



UNIVERSITATEA  
LUCIAN BLAGA  
DIN SIBIU

Școala doctorală de Științe Sociale

Domeniul de doctorat: MANAGEMENT

## TEZĂ DE DOCTORAT

# **OPTIMIZAREA LEADERSHIPULUI ORGANIZAȚIONAL DIN PERSPECTIVA (INTER)GENERAȚIONALĂ. CAZUL INDUSTRIEI TURISMULUI**

Doctorand:  
**CRISTINA, PRUND**

Conducător de doctorat:  
**PROF. UNIV. DR. CLAUDIA, OGREAN**



# CUPRINS

<b>SUMAR .....</b>	<b>I</b>
<b>CUPRINS .....</b>	<b>1</b>
<b>LISTĂ TABELE.....</b>	<b>4</b>
<b>LISTĂ FIGURI .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>7</b>
<b>PARTEA I: DIVERSITATEA GENERAȚIONALĂ ȘI PĂTRUNDEREA GENERAȚIEI Z PE PIAȚA MUNCII: PROVOCĂRI LA ADRESA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE<sup>13</sup></b>	
<b>CAPITOLUL I: O SINGURĂ PIAȚĂ A MUNCII ȘI PATRU GENERAȚII .....</b>	<b>13</b>
1.1.Evoluția generațiilor și integrarea acestora pe piața muncii.....	13
1.1.1.Definirea și clasificarea cronologică a generațiilor .....	14
1.1.2.Compararea generațiilor din perspectiva caracteristicilor individuale (personale și profesionale) definatorii .....	16
1.2.Noua realitate – multigenerațională – a organizațiilor .....	19
1.2.1.Diversitatea generațională – provocări și beneficii pentru management.....	19
1.2.2.Generația Z și conturarea unui nou profil al angajatului.....	22
<b>CAPITOLUL II: REPROIECTAREA PROCESELOR DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE.....</b>	<b>25</b>
2.1.Managementul resurselor umane – un demers orientat spre performanță .....	25
2.2.Impactul Generației Z asupra proceselor de management al resurselor umane	27
2.2.1.Recrutarea și selecția resurselor umane .....	29
2.2.2.Evaluarea performanțelor și acordarea de feedback .....	30
2.2.3.Recompensarea și motivarea resurselor umane .....	30
2.2.4.Trainingul și dezvoltarea resurselor umane .....	32
2.2.5.Retenția resurselor umane .....	33
<b>PARTEA A II-A: INCLUZIUNEA GENERAȚIEI Z: NOI ABORDĂRI ALE LEADERSHIPULUI ȘI COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN INDUSTRIA TURISMULUI .....</b>	<b>35</b>
<b>CAPITOLUL III: MANAGEMENTUL PROCESELOR DEFINITORII ALE COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL - INDIVIDUAL ȘI AL ECHIPEI MULTIGENERAȚIONALE.....</b>	<b>35</b>
3.1.Comportamentul organizațional – dimensiune esențială a managementului (resurselor umane) în contextul diversității generaționale .....	35
3.1.1.Domeniul comportamentului organizațional.....	36

3.1.2. Modelul fundamental al comportamentului organizațional .....	38
3.2. Diferențele individuale (și generaționale) – determinante ale comportamentului organizațional .....	39
3.2.1. Atitudini, motivație și personalitate .....	40
3.2.2. Instrumente de măsurare a motivației, satisfacției și personalității angajaților. ....	44
3.3. Managementul comportamentului organizațional în cadrul echipei multigeneraționale.....	46
3.3.1. Valorizarea diferențelor generaționale .....	47
3.3.2. Abordarea conflictelor inter-generaționale .....	48
<b>CAPITOLUL IV: LEADERSHIPUL - FACTOR CRITIC AL SUCCESULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN CONTEXT MULTIGENERAȚIONAL .....</b>	<b>51</b>
4.1. Delimitări conceptuale și evolutive privind leadershipul organizațional.....	51
4.1.1. Dinamica teoriilor leadershipului.....	51
4.1.2. Managerul-lider contemporan și stilurile dominante de leadership .....	54
4.2. Integrarea dimensiunii generaționale în abordarea leadershipului organizațional.....	57
<b>CAPITOLUL V: INDUSTRIA TURISMULUI DIN ROMÂNIA - ÎNTRE OPORTUNITĂȚILE INTEGRĂRII GENERAȚIEI Z ȘI AMENINȚĂRILE PANDEMIEI. ROLUL MANAGERULUI-LIDER.....</b>	<b>62</b>
5.1. Turismul – un sector cu impact potențial major asupra competitivității și dezvoltării.....	62
5.1.1. Industria turismului - caracteristici specifice.....	62
5.1.2. Atractivitatea – ca angajator – a sectorului turistic din România.....	63
5.2. Tendințe actuale în industria turismului din România - în context (inter)generațional și (post)pandemic .....	64
5.2.1. Criza de personal (înalt calificat) – cauze, consecințe și obiective cheie pentru creșterea competitivității sectorului.....	65
5.2.2. Pătrunderea Generației Z pe piața muncii – provocări și soluții pentru racordarea leadershipului organizațional la cea mai mare schimbare generațională.....	68
5.2.3. Asimilarea și valorificarea lecțiilor pandemiei – de la telemuncă și digitalizare, la dezvoltarea angajaților și e-leadership .....	70
5.2.4. Conturarea unui nou profil al liderului din industria turismului.....	72
<b>PARTEA A III-A: CONTRIBUȚII LA OPTIMIZAREA LEADERSHIPULUI ÎN INDUSTRIA TURISMULUI – O PERSPECTIVĂ (INTER)GENERAȚIONALĂ, PE FUNDAL (POST)PANDEMIC .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPITOLUL VI: PROIECTAREA CERCETĂRII CANTITATIVE ȘI CALITATIVE... 73</b>	<b>73</b>
6.1. Definirea problemei decizionale.....	73
6.2. Scopul cercetării .....	74
6.3. Identificarea obiectivelor și formularea ipotezelor .....	74
6.4. Metode de cercetare utilizate pentru colectarea datelor .....	74

