 2000, denumită și „generația mobilă”, „iGen” sau GenTech), aceștia urmând să intre destul de curând pe piața muncii. Există însă și autori care au o abordare diferită: de exemplu, Kim et al. (2009) și Maxwell

et al. (2010) consideră că generația Y este reprezentată de cei născuți între anii 1977 și 1994. Deși sunt și cercetători care contestă existența unor diferențe notabile între grupurile de persoane născute în perioade diferite (Costanza și Finkelstein, 2015, incluzând acest subiect în categoria „miturilor și a stereotipurilor”), majoritatea specialiștilor (Gursoy et al., 2008; Maxwell et al., 2010; Kapoor și Solomon, 2011; Park și Gursoy, 2012; Chi et al., 2013; Gursoy et al., 2013; Brown et al., 2015; Ozkan și Solmaz, 2015) accentuează importanța cunoașterii în profunzime a caracteristicilor acestor 3 generații care se intersectează acum pe piața muncii, managerii confruntându-se, din acest punct de vedere, cu o situație fără precedent, pe care trebuie să o gestioneze corespunzător.

În condițiile în care reprezentanții generației Baby Boomers încep să părăsească piața forței de muncă, cei din generația X încep să ocupe poziții de conducere de mijloc sau chiar de top, locul lor în cadrul organizațiilor fiind luat de reprezentanții generației Y. În industria hotelieră, această situație trebuie gestionată cu grijă, astfel încât eventualele conflicte dintre membrii celor trei generații să fie evitate, iar aceștia să reușească să colaboreze cu scopul livrării unor servicii de calitate (Gursoy et al., 2008). Pornind de la aceste premize, lucrarea își propune să prezinte, succint, diferențele dintre cele trei generații cu privire la valorile în muncă identificate deja în literatura de specialitate, în cea de-a doua parte a articolului fiind aduse noi dovezi empirice în acest sens.

### 1. Diferențe între cele trei generații

Problema diferențelor dintre generații poate fi tratată ca orice alt aspect legat de diversitate la locul de muncă, fiecare grup (în acest caz, fiecare generație), fiind influențat de situația politică, dezvoltarea tehnologică, situația economică existentă în mediul exterior în timpul anilor tinereții (Chi et al., 2013). Diferențele dintre cele 3 generații avute în vedere pot fi analizate din mai multe puncte de vedere, Gursoy et al. (2008) considerând chiar că fiecare generație are o personalitate proprie, care ajunge să se reflecte și asupra așteptărilor pe care oamenii le au de la locul de muncă. În România, populația ocupată în hoteluri și restaurante în anul 2014 era reprezentată de toate cele 3 generații supuse atenției, după cum urmează (Institutul Național de Statistică, 2015): din cele 180568 persoane ocupate în acest sector de activitate, 47,15% (85134 persoane) erau persoane din generația Y (sub 34 de ani), 46,35% (83700 persoane) erau persoane aparținând, în mare parte, generației X (având vârste între 35 și 54 de ani), în timp ce 6,5% aveau peste 55 de ani (11733 persoane, aparținând generației Baby Boomers). Se observă că cel mai bine reprezentate sunt generațiile relativ mai tinere, fapt explicat probabil

și de condițiile grele de muncă din acest sector de activitate. Deși subiectul diferențelor dintre valorile în muncă ale celor trei generații este tratat destul de amplu în literatura de specialitate, majoritatea studiilor au drept subiect populația din Statele Unite ale Americii. Astfel, este foarte probabil ca aspectele relevate de aceste studii să nu aibă aplicabilitate și în cazul populației din România, care s-a dezvoltat în condiții politice și economice total diferite: de exemplu, cei din generația Baby Boomers au fost educați și și-au început cariera în perioada comunismului (cu influență directă asupra condițiilor de angajare și evaluare a performanțelor la locul de muncă), în timp ce generația X a copilărit sau a parcurs chiar toți anii de studiu înainte de căderea regimului comunist, singura generație care a trăit, în mare parte, în timpul regimului capitalist fiind generația Y. Este foarte probabil ca aceste schimbări sociale să aibă un impact și asupra modului în care reprezentanții celor trei generații percep muncă.

