

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
ȘCOALA DOCTORALĂ MULTIDISCIPLINARĂ
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Strategii de management pentru retenția talentelor din Generația Z în industria IT din România

Conducător de doctorat

Prof. univ. dr. habil. Alexandra Zbucnea

Doctorand

Mihai Alin Lazăr

București, 2026

1. Contextul și relevanța cercetării

Prezența tot mai mare a Generației Z pe piața muncii a adus în prim-plan întrebarea privind motivele pentru care angajații tineri aleg să rămână într-o organizație sau să o părăsească. Problema este cu atât mai relevantă în industriile cu intensitate digitală ridicată, unde mobilitatea profesională este mare, competiția pentru competențe este puternică, iar schimbarea tehnologică modifică rapid atât conținutul muncii, cât și așteptările privind dezvoltarea profesională și flexibilitatea. Sectorul IT din România oferă un cadru potrivit pentru o astfel de analiză: este matur din punct de vedere digital, are o contribuție economică importantă și reunește organizații foarte diferite ca dimensiune, structură și model de lucru. În același timp, adoptarea accelerată a inteligenței artificiale și schimbările recente de pe piața muncii fac ca deciziile de retenție să fie vizibile și relevante managerial.

Teza pornește de la o constatare relativ simplă. Managementul talentelor bazat pe inteligență artificială, munca flexibilă, responsabilitatea socială corporativă, satisfacția în muncă, dezvoltarea profesională și intenția de retenție sunt bine reprezentate în literatura de specialitate, însă de cele mai multe ori sunt analizate separat. Mai puțin clar este modul în care aceste elemente funcționează împreună atunci când un angajat din Generația Z evaluează dacă merită să continue relația cu organizația. Cercetarea propune, în consecință, un model integrat la nivelul angajatului. În centrul lui se află două evaluări diferite, dar complementare: experiența prezentă a muncii, surprinsă prin satisfacția în muncă, și perspectiva de dezvoltare pe care angajatul o asociază continuării în organizație, surprinsă prin dezvoltarea profesională. Identificarea acestei lacune de cercetare a fost susținută printr-o analiză sistematică și bibliometrică a literaturii. Căutarea a acoperit Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink și Google Scholar și a urmat o procedură inspirată de PRISMA. Din cele 186 de înregistrări identificate inițial, 142 au rămas după eliminarea duplicatelor; 104 lucrări au fost evaluate integral, iar analiza finală a inclus 92 de studii. Rezultatele au arătat un domeniu aflat în expansiune, dar încă fragmentat între management, managementul resurselor umane, transformare digitală, sustenabilitate și comportament organizațional. Această fragmentare a oferit baza pentru construirea și testarea unui model care tratează retenția Generației Z ca rezultat al unei experiențe organizaționale mai largi, nu al unei singure practici.

2. Obiectivele și întrebările de cercetare

Scopul general al cercetării este de a explica modul în care managementul talentelor bazat pe inteligență artificială (AITM), aranjamentele de muncă flexibilă (FW) și responsabilitatea socială corporativă (CSR) se asociază cu satisfacția în muncă (JS), dezvoltarea

profesională (PD) și intenția de retenție (RI) în rândul angajaților din Generația Z care lucrează în sectorul IT din România.

Obiectivele urmăresc logica modelului conceptual. Primul examinează relația dintre AITM și satisfacția în muncă, respectiv dezvoltarea profesională. Al doilea analizează influența muncii flexibile asupra aceluiași două rezultate la nivelul angajatului. Al treilea urmărește rolul CSR în raport cu satisfacția în muncă și intenția de retenție. Ultimul obiectiv privește legăturile dintre satisfacția în muncă, dezvoltarea profesională și intenția de a rămâne în organizație. În ansamblu, obiectivele permit evaluarea atât a efectelor directe, cât și a mecanismelor prin care practicile organizaționale ajung să fie relevante pentru retenție.

Din aceste obiective rezultă patru întrebări de cercetare. RQ1 urmărește modul în care practicile AITM se asociază cu satisfacția în muncă și dezvoltarea profesională. RQ2 analizează efectele muncii flexibile asupra satisfacției, dezvoltării și, indirect, asupra retenției. RQ3 examinează dacă CSR, înțeles ca semnal al valorilor și conduitei organizaționale, se asociază cu satisfacția și intenția de retenție. RQ4 investighează măsura în care satisfacția în muncă și dezvoltarea profesională funcționează ca mecanisme de mediere între practicile organizaționale și intenția de a rămâne.