6.5.Colectarea datelor și determinarea populației supuse analizei.....	77
6.6.Elaborarea chestionarului final și a interviului.....	79
<b>CAPITOLUL VII: CREAREA MODELULUI DE MĂSURARE, ANALIZA DATELOR ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR .....</b>	<b>86</b>
7.1.Crearea modelului de măsurare .....	86
7.2.Analiza datelor.....	89
7.3.Interpretarea rezultatelor .....	118
7.4.Recomandări pentru liderii din industria turismului din România în vederea optimizării leadershipului organizațional din perspectiva (inter)generațională .....	123
<b>CONCLUZII FINALE .....</b>	<b>128</b>
<b>CONTRIBUȚII PERSONALE .....</b>	<b>133</b>
<b>LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE STUDIU .....</b>	<b>135</b>
<b>VALORIFICAREA REZULTATELOR CERCETĂRII .....</b>	<b>137</b>
<b>REFERINȚE .....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXE.....</b>	<b>166</b>

# REZUMAT

De-a lungul timpului, factori precum schimbările demografice, educația, globalizarea sau digitalizarea și-au pus în mod semnificativ amprenta asupra (dinamicii) pieței muncii – în ansamblu și la nivelul principalilor actori care o definesc: organizațiile (angajatori) și indivizii (purtători ai forței de muncă). Capacitatea de anticipare și/sau adaptare la schimbări a managementului (organizațional) a fost testată constant, iar soluțiile câștigătoare au fost cele capabile să asigure performanța (organizațională) în condițiile gestionării optime a noilor provocări apărute.

În prezent, digitalizarea și schimbările demografice (privite din perspectiva generațională) sunt două dintre tendințele majore care se manifestă la nivelul pieței muncii (și al forței de muncă) – cu impact relevant asupra managementului în general și managementului resurselor umane în particular. O nouă generație, nativ digitală, se alătură generațiilor active pe piața muncii, aducând cu sine perturbații la nivelul structurii generaționale a organizațiilor și un nou profil al angajatului, definit de caracteristici și comportamente specifice; toate acestea ridică noi provocări în fața managerului-lider de azi, preocupat de atingerea obiectivelor organizației atât prin planificare, organizare, și control, cât și prin oferirea de direcție, inspirație, motivație și suport angajaților (și echipelor) în vederea atingerii împreună a unei viziuni comune.

Din punct de vedere al influenței factorului demografic, apartenența la o anumită generație a forței de muncă (angajaților) este o dimensiune definitorie, chiar dacă mai puțin investigată și/sau coagulată științific în relație cu performanța leadershipului organizațional. În esență, **generația** reprezintă intervalul mediu de timp dintre nașterea părinților și nașterea descendenților lor, fiind formată din toate persoanele născute în anumite intervale de timp – și care au, deci, vârste (relativ) apropiate. În momentul de față, patru generații coexistă pe piața muncii: Baby Boomers: 1946 – 1964, Generația X: 1965 - 1979, Generația Y: 1980 – 1994, Generația Z: 1995 – 2015. În urmă cu nu foarte mult timp, generațiile asupra cărora se îndrepta atenția cercetătorilor erau: Generația Tăcută (Silent Generation), Baby Boomers, Generația X și Generația Y. Schimbarea majoră o reprezintă părăsirea de către Generația Tăcută a pieței muncii, și înlocuirea sa treptată cu Generația Z, ai cărei membri fie au intrat relativ recent pe piața muncii, fie urmează să intre în viitorul apropiat (Berkup, 2014).

Astfel, **diversitatea generațională și pătrunderea generației Z** pe piața muncii contribuie la conturarea unei noi realități (multi-generaționale) a organizațiilor, ridicând **problema** integrării organizaționale și a înțelegerii angajaților din diferite generații, ca premisă a performanței leadershipului. **Scopul** principal al tezei de doctorat cu titlul “**Optimizarea leadershipului organizațional din perspectiva (inter)generațională. Cazul industriei turismului**” este găsirea de modalități prin care leadershipul poate fi îmbunătățit din perspectiva (inter)generațională – prin determinarea factorilor (comportamentele liderului) care pot contribui la performanța leadershipului.