De exemplu, studiile prezente în literatura de specialitate menționează că cei din generația Baby Boomers “trăiesc pentru a munci, respectă autoritatea și ierarhia la locul de muncă și sunt extrem de loiali, așteptând ca loialitatea să fie recompensată prin avansări bazate pe vechime” (Gursoy et al., 2008). În plus, membrii acestei generații consideră siguranța locului de muncă drept un element deosebit de important, apreciind, în egală măsură, importanța deținerii autorității la locul de muncă; din păcate, cei din generația Baby Boomers au o capacitate scăzută de adaptare la schimbare și nu pot gestiona mai multe sarcini de lucru în același timp (Gursoy et al., 2008).

Pe de altă parte, reprezentanții generației X sunt recunoscuți drept persoane pragmatice, auto-suficiente, sceptice, flexibile, cu aplecare spre tehnologie, cu spirit antreprenorial și destul de puțin loiale față de companii (Brown et al., 2015; Shacklock, 2015), persoane pentru care “muncesc pentru a trăi” și pentru care autoritatea și vechimea în cadrul companiei nu contează, așteptând să fie recompensate cu rapiditate pentru rezultatele obținute (Gursoy et al., 2008). Cei din generația X își doresc să lucreze în companii care să permită lucrul după un program flexibil, care să ofere independență, dezvoltare profesională, sarcini interesante, dar și timp liber și alte facilități (Gursoy et al., 2008).

Cei mai tineri (generația Y) au fost remarcați drept foarte optimiști, încrezători în forțele proprii, educați, toleranți, manifestând respect față de autoritatea centralizată (Gursoy et al., 2008; Brown et al., 2015). Spre deosebire de cei din generația X, care preferă să lucreze independent și nu excelează în privința abilităților interpersonale (Gursoy et al., 2008), millennialii au o înclinație ridicată spre munca în echipă (Brown et al., 2015). Surprinzător este faptul că deși cei din generația Y au foarte

multă încredere în ei, aceștia par să fie mai puțin independenți decât predecesorii lor (Kapoor și Solomon, 2011).

În plus, un element deosebit de important este faptul că, dintre cele 3 generații, doar pentru reprezentanții generației Baby Boomers munca pare să fie un aspect central al vieții, aceștia acordând o importanță deosebit de mare locului de muncă. Tocmai acest aspect accentuează importanța studierii în amănunt a valorilor în muncă ale celor 3 generații: în condițiile în care majoritatea pozițiilor de conducere din companii sunt ocupate de reprezentanți ai generației Baby Boomers, este limpede că aceștia pot întâmpina dificultăți în înțelegerea și comunicarea cu generațiile mai tinere, care au perspective diferite asupra vieții și a muncii. Dacă pentru Baby Boomers, viața este conturată în jurul locului de muncă, reprezentanții generațiilor X și Y militează pentru o separare clară între viața profesională și cea personală, aceștia muncind doar pentru a supraviețui (Gursoy et al., 2013).

Alte studii empirice (Park și Gursoy, 2012) au întărit acest aspect prin dovedirea faptului că între cele 3 generații există diferențe clare în ceea ce privește angajamentul în muncă, acesta scăzând de la o generație la alta. Acest rezultat este deosebit de important, în condițiile în care angajamentul față de muncă este corelat pozitiv cu satisfacția în muncă și negativ cu fluctuația personalului, millennialii având tendința de a părăsi un loc de muncă mult mai ușor, atunci când consideră că acesta nu mai corespunde așteptărilor lor (Park și Gursoy, 2012). Reprezentanții generației Y sunt, de fapt, angajații cel mai greu de reținut în companii, în principal prin prisma importanței pe care aceștia o acordă vieții personale: dorința obținerii unui echilibru viață personală – viață profesională fiind chiar principalul motiv pentru care absolvenții de studii superioare cu specializare în industria ospitalității aleg să nu se orienteze către o carieră în acest sector de activitate (Brown et al., 2015).

