

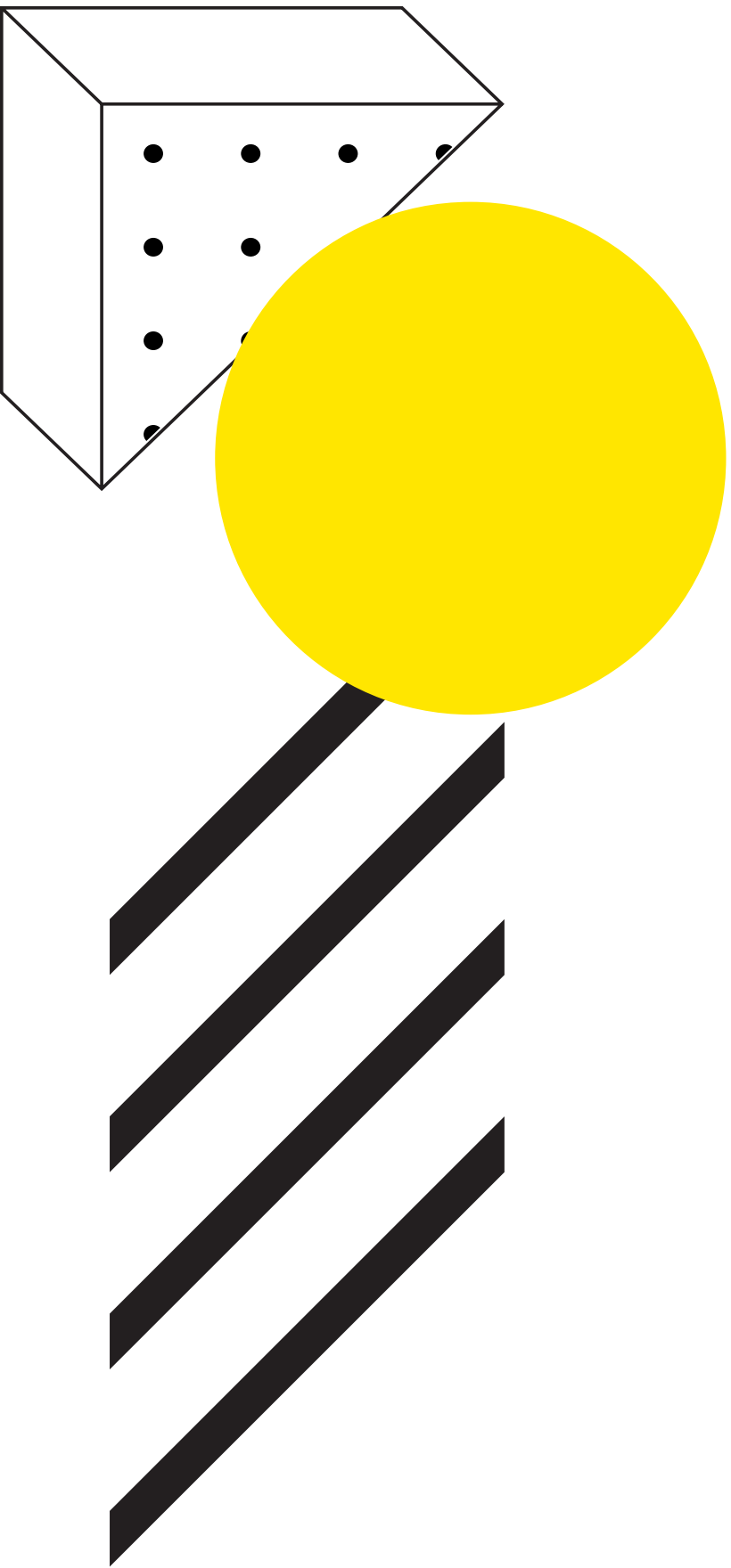


Building a better
working world

Barometrul Tinerilor

Un studiu *cu și despre* tineri

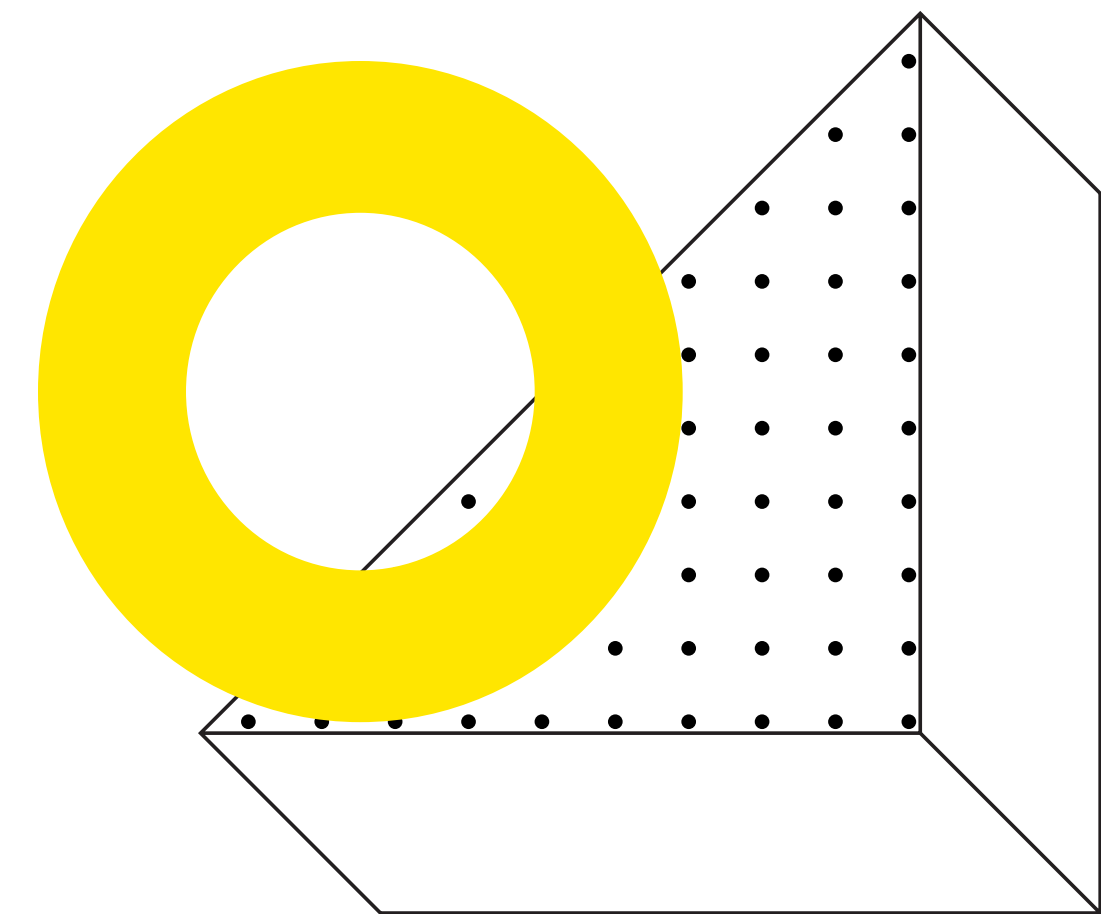
Februarie 2020



Cuprins

Cuprins

1. Pe cine am întrebat	2
2. Un instantaneu al vieții tinerilor	4
3. Dezvoltarea profesională și dezvoltarea personală	7
4. În profunzime despre generația tinerilor	12
5. România	18
Concluzii	23
	26



Prefață

Tendențele demografice transformă mediul economic românesc, determinând organizațiile să-și reorienteze modelele de afaceri și să formuleze noi strategii de atragere și retenție a resurselor umane. Ținând cont de condițiile demografice actuale, se estimează că populația României scade cu aproximativ 1 milion de persoane la fiecare 10 ani. Conform acestei predicții, în anul 2050 România va avea aproximativ 16,5 milioane de locuitori.