Deși problema investigată este una de natură generală, care afectează numeroase organizații, din cvasitotalitatea industriilor, prezenta teză de doctorat se oprește asupra **industriei turismului** (din România). Argumentele care au stat la baza alegerii acestui sector sunt date în primul rând de importanța industriei turismului în cadrul sistemului economico-social (documentată la nivel mondial, și vizată constant, în baza potențialului incontestabil deținut, în ceea ce privește România); faptul că industria turismului a fost una dintre cele mai afectate de pandemia de Covid-19 a reprezentat atât o amenințare (care a impus adaptări ale investigației empirice la noile condiții de desfășurare a

activităților în industria supusă analizei) cât și o oportunitate (care s-a concretizat în elemente adiționale de actualitate, noutate și contribuție personală ce integrează lecțiile pandemiei).

Complexitatea problematicii investigate a impus tratarea subiectului din **perspective disciplinare multiple** (înscrise sferei generale a managementului: managementul resurselor umane, comportament organizațional, leadership) – atât în ceea ce privește analiza critică a stadiului actual al cunoașterii, cât și cercetarea empirică realizată – și apelarea la un **instrumentar metodologic variat** (în măsură să asigure atingerea obiectivelor propuse).

Teza de doctorat propune **trei direcții principale**, după cum urmează:

### **I. Diversitatea generațională și pătrunderea generației Z pe piața muncii: provocări la adresa managementului resurselor umane**

Prima parte a tezei a urmărit: (a) conturarea cadrului general al preocupărilor actuale privind diversitatea generațională și pătrunderea generației Z pe piața muncii; și (b) identificarea principalelor provocări ridicate de noua realitate la adresa managementului resurselor umane. Principalele contribuții vizează: sinteza abordărilor cu privire la evoluția generațiilor (pe piața muncii); compararea generațiilor din perspectiva caracteristicilor individuale (personale și profesionale) definitorii; realizarea profilului angajatului aparținând generației Z; propunerea de re proiectare complexă a ansamblului proceselor de management al resurselor umane – pentru a răspunde noilor provocări.

### **II. Incluziunea generației Z: noi abordări ale leadershipului și comportamentului organizațional în industria turismului**

Cea de a doua parte a tezei a urmărit focalizarea cercetării asupra: (a) comportamentului organizațional - ca dimensiune esențială (dar mai profundă, insuficient explorată și valorizată) a managementului resurselor umane în contextul diversității generaționale; (b) leadershipului - ca factor critic al succesului organizațional în context multigenerațional; și (c) industriei turismului din România - aflată între oportunitățile integrării generației Z și amenințările pandemiei. Principalele contribuții vizează: reliefaarea diferențelor individuale (și generaționale) determinante ale comportamentului organizațional; sumarizarea instrumentelor de măsurare a motivației, satisfacției și personalității angajaților; identificarea de comportamente manageriale dezirabile pentru valorizarea diferențelor generaționale și gestionarea conflictelor (inter)generaționale în cadrul echipelor de muncă; integrarea dimensiunii generaționale în abordarea leadershipului organizațional; conturarea tendințelor actuale în industria turismului din România - în context (inter)generațional și (post)pandemic.

### **III. Contribuții la optimizarea leadershipului în industria turismului – o perspectiva (inter)generațională, pe fundal (post)pandemic**

A treia parte a tezei a urmărit: (a) proiectarea cercetării calitative și cantitative; (b) crearea modelului de măsurare a performanței leadershipului, analiza datelor și interpretarea rezultatelor; și (c) formularea de recomandări pentru liderii din industria turismului din România. Principalele contribuții vizează: definirea operațională a leadershipului performant; crearea modelului de măsurare a performanței leadershipului organizațional – pe baza a trei piloni/factori: Capacitatea liderului de a implementa procese și practici de managementul resurselor umane și organizaționale, Mediu (inter)generațional, Climat și echipă; întocmirea, pe baza rezultatelor cercetării întreprinse, a unui Ghid de bune practici manageriale în context multigenerațional, a unor Recomandări pentru lideri privind managementul generației Z și a unui Ghid de bune practici în situații de criză.

Teza este structurată pe șapte capitole, ultima parte fiind alocată concluziilor finale, contribuțiilor personale, limitelor și direcțiilor viitoare de cercetare. În ceea ce privește **conținutul tezei**, acesta este realizat pe baza a 564 referințe bibliografice, pe parcursul cercetării fiind realizat un număr de 26 tabele și 41 figuri.

Pentru prima dată în istorie, pe piața muncii se regăsesc **patru generații diferite** care își desfășoară activitatea concomitent la locul de muncă: Baby Boomers: 1946 – 1964, Generația X: 1965 - 1979, Generația Y: 1980 – 1994, Generația Z: 1995 - 2015, apărând astfel problema **diversității generaționale**. Generațiile s-au intersectat întotdeauna, dar abia din secolul al XX-lea acest subiect a început să prindă contur și să fie tot mai mult cercetat (Wilson, 2009). Din punct de vedere istoric, o **generație** este definită ca fiind intervalul mediu de timp dintre nașterea părinților și nașterea descendenților lor, fiind formată din persoane născute aproximativ în același interval de timp. În condițiile în care schimbările demografice au condus la modificări majore pe piața muncii, **diversitatea generațională** s-a conturat ca o trăsătură definitorie a mediului de afaceri din ziua de astăzi, ridicând numeroase provocări la adresa managementului resurselor umane și a managerilor.