În egală măsură, studiile empirice (Gursoy et al., 2013) au demonstrat faptul că dintre cele 3 generații, reprezentanții generației X își doresc cel mai mult să capete autoritate și influență în activitatea pe care o desfășoară, căutând în permanență să ajungă în poziții de conducere sau de leadership, în timp ce reprezentanții generației Y urmăresc să obțină locuri de muncă unde să desfășoare cu entuziasm o activitate care să le dea un sentiment de împlinire, motiv pentru care și tind să considere foarte repede că munca pe care o realizează și-a pierdut din valoare – decizie ce se reflectă asupra fluctuației mari de personal determinată de cei din această generație (Brown et al., 2015). Interesant este și faptul că millennialii tind să comunice mai ușor ceea ce își doresc de la locul de muncă, determinând în final organizațiile să fie mai apropiate de angajați și nevoile acestora

(Sheahan, 2005, citat de Kapoor și Solomon, 2011). Acest lucru poate fi explicat și prin faptul că millennialii sunt recunoscuți drept o generație civică, obișnuită să lupte pentru propriile drepturi (Shacklock, 2015).

Studiile empirice derulate până acum (Maxwell et al., 2010) au dovedit că persoanele din generația Y au drept prioritate obținerea succesului, prin avansarea în carieră, în condițiile în care își doresc să reușească să își îndeplinească obiectivele personale desfășurându-și activitatea la un loc de muncă unde să fie și remunerați în conformitate cu propriile așteptări. Millennialii au o serie de trăsături excepționale, care îi fac să fie doriți de angajatori – sunt deosebit de ambițioși, orientați spre performanță și pot gestiona mai multe sarcini în același timp (Shacklock, 2015) însă, în egală măsură, tind să fie greu de integrat în actualele structuri organizaționale (Spiro, 2006, citat de Kapoor și Solomon, 2011), mai ales în condițiile în care tind să încalce regulile și normele organizaționale (Gursoy et al., 2008). În industria hotelieră, unde se promovează în continuare structurile puternic ierarhizate, în care comunicarea are loc, în mare parte, de sus în jos, tinerii din generația Y par să fie și mai greu de integrat (Chi et al., 2013).

Majoritatea cercetărilor identificate (Maxwell et al., 2010; Park și Gursoy, 2012) relevă faptul că cei din generația Y nu sunt dispuși să efectueze ore suplimentare de lucru sau să investească resurse personale și energie în realizarea sarcinilor de lucru, dorindu-și un echilibru între viața profesională și cea personală; aceștia își doresc însă să lucreze eficient și să obțină rezultate. Disponibilitatea scăzută de a lucra ore suplimentare a celor din generația Y contribuie, de asemenea, la dificultatea de a-i atrage și reține pe aceștia în industria hotelieră, sector de activitate în care, pentru obținerea unor poziții de conducere, remunerate superior, este nevoie de o orientare pe termen lung, cu investiții de timp și energie considerabile (Brown et al., 2015). De asemenea, generația Y se diferențiază de celelalte două generații prin faptul că își dorește să fie orientată în carieră, simte nevoia unui leadership eficient și implicarea în programe de mentorat (Spiro, 2006, citat de Kapoor și Solomon, 2011; Gursoy et al., 2013).