3. Fundamentarea teoretică și modelul conceptual

Fundamentarea teoretică se sprijină pe trei perspective care explică etape diferite ale aceleiași relații dintre organizație și angajat. Teoria schimbului social oferă explicația relațională: investiția percepută, corectitudinea și sprijinul organizației pot genera răspunsuri pozitive și o disponibilitate mai mare de a continua relația de muncă. Teoria semnalizării explică felul în care practicile organizaționale transmit informații despre intențiile, credibilitatea și prioritățile angajatorului. Teoria compatibilității persoană-organizație adaugă dimensiunea alinierii valorilor, relevantă în special pentru interpretarea CSR. Modelul Job Demands-Resources, teoria bifactorială a lui Herzberg și teoria leadershipului transformațional sunt folosite complementar, acolo unde ajută la interpretarea flexibilității, dezvoltării sau sprijinului managerial.

Modelul conceptual cuprinde șase constructe. AITM, FW și CSR sunt tratate ca antecedente organizaționale; satisfacția în muncă și dezvoltarea profesională sunt mecanisme la nivelul angajatului; intenția de retenție reprezintă rezultatul final. Modelul testează nouă relații directe - AITM→JS, AITM→PD, CSR→JS, CSR→RI, FW→JS, FW→PD, JS→RI, PD→JS și PD→RI - precum și efectele indirecte relevante pentru mediere. Alegerea unui model relativ parsimonios este deliberată: accentul cade pe practici pe care organizațiile le pot proiecta

și modifica, fără a încerca includerea tuturor predictorilor atitudinali ai retenției identificați în literatura de specialitate.

4. Metodologia cercetării

Cercetarea are o orientare pragmatică și utilizează un design mixt secvențial exploratoriu, într-o formă adaptată obiectivelor tezei. Modelul conceptual și ipotezele au fost formulate pe baza literaturii înaintea fazei calitative. Componenta calitativă a fost folosită pentru a înțelege cum sunt trăite și interpretate constructele în sectorul IT românesc, pentru a rafina instrumentul cantitativ și pentru a oferi context relațiilor testate ulterior. Componenta cantitativă a evaluat direcția, intensitatea și semnificația statistică a acestor relații. Cele două etape au fost astfel utilizate pentru scopuri diferite, dar complementare: profunzime interpretativă și testare structurală.

4.1. Componenta calitativă

Faza calitativă a inclus 20 de interviuri semi-structurate cu trei categorii de participanți: 10 angajați din Generația Z, 6 manageri IT și 4 profesioniști din resurse umane. Eșantionarea a fost intenționată și completată, acolo unde a fost util, prin recomandări, pentru a acoperi roluri și perspective organizaționale diferite. Participanții proveneau din companii multinaționale, firme IT locale, start-up-uri și companii de outsourcing din principalele centre IT ale României. Interviurile au fost realizate online, prin Zoom și Microsoft Teams, au durat aproximativ 45-60 de minute, au fost înregistrate cu acordul participanților și transcrise integral.

Datele au fost analizate tematic, în șase etape, combinând o codare deductivă ghidată de modelul conceptual cu o codare inductivă deschisă unor explicații care nu fuseseră anticipate. Atlas.ti a fost utilizat pentru organizarea și codarea materialului. Pe parcurs au fost păstrate note reflexive, iar comparația între cele trei categorii de participanți a permis verificarea convergențelor și diferențelor de perspectivă. O parte dintre interpretările preliminare au fost discutate cu participanți pentru a verifica dacă surprindeau adecvat experiențele relatate. Cele patru teme centrale s-au stabilizat până la interviul al șaisprezecelea, iar ultimele interviuri au confirmat această structură.

4.2. Componenta cantitativă

Componenta cantitativă s-a bazat pe un chestionar online administrat într-un singur moment. Au fost primite inițial 281 de răspunsuri. Criteriile de eligibilitate au eliminat 87 de respondenți care nu lucrau în sectorul Information and Communication conform NACE Rev. 3 și 34 de persoane care nu raportaseră expunere la instrumente AI în ultimele trei luni. Eșantionul analitic final a inclus 160 de cazuri complete. Dintre respondenți, 63,75% aveau între 25 și 30

de ani, 60,62% erau bărbați, iar modelele de lucru erau distribuite între activitate la sediu (36,25%), hibridă (35,62%) și la distanță (28,12%).