În **noua realitate – multigenerațională** – a organizațiilor managerii se confruntă acum cu probleme precum: (a) cunoașterea și integrarea diferitelor generații la locul de muncă; (b) crearea de medii complexe care să atragă, să satisfacă și să motiveze angajații din fiecare generație; (c) nevoia de a înțelege noua generație care a pătruns pe piața muncii – **Generația Z**. Fiind cunoscută și ca Generația Digitală, IGen sau Instant Online (Berkup, 2014) Generația Z este descrisă drept cea mai mare schimbare generațională de pe piața muncii de până acum, care va ridica provocări profunde pentru manageri (McCrinkle & Fell, 2019).

În contextul **existenței multiplelor generații în organizații** este necesar ca managerii de la toate nivelurile ierarhice să se adapteze și să dezvolte noi abilități pentru a putea gestiona angajații din diferite generații (atât la nivel individual, cât și al echipelor de muncă). Înțelegerea diferențelor generaționale (și, la modul ideal, valorizarea acestora) devine un factor critic pentru succesul organizațional și managerial din prisma faptului că pe piața muncii și implicit în cadrul echipelor de muncă activează persoane din generații diferite.

Drept urmare, **noua realitate multigenerațională conturată în cadrul organizațiilor** și complexitatea problematicii generaționale impun asumarea de către managerii actuali a unei perspective extinse asupra rolului lor, care să integreze aspecte specifice **comportamentului organizațional și leadershipului** – pentru a gestiona optim aspecte precum: **(1)** diferențele individuale – determinante ale comportamentului organizațional (atitudini, motivație și personalitate); **(2)** echipa – și managementul comportamentului organizațional în cadrul echipelor multigeneraționale; **(3)** abordarea conflictelor (inter)generaționale; **(4)** stilul de leadership adoptat.

Înșușirea și operaționalizarea conceptului de "**manager-lider**" – care se referă la o persoană care integrează armonios rolurile de manager și lider în cadrul unei organizații (Simic et al., 2022) – devin astfel premise esențiale pentru **soluționarea provocărilor** ridicate de cea mai mare schimbare organizațională (Figura 1) și valorificarea valențelor (de natură generațională ale) angajaților unei organizații.



Figura 1: Provocări identificate prin intermediul tezei de doctorat

### Provocări la adresa managementului resurselor umane

- Diversitatea generațională;
- Intrarea pe piața muncii a Generației Z;
- Integrarea diferitelor generații la locul de muncă;
- Adaptarea proceselor de management al resurselor umane la nevoile și așteptările fiecărei generații existente pe piața muncii;
- Gestionarea diferențelor și a conflictelor (profesionale) generaționale în organizație.

### Generația Z: Provocări la adresa managerilor-lideri

- Adaptarea la tehnologie și la noile stiluri de comunicare digitale;
- Explorarea și identificarea metodelor inovatoare de motivare;
- Oferirea posibilităților de învățare și dezvoltare continuă;
- Asigurarea perspectivelor de progres profesional;
- Crearea de medii care susțin flexibilitatea la locul de muncă și echilibrul între viața personală și viața profesională;
- Furnizarea constantă a feedback-ului;
- Transparență la locul de muncă;
- Favorizarea diversității și incluziunii.

Sursă: Concepție proprie

Teza de doctorat cu titlul “**Optimizarea leadershipului organizațional din perspectiva (inter)generațională. Cazul industriei turismului**” are ca **scop principal** găsirea de modalități prin care leadershipul poate fi îmbunătățit din perspectiva (inter)generațională - prin determinarea factorilor (comportamente ale liderului) care pot contribui la performanța leadershipului.

Dimensiunea principală care urmează a fi studiată o reprezintă **satisfacția angajatului față de stilul de conducere al liderului** – dimensiune abordată în raport cu capacitatea liderului de a implementa procese de management al resurselor umane (precum procese de motivare, training, dezvoltare și feedback) și procese organizaționale (precum procese de comunicare, decizionale și de stabilire a obiectivelor). Drept urmare, în cercetare a fost favorizată **perspectiva comportamentală**, capabilă să permită observarea influențelor profunde ale stilului de conducere ale liderului asupra satisfacției angajaților. **Necesitatea și utilitatea** unei astfel de abordări, prin prisma analizei cuprinzătoare a satisfacției **angajatului față de stilul de conducere al liderului**, sunt susținute de impactul pozitiv pe care un nivel ridicat al satisfacției angajatului îl poate avea la nivel organizațional – având în vedere faptul că creșterea gradului de satisfacție al

angajatului poate genera **consecințe pozitive** precum creșterea angajamentului organizațional, reducerea ratei absenteismului și scăderea fluctuației personalului. Astfel, măsurarea satisfacției angajaților în raport cu stilul de conducere al liderului nu reflectă doar o situație la un moment dat, ci poate fi privită ca un precursor al unor rezultate dezirabile viitoare precum reducerea costurilor asociate proceselor de recrutare și instruire pentru noii angajați sau reducerea incertitudinii cu privire la stabilitatea forței de muncă.

**Motivația alegerii** acestei teme de cercetare se regăsește în nevoia identificată la nivelul practicii manageriale din cadrul organizațiilor din sectorul turistic – sector în care se impune existența unor manageri-lideri cu abilități și competențe în managementul resurselor umane în context (multi)generațional. Lipsa literaturii științifice de specialitate justifică o dată în plus aplecarea asupra temei alese.