Studierea diferențelor între aceste generații este importantă și prin prisma conflictelor care ar putea apărea. De exemplu, o sursă de tensiuni la locul de muncă poate fi faptul că reprezentanții generației Y consideră că încă “nu sunt luați în serios” de către colegi și superiorii ierarhici, fiind considerați prea tineri și neexperimentați (Gursoy et al., 2013). Acest aspect problematic este demn de luat în seamă, în condițiile în care membrii acestei generații au nevoie să le fie recunoscute meritele și cer atenție individuală din partea superiorilor

ierarhici (Gursoy et al., 2008), dorindu-și să primească un feedback constant din partea acestora (Shacklock, 2015). Mai mult, un alt studiu empiric (Chi et al., 2013) a dovedit că deși millennialii își percep în mod pozitiv superiorii ierarhici tineri, cei din generația X și Baby Boomers tind să pună la îndoială nivelul de competență al acestora.

În plus, Kalleberg și Marsden (2013), studiind diferențele cu privire la evoluția valorilor în muncă ale populației din Statele Unite ale Americii între anii 1976-2006, au ajuns la concluzia că și sexul este un factor de influență: dacă bărbații tind să aprecieze mai mult veniturile pe care le pot obține în urma muncii prestate, femeile apreciază pozitiv sentimentul de împlinire oferit de locul de muncă și posibilitățile de avansare, în detrimentul remunerației. În egală măsură, același studiu a indicat faptul că persoanele cu mai mult de 12 ani de școală tind să aprecieze că cea mai importantă valoare a muncii este sentimentul de împlinire, comparativ cu cei cu mai puțin de 12 ani de școală, care apreciază superior veniturile obținute și siguranța locului de muncă. Evident, aceste rezultate nu sunt surprinzătoare, dat fiind faptul că persoanele cu studii superioare sunt capabile să obțină un loc de muncă sigur și bine remunerat, în aceste condiții, atenția lor îndreptându-se către obținerea unui loc de muncă unde să aibă posibilitatea avansării sau obținerea unei flexibilități în realizarea muncii. Din studiul lui Kalleberg și Marsden (2013) se poate deduce și faptul că oamenii tind să prețuiască mai mult acele elemente pe care le consideră mai greu de obținut.

Odată trasate concluziile principalelor cercetări prezente în literatura de specialitate pe această temă, urmează să fie verificat în ce măsură acestea sunt valabile și în cazul lucrătorilor din industria hotelieră din România.

## 2. Metodologia de cercetare

Cu scopul identificării valorilor muncii persoanelor ocupate în industria hotelieră din România, s-a decis apelarea la o cercetare exploratorie: un sondaj realizat cu ajutorul unui chestionar. Instrumentul de cercetare utilizat a fost unul complex, făcând parte din studiul doctoral al autorului, menit, în principal, să releve valorile socio-culturale legate de muncă identificate de Geert Hofstede. În această lucrare vor fi prezentate doar parțial rezultatele cercetării, autorul considerând oportună reinterpretarea acestora, dintr-un punct de vedere diferit.

Metoda de eșantionare utilizată în cadrul cercetării a fost una neprobabilistică, studiul derulându-se în rândul membrilor asociației profesionale Skål International Bucharest, sucursala din România a Skål International – International Association of Travel and Tourism Professionals Founded in 1934 (<http://www.skal.org/>), singura organizație internațională care reunește toate sectoarele din industria turismului, membrii săi fiind manageri al