Chestionarul a măsurat cele șase constructe ale modelului - AITM, CSR, FW, JS, PD și RI - folosind scale validate sau adaptate din literatura de specialitate. Înaintea colectării principale, instrumentul a fost pilotat pe opt profesioniști IT, ceea ce a dus la clarificarea unor formulări referitoare la procesele bazate pe AI și la ajustări minore ale ordinii itemilor. Analiza principală a fost realizată în SmartPLS 4.0 prin PLS-SEM. Fiabilitatea și validitatea modelului de măsurare au fost evaluate prin Cronbach's Alpha, Composite Reliability, AVE, criteriul Fornell-Larcker și HTMT. Modelul structural a fost analizat prin coeficienți de cale, R^2 , f^2 , Q^2_{predict} și bootstrapping cu 5.000 de re-eșantionări.

5. Rezultatele cercetării

5.1. Calitative

Analiza interviurilor a conturat patru teme care explică felul în care participanții evaluau relația cu angajatorul: munca flexibilă ca semnal de încredere și autonomie, dezvoltarea profesională ca indicator al unei perspective credibile de creștere, credibilitatea managementului talentelor în practica de zi cu zi și autenticitatea CSR. Temele au fost recunoscutibile în toate cele trei grupuri de participanți, însă angajații, managerii și profesioniștii HR le-au privit din unghiuri diferite. Tocmai această combinație de convergență și diferență a ajutat la clarificarea mecanismelor din spatele relațiilor testate cantitativ.

În cazul muncii flexibile, participanții au vorbit mai puțin despre un beneficiu izolat și mai mult despre ceea ce această practică transmite despre organizație. Pentru angajații din Generația Z, flexibilitatea era asociată cu încrederea, respectul și autonomia. Efectele pozitive apăreau însă numai atunci când politica era susținută de volume de muncă rezonabile și de practici manageriale compatibile. Atunci când flexibilitatea exista formal, dar era contrazisă de presiunea constantă a termenelor sau de control excesiv, valoarea ei scădea. În organizațiile în care funcționa real, flexibilitatea oferea și spațiu pentru învățare și dezvoltare, nu doar pentru echilibrul dintre viața profesională și cea personală.

Dezvoltarea profesională a apărut constant ca reper al deciziei de a rămâne. Participanții nu au echivalat dezvoltarea cu simpla participare la cursuri. Mai importante au fost vizibilitatea traseului profesional, mentoratul, feedbackul concret și orientat spre viitor, expunerea la activități din alte arii și criteriile clare de progres. În acest sens, dezvoltarea a fost evaluată ca dovadă că organizația investește și în viitorul angajatului, nu doar în performanța sa imediată. Atunci când această perspectivă devenea neclară sau arbitrară, rămânerea în organizație era percepută ca fiind mai puțin avantajoasă profesional.

Credibilitatea managementului talentelor s-a construit în special prin experiențe cotidiene. Accesibilitatea managerului, calitatea feedbackului, mentoratul, vizibilitatea oportunităților și ghidarea dezvoltării au contat mai mult pentru participanți decât existența formală a unor procese HR. Analiza arată astfel că politicile organizaționale capătă sens prin modul în care sunt aplicate de managerul direct. Componenta calitativă nu a urmărit însă separat și sistematic toate dimensiunile tehnologice ale AITM. Referirile la instrumente digitale și la AI au fost folosite cu prudență, pentru a contextualiza mai ales percepțiile de corectitudine, transparență și sprijin pentru dezvoltare, nu pentru a revendica o validare calitativă completă a constructului AITM.

În discuțiile despre CSR, accentul a căzut pe coerența dintre valorile declarate și practicile observabile. Participanții au evaluat dacă mesajele privind incluziunea, bunăstarea angajaților, echilibrul dintre viața profesională și cea personală sau responsabilitatea socială erau confirmate de comportamentul managerial și de cultura de zi cu zi. Pentru angajații din Generația Z, această coerență a influențat sentimentul de apartenență și disponibilitatea de a rămâne. Invers, diferențele evidente dintre discurs și practică au fost interpretate ca probleme de credibilitate și au slăbit încrederea în organizație.