**Industria turismului** este una din industriile din România care se confruntă cu problema gestionării unei forțe de muncă diverse din punct de vedere al apartenenței generaționale. Turismul este unul dintre sectoarele importante, cu impact puternic asupra dezvoltării economice a unei țări, la care contribuie prin: **(1)** crearea de locuri de muncă, **(2)** creșterea Produsului Intern Brut (PIB), **(3)** crearea și consolidarea unei identități a zonei. Schimbările regăsite pe piața muncii din industria turismului forțează regândirea proceselor de management al resurselor umane și adaptarea stilului de conducere al liderului atât la problemele specifice industriei, cât și la caracteristicile și nevoile fiecărei generații în parte. Datorită importanței industriei turismului considerăm oportună realizarea cercetării în cadrul acestei industrii, cu atât mai mult cu cât **efectele pandemiei** s-au revărsat asupra acesteia, provocând schimbări în ceea ce privește locurile de muncă și angajații companiilor din acest sector.

**Obiectivul principal** al cercetării este să contribuie la îmbogățirea cunoașterii în domeniul leadershipului organizațional (exercitat) în context multigenerațional – prin identificarea comportamentelor liderului care conduc la satisfacția angajatului față de stilul de conducere al acestuia. În sprijinul realizării acestuia au fost formulate o serie de **obiective specifice**, care sunt evidențiate în cele ce urmează:

- analiza critică a literaturii și stabilirea stadiului actual al cunoașterii cu privire la subiectul analizat;
- identificarea caracteristicilor reprezentanților fiecărei generații existente pe piața muncii: Baby Boomers, Generația X, Generația Y, Generația Z;
- oglindirea realității regăsită în organizațiile românești din industria turismului cu privire la caracteristicile reprezentanților Generațiilor Z și Y;
- dezvoltarea unui model de măsurare a performanței leadershipului organizațional și a unui ghid de bune practici, în contextul existenței diferitelor generații pe piața muncii, a pătrunderii Generației Z, cât și în contextul unor situații extreme (precum pandemia) concentrându-ne asupra comportamentelor liderului și a modului în care liderul, prin intermediul acestor comportamente poate obține satisfacția angajaților.

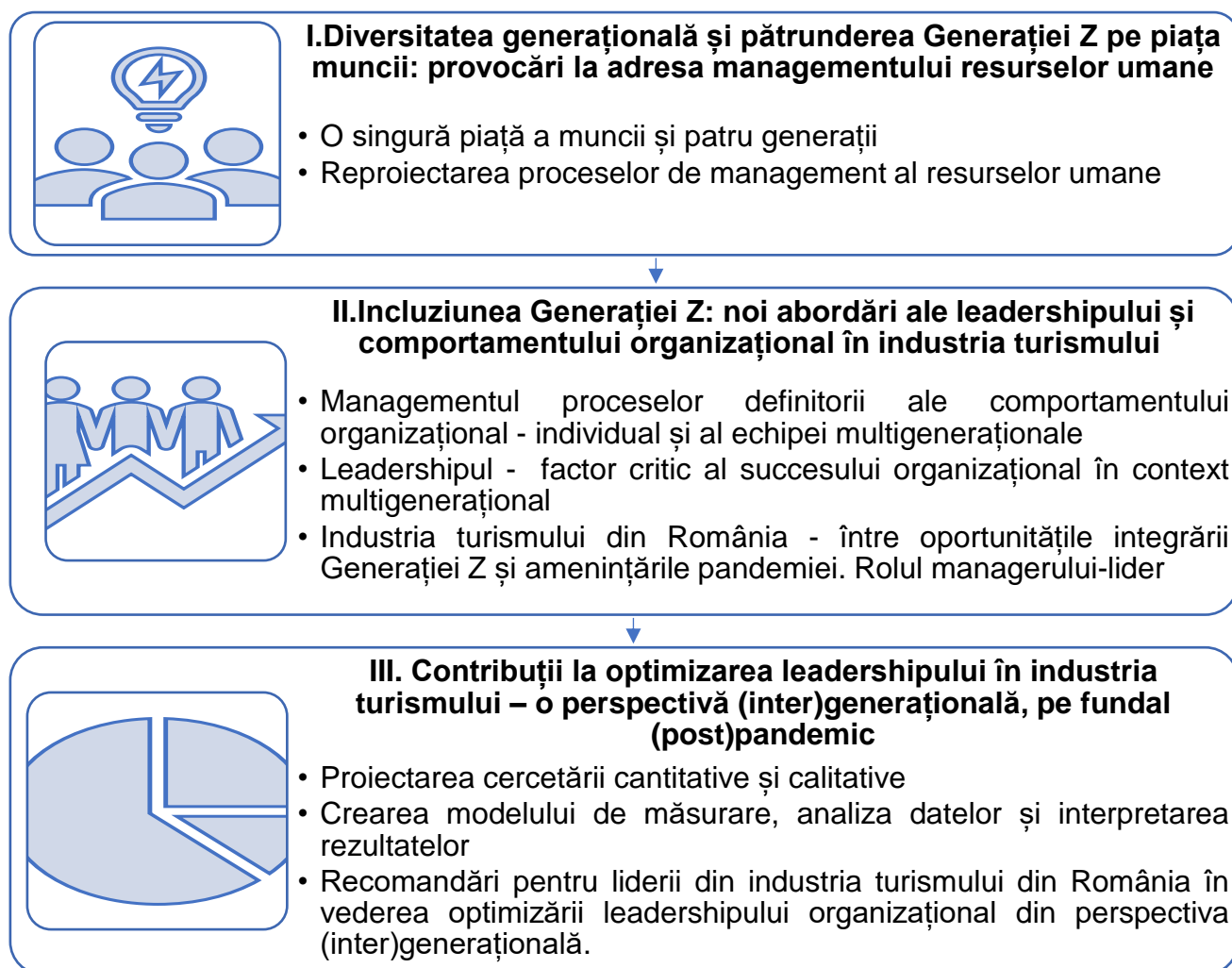
Pentru obiectivele creionate anterior, au fost formulate și o serie de **ipoteze principale**:

- **H1:** Diversitatea generațională la locul de muncă și pătrunderea Generației Z pe piața muncii reprezintă preocupări ale liderilor din organizațiile din sectorul turistic;
- **H2:** Există diferențe între generațiile mai tinere (Millenials și Generația Z) și generațiile precedente (Baby Boomers, Generația X);
- **H3:** Între caracteristicile Generațiilor Y și Z nu există diferențe semnificative;
- **H4:** Una din cauzele principale ale conflictului organizațional este apartenența la o anumită generație.

Teza de doctorat are un caracter multidisciplinar, fiind organizată în trei părți (Figura 2), și șapte capitole după cum urmează: (a) în **prima parte** este conturat cadrul general al problematicii studiate - reprezentat de diversitatea generatională și provocările ridicate la adresa managementului resurselor umane de pătrunderea Generației Z pe piața muncii; (b) cea de-a **doua parte** este dedicată incluziunii Generației Z și noilor abordări ale leadershipului și comportamentului organizațional în industria turismului; (c) **partea a III-a** reunește contribuțiile la optimizarea leadershipului organizațional din perspectivă (inter)generațională (în baza cercetării cantitative și calitative întreprinse).

În urma analizei stadiului actual al cunoașterii am identificat pe de-o parte lacunele, zonele controversate / insuficient explorate și noile tendințe cu privire la subiectul cercetat și pe de altă parte metodele și tehnicile utilizate de cercetători în cadrul lucrărilor de specialitate și rezultatele obținute de aceștia. Pentru a putea obține o imagine cât mai clară a subiectului cercetat, în completarea analizei critice a literaturii științifice au fost analizate numeroase publicații statistice și rapoarte elaborate de instituții specializate precum Institutul Național de Statistică, Comisia Europeană, Banca Mondială. Analiza studiilor de specialitate și a rapoartelor statistice s-a realizat într-un mod obiectiv, rațional și critic, urmărind pe parcursul cercetării sintetizarea informațiilor, analiza și evaluarea critică, aceasta contribuind major la proiectarea metodologiei cercetării.

Figura 2: Schema logică a tezei



Sursă: Concepție proprie

În ceea ce privește **metodologia cercetării**, aceasta se fundamentează pe o abordare mixed-model, în cadrul prezentei cercetări fiind utilizate **atât metode cantitative** (anchetă, respectiv sondaj de opinie), **cât și metode calitative** (interviu în profunzime). La proiectarea metodologiei acestei cercetări am luat în considerare caracterul multidisciplinar și complex al temei, din prisma faptului că tema integrează perspective din sferile de cercetare ale managementului resurselor umane, comportamentului organizațional, leadershipului, diversității, și turismului.

În ceea ce privește **procesul de colectare al datelor**, acestea au fost colectate prin intermediul unui **chestionar** (instrument de cercetare). Datele au fost colectate în două perioade diferite de timp după cum urmează: **(1)** în perioada noiembrie 2021 – martie 2022 – colectarea datelor fiind sistată din cauza declanșării pandemiei de COVID-19 și a instituirii în România a stării de alertă (ce a presupus restricții impuse de autorități în vederea prevenirii riscului de răspândire a virusului SARS-Cov-2), **(2)** în perioada iulie - septembrie 2022 – la încetarea stării de alertă și după ridicarea restricțiilor – în plin sezon de activitate pentru sectorul turistic. De asemenea, în cadrul cercetării a fost realizat un **interviu în profunzime** cu unul dintre marii specialiști ai industriei turismului, domnul Mohmmad Murad – interviu care s-a desfășurat în incinta unuia dintre resorturile pe care acesta le deține în România, Phoenicia Blue View Resort.

Pandemia de COVID – 19 a avut impact asupra tuturor industriilor la nivel mondial (Cioca & Bratu,2021), industria turismului fiind una dintre cele mai afectate. În România COVID-19 a debutat la sfârșitul lunii februarie a anului 2020, noul Coronavirus manifestându-se ca o infecție respiratorie foarte severă. COVID-19 a avut un progres accelerat în România (Prund, 2020), iar printre restricțiile impuse și măsurile luate, conform reglementărilor legislative, care au afectat și industria turismului, se numără: **(1)** suspendarea activității organizațiilor, **(2)** funcționarea activității la capacitate limitată, **(3)** închiderea completă a unităților hoteliere, restaurante, pensiuni. Din păcate, din cauza pandemiei și a restricțiilor și măsurilor adoptate de autorități pentru a limita răspândirea virusului - impuse prin Ordonanțe de Urgență și Ordine emise de Ministerului Sănătății<sup>1</sup> - procesul de colectare a datelor **a fost întrerupt**. Pentru a putea valorifica datele obținute la acel moment, s-a decis ca studiul realizat în **perioada noiembrie 2021 - martie 2022** să fie abordat ca un studiu pilot. Procesul de culegere a datelor a fost reluat în perioada **iulie - septembrie 2022** în plin sezon de activitate, după ridicarea restricțiilor impuse de autorități.