căror profesionalism a fost deja recunoscut în cadrul industriei. Dacă în prezent, la nivel mondial, organizația reunește 16350 de membri, în 391 de cluburi înființate în 85 de țări (<http://www.skal.org/en/about-skal>), sucursala din România, înființată în anul 1999, numără acum 74 de membri, potrivit datelor interne. Scopul principal al asociației îl reprezintă schimbul personal și profesional de idei, atât în cadrul asociației, cât și cu celelalte cluburi existente la nivel internațional. S-a optat pentru realizarea cercetării în rândul membrilor acestei asociații întrucât are un caracter elitist, persoanele acceptate în cadrul ei având o experiență valoroasă în management în industria turismului, dobândită în companii de renume. În plus, autorul este membru al diviziei de tineret a asociației – Young Skål Bucharest, fapt ce a facilitat contactarea membrilor organizației de seniori. Conform datelor interne ale asociației, din cei 74 de membri înregistrați oficial, 26 sunt manageri ai unor unități de cazare de renume din București, restul reprezentând agenții de turism, organizatori de evenimente, transportatori, furnizori de spații de conferință, firme de consultanță, furnizori de educație în turism. În plus, asociația reunește manageri care conduc unități de cazare afiliate la 14 branduri hoteliere internaționale, aparținând 9 grupuri hoteliere de renume. În aceste condiții, autorul a apreciat drept justă metoda de eșantionare aleasă. În cadrul asociației s-a realizat o cercetare totală, toți managerii generali de hotel fiind contactați cu scopul includerii în studiu a organizațiilor pe care le reprezintă. În final, sondajul a fost derulat în rândul personalului a 7 hoteluri din București, distribuția chestionarelor fiind realizată cu sprijinul direct al managerului general al hotelului, care a anunțat toți managerii de departament despre inițiativă și obiectivele acesteia. Distribuția chestionarelor în rândul angajaților s-a realizat fie prin intermediul departamentului de resurse umane (în cazul unităților unde exista un astfel de departament), fie prin intermediul unei persoane delegate de către managerul general (de regulă, un manager de departament). Participarea la sondaj a fost voluntară, iar angajații care au refuzat să completeze chestionarul nu au fost obligați de către superiorul ierarhic să își schimbe opțiunea. În plus, distribuția chestionarelor către toți angajații hotelurilor a fost îngreunată de faptul că în cadrul multor departamente lucrul se desfășoară în ture, dar și de faptul că în perioada de desfășurare a sondajului, unii angajați erau în concediu. Din cele șapte hoteluri în care s-a realizat cercetarea, cinci sunt afiliate unui lanț, celelalte două fiind exploatate independent, reprezentând unități de cazare cu tradiție din București. De asemenea, șase din cele șapte unități sunt clasificate la 4\*, cealaltă unitate fiind clasificată la 3 stele. În final, 222 de persoane au participat la sondaj,

completând integral chestionarul (au fost excluse din analiză chestionarele parțial completate, în special în privința întrebării de identificare a vârstei). În mod evident, numărul respondenților nu asigură o reprezentativitate a rezultatelor în rândul populației ocupate în hoteluri la nivel național, însă concluziile ce pot fi formulate în urma acestui studiu pilot pot constitui direcții noi pentru o cercetare cuprinzătoare. Toate chestionarele au fost centralizate într-un fișier Microsoft Excel, rezultatele sondajului fiind interpretate cu ajutorul acestui program.

### 3. Analiza rezultatelor cercetării

Înainte de prezentarea rezultatelor principale ale cercetării s-a considerat utilă conturarea unui profil al participanților la studiu. În primul rând, majoritatea respondenților (61,9%) au între 35 și 50 de ani, aparținând generației X, cealaltă categorie bine reprezentată fiind cea a persoanelor cu vârsta cuprinsă între 18 și 34 de ani (30,95%) – aparținând generației Y. De remarcat a fost și faptul că doar 7,14% dintre respondenți fac parte din generația Baby Boomers, având între 51 și 65 de ani. Acest lucru poate fi explicat prin faptul că munca în hotelărie este extrem de solicitantă (fizic și psihic), persoanele mature alegând să se îndrepte, probabil, către alte sectoare de activitate. Surprinzător, repartitia respondenților în funcție de sex a fost perfect egală: 50% din angajații chestionați au fost bărbați, restul fiind femei.