Aceste rezultate sugerează că participanții nu evaluau fiecare practică separat. Ei construiau o judecată mai largă despre cât de coerentă și credibilă este experiența de angajare. De aici rezultă și distincția centrală a tezei: satisfacția în muncă surprinde, în principal, evaluarea prezentului, în timp ce dezvoltarea profesională surprinde dacă rămânerea continuă să ofere o perspectivă profesională valoroasă. Cele două dimensiuni se influențează, dar nu se suprapun și nu au aceeași funcție în decizia de retenție.

5.2. Rezultatele cantitative

Modelul de măsurare a îndeplinit criteriile de fiabilitate și validitate. Valorile Cronbach's Alpha au variat între 0,896 și 0,973, iar Composite Reliability între 0,923 și 0,977. Valorile AVE s-au situat între 0,677 și 0,834. Toate rapoartele HTMT au rămas sub 0,90, iar criteriul Fornell-Larcker a susținut validitatea discriminantă. În modelul structural, valorile VIF au fost cuprinse între 1,175 și 1,981, ceea ce nu indică probleme de coliniaritate între predictorii incluși.

Modelul explică 71,9% din variația satisfacției în muncă, 39,1% din variația dezvoltării profesionale și 48,5% din variația intenției de retenție. Valorile Q^2_{predict} sunt pozitive pentru toate cele trei variabile endogene - 0,698 pentru JS, 0,370 pentru PD și 0,432 pentru RI - ceea ce indică relevanță predictivă. Aceste rezultate oferă o bază suficient de solidă pentru

interpretarea relațiilor structurale, fără a elimina însă limitele inerente unui design transversal și bazat pe auto-raportare.

Toate cele nouă relații directe ipotezate au fost pozitive și semnificative statistic la pragul de 5%, dar intensitatea lor a fost diferită. Cea mai puternică relație este AITM→JS ($\beta = 0,580$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,653$), singurul efect mare din model. AITM se asociază și cu dezvoltarea profesională ($\beta = 0,393$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,216$). Pentru munca flexibilă, relația cu dezvoltarea profesională este mai puternică ($\beta = 0,358$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,179$) decât cea cu satisfacția în muncă ($\beta = 0,152$; $p = 0,005$; $f^2 = 0,060$). CSR este asociat cu satisfacția în muncă ($\beta = 0,186$; $p < 0,001$) și, mai pronunțat, cu intenția de retenție ($\beta = 0,339$; $p < 0,001$). Un rezultat important pentru argumentul tezei este că dezvoltarea profesională are o asociere directă cu retenția ($\beta = 0,310$; $p < 0,001$) mai puternică decât satisfacția în muncă ($\beta = 0,192$; $p = 0,019$). Relația PD→JS rămâne semnificativă, dar este mică și apropiată de pragul convențional ($\beta = 0,111$; $p = 0,047$).

Efectele indirecte nu urmează un tipar uniform. Trei trasee sunt semnificative: AITM→PD→RI ($\beta = 0,122$; $p = 0,003$), AITM→JS→RI ($\beta = 0,111$; $p = 0,021$) și FW→PD→RI ($\beta = 0,111$; $p = 0,001$). În schimb, CSR→JS→RI, FW→JS→RI și PD→JS→RI nu ating pragul convențional de semnificație. Prin urmare, satisfacția în muncă și dezvoltarea profesională nu funcționează ca mediatori interschimbabili. Dezvoltarea profesională are o legătură cu retenția care rămâne relevantă chiar și atunci când nu este transmisă prin satisfacția prezentă a angajatului.

6. Contribuții teoretice și practice

Contribuția teoretică principală constă în reunirea, într-un singur model, a unor teme care apar adesea în fluxuri de cercetare separate: AITM, munca flexibilă, CSR, satisfacția în muncă, dezvoltarea profesională și intenția de retenție. Valoarea modelului nu rezultă doar din numărul de variabile incluse, ci din felul în care acestea sunt legate. Retenția este tratată ca un proces care apare din experiența combinată a unor practici organizaționale, nu ca efect al unui singur beneficiu sau al unei singure politici.

O a doua contribuție importantă este diferențierea dintre satisfacția în muncă și dezvoltarea profesională ca două căi către retenție. Prima surprinde mai ales evaluarea prezentă a relației de muncă; cea de-a doua surprinde dacă angajatul vede în continuarea relației cu organizația o valoare profesională viitoare. Faptul că PD se asociază mai puternic cu RI decât JS susține empiric această distincție și arată că, pentru Generația Z, perspectiva de creștere nu este doar un beneficiu suplimentar, ci o parte a deciziei de a rămâne.