În ceea ce privește **analiza datelor**, au fost supuse analizei atât datele culese prin **studiul pilot**, cât și cele din **cercetarea finală**. În urma studiului pilot au fost analizate datele provenind de la un număr de 78 chestionare. În ceea ce privește cercetarea finală, analiza datelor s-a realizat în două etape: **(1)** în prima etapă s-au analizat datele obținute de la reprezentanții Generației Z (n=107) și **(2)** în a doua etapă au fost analizate comparativ datele provenite atât de la Generația Z, cât și de la Generația Y, însumând un total de 165 de respondenți.

Pentru analiza datelor s-au utilizat **atât statistici descriptive**, calculându-se consistența internă a itemilor prin intermediul Coeficientului Cronbach Alpha, media, deviația standard și coeficientul de variație pentru variabilele analizate, cât și **statistici inferențiale** precum Coeficientul de corelație Spearman și Analiza variației (ANOVA), împreună cu Levene Test (omogenitatea varianței), fiind utilizat programul de analiză statistică SPSS V23.

---

<sup>1</sup> OUG 30/2020, OUG 70/2020,OMS 1309/2020

**Rezultatele** obținute prin intermediul **cercetării cantitative** au fost prezentate sub forma de grafice, figuri și tabelele - ilustrând tendințe, corelații (între variabile), comparații (între Generațiile Z și Y), în timp de rezultatele obținute prin intermediul **cercetării calitative** sunt sintetizate în extrasele și cuvintele cheie transcrise în urma interviului. **Interpretarea** rezultatelor s-a realizat atât în raport cu obiectivele stabilite prin prezenta cercetare, cât și cu rezultatele cercetărilor anterioare.

**Interpretarea rezultatelor obținute** a permis: **(1)** identificarea caracteristicilor membrilor Generațiilor Z și Y - angajați în industria turismului în România, **(2)** evidențierea problemelor și riscurilor asociate necunoașterii provocărilor și caracteristicilor generaționale și **(3)** formularea unor recomandări și creionarea unui ghid de bune practici pentru liderii din industria turismului din România în vederea optimizării leadershipului organizațional din perspectiva (inter)generațională. Recomandările, utile liderilor care se confruntă cu problema gestionării angajaților din diferite generații, au vizat 3 direcții principale: **(1)** ghid de bune practici - perspectivă (inter)generațională, **(2)** ghid de bune practici pentru gestionarea angajaților din Generația Z, **(3)** acțiuni de implementat în situații de criză.

**Impactul rezultatelor** acestei cercetări este semnificativ și pozitiv din perspectiva beneficiilor potențiale pentru principalii piloni / participanți la procesele analizate – organizație, manager / lider, angajați – acesta concretizându-se în: **(1) îmbunătățirea performanței organizaționale** – rezultatele cercetării ar putea contribui la îmbunătățirea performanței organizaționale prin prisma identificării și prezentării de strategii și practici de management al resurselor umane eficiente și adaptate la contextul (multi)generațional; **(2) reducerea costurilor aferente proceselor de recrutare și formare** – rezultatele cercetării ar putea contribui prin aducerea la cunoștința liderilor a modificărilor necesare proceselor de recrutare și formare, astfel încât acestea să corespundă nevoilor și așteptărilor angajaților din Generația Z; **(3) reducerea conflictelor generaționale la locul de muncă** – rezultatele cercetării ar putea contribui prin contribuția adusă de creionarea și prezentarea profilului reprezentanților diferitelor generații din prisma nevoilor, așteptărilor, caracteristicilor, **(4) creșterea satisfacției și motivației angajaților** – recomandările formulate în cadrul cercetării și implicit, aplicarea acestora de către manageri / lideri pot contribui la creșterea satisfacției și motivației angajaților din diferite generații.

**Demersul științific este relevant** din mai multe motive: **(1)** contribuie la îmbogățirea cunoașterii în ceea ce privește optimizarea leadershipului în context multigenerațional, **(2)** contribuie la umplerea golurilor identificate cu privire la stadiul actual al cunoașterii referitor la Generația Z, **(3)** formulează o serie de recomandări practice liderilor care se confruntă cu diversitatea generațională în organizații, **(4)** oferă o perspectivă complexă asupra subiectului prin intermediul abordării multidisciplinare.