Cei mai mulți dintre respondenți (51,19%) nu au studii superioare (34,52% au cel mult studii liceale), în timp ce aproximativ 45,83% au absolvit cel puțin o formă de studii universitare. În ceea ce privește postul ocupat de respondenți în cadrul hotelurilor incluse în eșantion, s-a observat că majoritatea este încadrată pe posturi de execuție (72,62%), restul ocupând fie posturi de conducere de bază (11,31%), fie posturi de conducere de mijloc (13,69%). În plus, doar doi manageri generali de hotel (0,89% din totalul respondenților) au ales să completeze chestionarul. Majoritatea respondenților (41,07%) lucrează în departamente operaționale (front-office și food&beverage), restul desfășurându-și activitatea în departamente funcționale (14,29% dintre respondenți lucrează în departamentul de housekeeping, 8,93% se ocupă de activitatea de marketing, vânzări și rezervări, restul activând în alte departamente administrative). Este îmbucurător faptul că s-a reușit includerea în cercetare a personalului hotelier din toate departamentele principale.

În continuare urmează să fie prezentate principalele rezultate ale cercetării. Valorile în muncă ale respondenților – persoane ocupate în industria hotelieră din România, au fost identificate cu ajutorul întrebării din instrumentul de cercetare menită să determine indexul individualismului propus de Geert Hofstede (conform metodologiei

utilizată de State, 2004, după Hofstede și Bollinger, 1987). Astfel, respondenții au fost rugați să evalueze 7 valori sau caracteristici ale muncii, pe care și-ar dori să le regăsească la “locul de muncă ideal”, scalarea realizându-se utilizând diferențiala semantică (de la 1 – “cea mai mică importanță”, la 7 – “cea mai mare importanță”). Pentru a stabili preferințele respondenților, la nivelul fiecărei generații în parte (Baby Boomers, X și Y), a fost calculată media aritmetică a tuturor opiniilor exprimate, rezultatele fiind prezentate în Tabelul 1. Conform datelor din tabelul tocmai menționat, se pot identifica o serie de diferențe între valorile în muncă ale personalului hotelier din cele trei generații avute în vedere. De exemplu, dacă pentru cei din generațiile Baby Boomers și Y, factorul cel mai important în cazul unui loc de muncă ideal îl reprezintă posibilitatea obținerii unui salariu ridicat (medie aritmetică 4,92, respectiv, 4,80), pentru cei din generația X, aspectul primordial este reprezentat de posibilitatea obținerii unui echilibru între viața profesională și cea familială (medie aritmetică 4,92). Astfel, se confirmă concluziile celorlalte studii identificate în literatura de specialitate (Gursoy et al., 2008). În plus, surprinzător, cea de-a doua valoare în muncă apreciată superior de către reprezentanții generațiilor Baby Boomers și Y este posibilitatea lucrului alături de oameni de cooperează eficace (medie ponderată 4,83, respectiv, 4,31). Dacă în cazul celor din generația Baby Boomers, literatura de specialitate nu reflectă în mod concret aplecarea acestora spre lucrul în echipă, pentru cei din generația Y acest lucru a fost confirmat și prin studii anterioare (Gursoy et al., 2008; Brown et al., 2015), care au menționat și dorința acestora de a lucra eficient, astfel încât să înregistreze performanțe.

De asemenea, trebuie remarcat faptul că siguranța locului de muncă este apreciată la fel de către tot personalul hotelier chestionat, indiferent de generația din care face parte. Rezultate interesante s-au obținut și în privința valorii în muncă cel mai puțin apreciate. Dacă cei din generațiile Baby Boomers și X consideră că șansa promovării pe posturi mai înalte are cea mai mică importanță în cazul unui loc de muncă ideal (medie aritmetică 2,58, respectiv, 2,56), cei din generația Y consideră că aspectul cel mai puțin relevant în acest sens îl reprezintă existența unor condiții bune de lucru (medie aritmetică: 3,34). Rezultatele sunt surprinzătoare, întrucât concluziile studiilor anterioare identificate în literatura de specialitate (Gursoy et al., 2008) indică faptul că cei din generațiile Baby Boomers și X urmăresc deținerea unui anumit nivel de autoritate, apreciază deținerea puterii în cadrul organizației și muncesc cu scopul de a fi recompensați (inclusiv prin promovări sau avansări). Faptul că s-au obținut rezultate în neconcordanță cu cele ale studiilor prezentate în