Teza contribuie și la modul de conceptualizare a AITM. Rezultatele sugerează că relevanța AI în managementul talentelor depinde mai puțin de caracterul tehnologic al sistemului și mai mult de felul în care acesta este experimentat: ca fiind corect, transparent, de încredere și util pentru dezvoltare. În plus, cercetarea aduce dovezi empirice din sectorul IT românesc, un context încă relativ puțin reprezentat în literatura internațională, deși combină maturitate digitală, mobilitate ridicată a talentelor și concurență intensă pentru competențe.

Implicațiile practice decurg direct din această logică a coerenței. Pentru conducerea organizațiilor, problema retenției nu este numărul de inițiative existente, ci măsura în care sistemele de talent, flexibilitatea, oportunitățile de dezvoltare și valorile declarate transmit un mesaj consecvent. Pentru funcțiile HR, rezultatele susțin trasee de carieră vizibile, criterii de promovare explicite și o guvernanta a instrumentelor AI care să poată fi înțeleasă de angajați. Pentru managerii direcți, feedbackul regulat, conversațiile despre dezvoltare și mentoratul sunt mecanismele prin care politicile devin experiență reală. Organizațiile mai mici pot compensa parțial diferențele de resurse față de marile companii prin claritate, consecvență și autenticitate.

7. Limitări și direcții viitoare de cercetare

Cea mai importantă limitare derivă din caracterul transversal și din utilizarea unei singure surse pentru componenta cantitativă. Toate constructele au fost măsurate prin auto-raportare, în același chestionar și în același moment. Rezultatele susțin direcția și coerența teoretică a asocierilor, dar nu permit formularea unor concluzii cauzale ferme. Relația puternică AITM→JS trebuie privită și în contextul unei anumite proximități conceptuale dintre unele dimensiuni ale AITM și evaluările generale ale calității organizaționale.

Interpretarea trebuie să țină cont și de alte limite. VAF nu a fost calculat pentru efectele de mediere, eșantionarea este neprobabilistică, iar cei 160 de respondenți nu reprezintă statistic întreaga populație a angajaților din Generația Z din IT-ul românesc. Eșantionul este mai concentrat în rândul bărbaților și al segmentului de vârstă 25-30 de ani. Cele 20 de interviuri aduc profunzime explicativă, dar au un rol interpretativ, nu reprezentativ. De asemenea, AITM nu a fost investigat calitativ printr-un flux de interviu separat și suficient de sistematic pentru a valida independent toate dimensiunile tehnologice ale constructului.

Aceste limite sugerează mai multe direcții de continuare. Studii longitudinale, cu cel puțin două momente de măsurare, ar permite examinarea mai riguroasă a evoluției intenției de retenție. Cercetările cu surse multiple ar putea separa mai bine percepțiile angajaților asupra AITM de caracteristicile efective ale sistemelor organizaționale. Eșantioane probabilistice mai mari și mai echilibrate ar îmbunătăți generalizarea, iar replicarea modelului pentru alte generații și alte sectoare ar arăta care rezultate sunt specifice Generației Z din IT. O extindere ulterioară

ar putea include explicit încrederea organizațională, mândria organizațională, angajamentul afectiv și suportul organizațional perceput. Pentru relația CSR→RI, identificarea organizațională, autenticitatea percepută și compatibilitatea persoană-organizație merită testate ca mecanisme distincte.

8. Concluzii

Teza arată că intenția de retenție a angajaților din Generația Z din sectorul IT românesc nu poate fi explicată adecvat prin practici organizaționale privite separat. AITM, munca flexibilă și CSR contează în măsura în care sunt trăite împreună ca semnale de corectitudine, încredere, consecvență și perspectivă profesională. Coerența dintre aceste semnale este cea care dă credibilitate relației de muncă.

Din rezultate se desprind două planuri ale deciziei de a rămâne. Unul este orientat spre prezent și este surprins de satisfacția în muncă. Celălalt este orientat spre viitor și este surprins de dezvoltarea profesională. Pentru angajații analizați, o experiență satisfăcătoare în prezent nu este suficientă dacă rămânerea nu mai pare să ofere progres profesional; în același timp, perspectivele de dezvoltare sunt mai credibile atunci când sunt susținute de practici organizaționale coerente. În limitele empirice ale studiului, răspunsul managerial la problema retenției este, așadar, mai puțin despre multiplicarea inițiativelor și mai mult despre construirea unei experiențe de angajare consistente, credibile și orientate spre dezvoltare.