Pe baza identificării și analizei în profunzime a provocărilor generaționale cu care se confruntă specialiștii și liderii din industria turismului, prezenta cercetare urmărește să aducă **contribuții semnificative** prin oferirea de soluții concrete privind adaptarea proceselor de management al resurselor umane și a stilului de conducere a liderului la provocările generaționale identificate și la nevoile și caracteristicile reprezentanților fiecărei generații. Printre **contribuțiile** aduse la cunoaștere prin prezenta cercetare evidențiem: **contribuții generale** - precum: **(1)** îmbogățirea cunoașterii cu privire la problematica studiată, **(2)** conturarea unor direcții viitoare de studiu, **(3)** validarea unor rezultate / concluzii parțiale ca urmare a publicării acestora în reviste și jurnale de specialitate, **(4)** identificarea de soluții practice și formularea unor recomandări liderilor, și **contribuții particulare**: **(1)** explorarea caracteristicilor diferitelor generații existente pe

piața muncii: Baby Boomers, Generația X, Generația Y, Generația Z, **(2)** investigarea provocărilor aduse de diversitatea generațională din perspective multiple (leadership, managementul resurselor umane, comportament organizațional); **(3)** identificarea caracteristicilor Generației Z și a provocărilor semnificative aduse de această generație pe piața muncii, **(4)** dezvoltarea unui model propriu de măsurare a performanței leadershipului.

În ceea ce privește **originalitatea și caracterul inovativ** al tezei de doctorat acestea se reflectă prin **(1)** realizarea uneia dintre primele cercetări care abordează problematica generațiilor din perspectiva managementului resurselor umane – integrând perspective ale comportamentului organizațional și leadershipului, **(2)** realizarea cercetării în România, în industria turismului, **(3)** utilizarea unei abordări multidisciplinare, **(4)** tratarea unui subiect insuficient cercetat în România, **(5)** abordarea pandemiei – ca factor perturbator în industria turismului, **(6)** evidențierea opiniei unui specialist recunoscut în domeniu – Mohammad Murad.

În urma cercetării realizate am identificat și prezentat problemele și riscurile asociate necunoașterii provocărilor și caracteristicilor generaționale și am creionat un ghid de bune practici. Ghidul de bune practici urmărește definirea unor concepte analizate în cadrul tezei de doctorat, precum și prezentarea unor bune practici pentru îmbunătățirea continuă a leadershipului, concentrându-se pe 3 direcții principale – **(1)** Ghid de bune practici - perspectiva (inter)generațională; **(2)** Ghid de bune practici pentru gestionarea Generației Z; **(3)** Acțiuni de implementat în situații de criză.

Cercetarea a fost realizată în concordanță cu **normele de bună conduită în activitatea de cercetare-dezvoltare**, o atenție importantă fiind acordată tuturor aspectelor legate de confidențialitatea și integritatea datelor provenite de la respondenți. Întreaga cercetare a fost fundamentată pe solide principii de corectitudine științifică. În ceea ce privește analiza critică a studiului actual al cunoașterii au fost utilizate preponderent studii care provin din surse validate din punct de vedere științific, sursele utilizate fiind citate în mod adecvat. Cercetările și publicațiile analizate în cadrul tezei de doctorat provin din **baze de date internaționale** precum: *Web of Science*, *Scopus*; **site-uri oficiale**: <https://insse.ro/cms/>, <http://www.mmuncii.ro/>. În ceea ce privește datele privind industria turismului (numărul de persoane angajate) sau generațiile (copii născuți în perioada n) am utilizat **baze de date oficiale** precum *Oficiul de Publicații al Uniunii Europene*, *INS - Institutului National de Statistică și/sau EuroStat*.

Existența concomitentă a patru generații pe piața muncii reprezintă o preocupare în creștere, atât la nivel național, cât și la nivel mondial, numeroase cercetări încercând să determine caracteristicile generațiilor existente pe piața muncii și să identifice modalități prin intermediul cărora angajații din aceste generații să fie integrați, coordonați și armonizați la locul de muncă. Provocarea generațională este nu doar un subiect tot mai discutat, ci și controversat (din perspectiva impactului asupra asigurării performanței organizaționale), estimându-se creșterea interesului față de acesta și în viitor (pe măsura schimbărilor ce au loc, la nivel macroeconomic și organizațional în structura generațională); organizațiile, prin intermediul liderilor și a specialiștilor de HR, se vor confrunta cu această problemă constant, din cauza dinamicii pieței muncii și a pătrunderii altor noi generații pe piață, situație care este inevitabilă odată cu trecerea timpului.

În concluzie, provocările tot mai volatile și complexe cărora trebuie să le facă față organizațiile conturează necesitatea unei abordări holistice a managementului resurselor umane, care să îmbine aspectele tradiționale ale managementului cu cele mai recente, specifice comportamentului organizațional și leadershipului în vederea asigurării performanței. Studii recente întăresc această idee, insistând asupra nevoii ca managerul-

lider actual să ofere angajaților inspirație, motivare, îndrumare și suport (Patejczyk & Kobos, 2022). Din perspectiva soluțiilor la problema investigată, trebuie evidențiat rolul esențial care revine exercitării unui leadership caracterizat prin deschidere, incluziune, adaptabilitate și flexibilitate – aspect prezent și în cercetările existente recente cu privire la diversitatea generatională: Al-Asfour & Lettau (2014) susțin faptul că, pentru ca un lider să poată gestiona diversitatea generatională, este necesar să adopte mai multe stiluri de leadership, în funcție de generație și / sau de persoană și să trateze fiecare angajat în concordanță cu nevoile și așteptările pe care acesta le are.

Cuvinte cheie: Managementul resurselor umane, leadership, diversitate generatională, Generația Z, turism