literatura pe acest subiect poate fi explicat prin natura industriei în care s-a desfășurat sondajul: dat fiind faptul că industria hotelieră este recunoscută drept un sector de activitate în care se obțin venituri scăzute, este firesc ca personalul să valorifice superior posibilitatea obținerii unui salariu mai mare. În plus, în condițiile în care majoritatea respondenților nu are studii superioare și ocupă posturi de execuție, poate fi considerat firesc ca aceștia să nu aprecieze superior posibilitatea promovării pe posturi mai înalte, personalul chestionat fiind probabil conștient că nu are pregătirea necesară obținerii unui post superior.

Chestionarul utilizat în cercetare a vizat și identificarea perioadei de timp în care respondenții intenționează să continue să lucreze în cadrul hotelului în care activează în prezent. După cum era de așteptat, toți reprezentanții generației Baby Boomers intenționează să continue să lucreze în cadrul aceleiași organizații cel puțin încă 3 ani, 75% dintre aceștia menționând că nu își doresc să își schimbe locul de muncă în următorii 5 ani. Rezultate similare s-au obținut și în privința celor din generația X, infirmându-se lipsa de loialitate pe care aceștia o au față de companii (indicată de studiile realizate de Brown et al., 2015 și Shacklock, 2015): doar 1,92% dintre respondenții din această categorie intenționează să părăsească hotelul în care lucrează în prezent în mai puțin de un an, în timp ce 71,15% își doresc să își continue viața profesională în cadrul aceleiași organizații și în următorii 5 ani. Rezultatele se prezintă însă diferit în cazul reprezentanților celei mai tinere generații (Y): 9,61% își doresc să își schimbe locul de muncă în mai puțin de 1 an, aproape 30% intenționează să părăsească actualul angajator într-un interval de 1-3 ani, 18,27% și-au propus să continue să lucreze în cadrul aceluiași hotel în următorii 3-5 ani, în timp ce doar 39,42% își doresc să își continue cariera în aceeași organizație mai mult de 5 ani.

Întrucât în urma procesului de recenzie a literaturii de specialitate au fost identificate studii (Kalleberg și Marsden, 2013) care indicau diferențe între valorile în muncă apreciate de către bărbați și femei, autorul a considerat utilă verificarea acestei ipoteze și în cazul cercetării de față. Astfel, potrivit rezultatelor obținute, femeile apreciază drept cea mai importantă, în cazul unui loc de muncă ideal, existența unui echilibru viață profesională – viață de familie (medie aritmetică – 4,64), în timp ce bărbații apreciază cel mai mult posibilitatea obținerii unui salariu mare (medie aritmetică – 4,74). În privința celorlalte valori ale muncii s-au obținut rezultate similare, neexistând diferențe între preferințele bărbaților și cele ale femeilor.

În mod evident, rezultatele prezentate în acest articol nu pot fi generalizate, eșantionul utilizat în cercetare nefiind reprezentativ din punct de vedere statistic. În plus, autorul este conștient de faptul că

pentru a ajunge la rezultate pertinente pe un astfel de subiect ar fi trebuit să utilizeze un instrument de cercetare special conceput astfel încât să ajute la reliefa caracteristicilor celor 3 generații, tratând în amănunt mai multe fațete ale muncii. Chiar și în aceste condiții, rezultatele obținute pot fi considerate interesante și pot reprezenta un punct de plecare pentru cercetări viitoare, mai complexe.

### Concluzii

Această lucrare a pus în lumină diferențele dintre cele trei generații active în prezent pe piața muncii. Aspectele relevate sunt importante pentru managementul organizațiilor, care ar trebui să conștientizeze și să ia în considerare valorile în muncă ale tuturor celor implicați în activitatea corporativă, cu scopul creșterii eficienței organizaționale și a coeziunii grupurilor de lucru. Studiul empiric prezentat a confirmat doar parțial concluziile altor cercetări pe această temă, indicând faptul că subiectul ar trebui abordat printr-o cercetare mai complexă, care să studieze în amănunt trăsăturile definitorii și valorile în muncă ale celor trei generații. Ceea ce este important este faptul că prezentul mix de generații poate fi transformat într-un avantaj, poate deschide noi perspective, iar dacă este gestionat eficient poate conduce la creșterea creativității și a inovației în cadrul companiilor.

### Mulțumiri

Cercetarea ale cărei rezultate sunt prezentate în această lucrare a fost realizată în cadrul programului de studii doctorale, cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect numărul POSDRU/159/1.5/S/134197 „Performanță și excelență în cercetarea doctorală și postdoctorală în domeniul științelor economice din România”.

### Bibliografie

[1] Brown, E. A., Thomas, N. J. & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, pp. 130-137.  
[2] Chi, C. G., Maier, T. A. & Gursoy, D. (2013). Employees' perceptions of younger and older managers by generation and job category. *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp. 42-50.  
[3] Costanza, D. P. & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?. *Industrial and*

*Organizational Psychology*, 8, pp. 308-323, doi:10.1017/iop.2015.15.

[4] Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C. & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, pp. 40-48.

[5] Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp. 448-458.

[6] Institutul Național de Statistică (2015). *Forța de muncă în România: ocupare și șomaj – anul 2014* [Work force in Romania: employment and unemployment: year 2014]. București.

[7] Kalleberg, A. L. & Marsden, P. V. (2013). Changing work values in the United States, 1973-2006. *Social Science Research*, 42, pp. 255-270.

[8] Kapoor, C. & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3, No. 4, pp. 308-318.

[9] Kim, H., Knight, D. K. & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62, pp. 548-556.

[10] Maxwell, G. A., Ogden, S. M. & Broadbridge, A. (2010). Generation Y's Career Expectations and Aspirations: Engagement in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17, pp. 53-61.

[11] Park, J. & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 1195-1202.

[12] Ozkan, M. & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of The Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied To University Students). *Procedia Economics and Finance: 4th World Conference of Business, Economics and Management*, 26, pp. 476-483.

[13] Shacklock, K. (2015). *MBA White Paper: The impact of generations working together: 2015 a significant year*. Griffith Business School, Griffith University, disponibil la [https://www.griffith.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0/015/701331/mba-white-paper-impact-of-generations-working-together.pdf](https://www.griffith.edu.au/__data/assets/pdf_file/0/015/701331/mba-white-paper-impact-of-generations-working-together.pdf), accesat la 30.10.2015.

[14] State, O. (2004). Cultura organizației și managementul [Organizational culture and management]. București: Editura A.S.E.

[15] <http://www.skall.org/>, accesat la 30.10.201

Tabelul Nr. 1 - *Caracteristicile muncii ideale, în opinia celor trei generații: Baby Boomers, X și Y*

<b>Valori ale muncii / Generația</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>
1. Să puteți munci într-o zonă agreabilă atât pentru familie cât și pentru dumneavoastră	3,67	3,69	3,36
2. Să munciți alături de oameni ce cooperează eficace	4,83	4,35	4,31
3. Să aveți condiții bune de muncă (iluminare, amenajarea locului de muncă etc.)	3,58	3,85	3,34
4. Să aveți o muncă ce să vă lase suficient timp pentru viața dumneavoastră personală și familială	4,33	4,92	4,25
5. Să puteți obține un salariu mare	4,92	4,69	4,80
6. Siguranța că nu o să pierdeți locul de muncă	3,83	3,92	4,21
7. Să aveți șansa promovării pe posturi mai înalte	2,58	2,56	3,75

*Sursa: realizat de autor, pe baza rezultatelor cercetării*