Pe de altă parte, scăderea populației permite redistribuirea unor resurse și eficientizarea activităților economice. Organizațiile se vor confrunta însă din ce în ce mai mult cu provocări privind atragerea, retenția și susținerea personalului. Nerezolvate, aceste provocări vor duce inevitabil către diminuarea competitivității. Iar noi, cei de la EY, credem că atunci când vorbim despre oameni trebuie să trecem dincolo de evident: să înțelegem și să ținem cont de specificul fiecărei generații și deci, să ne adaptăm constant la tendințele sociale.

În acest studiu am provocat tinerii să răspundă întrebărilor noastre și să ne povestească despre activitățile, interesele și valorile lor, despre ce reprezintă succesul și care le sunt modelele. Am primit sute de răspunsuri și am fost surprinși de forța, diversitatea și dinamismul lor. Studiul ne confirmă optimismul, pentru că suntem convinși că în România există o tânără generație promițătoare care merită susținută prin implicare și încurajare. Privim spre un viitor al oportunităților, nu al provocărilor.

Bogdan Ion

Country Managing Partner
EY România

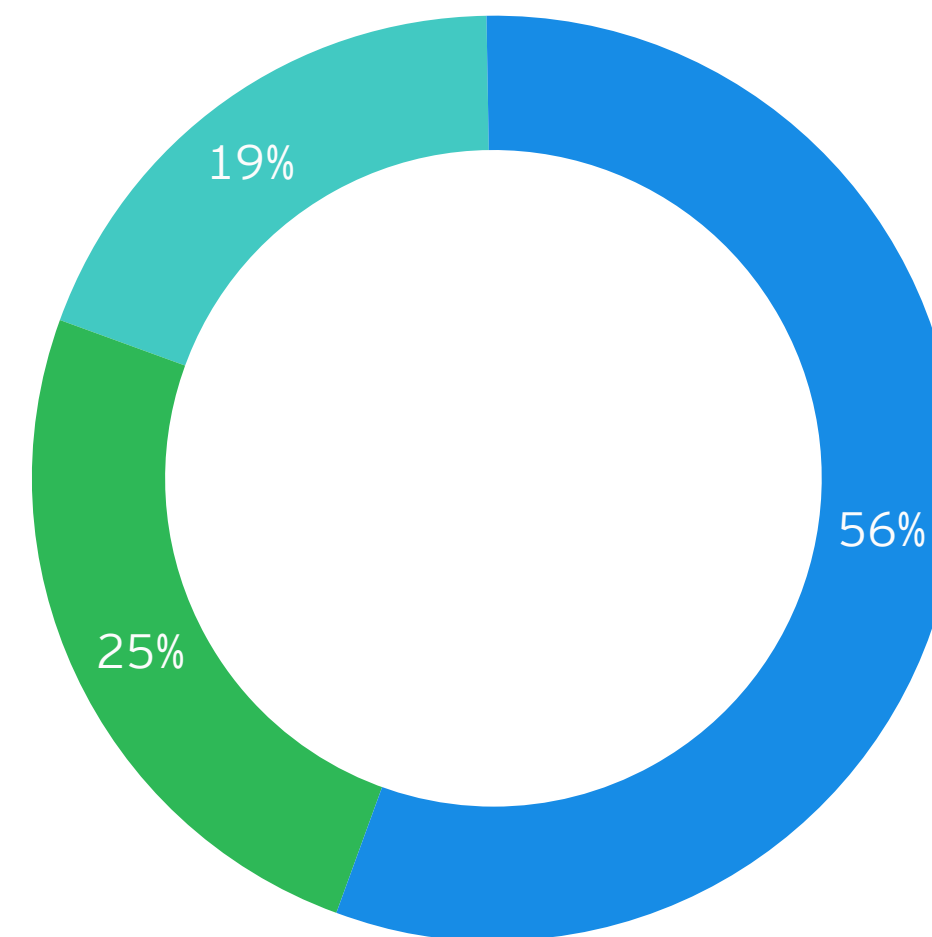


Pe cine am întrebat

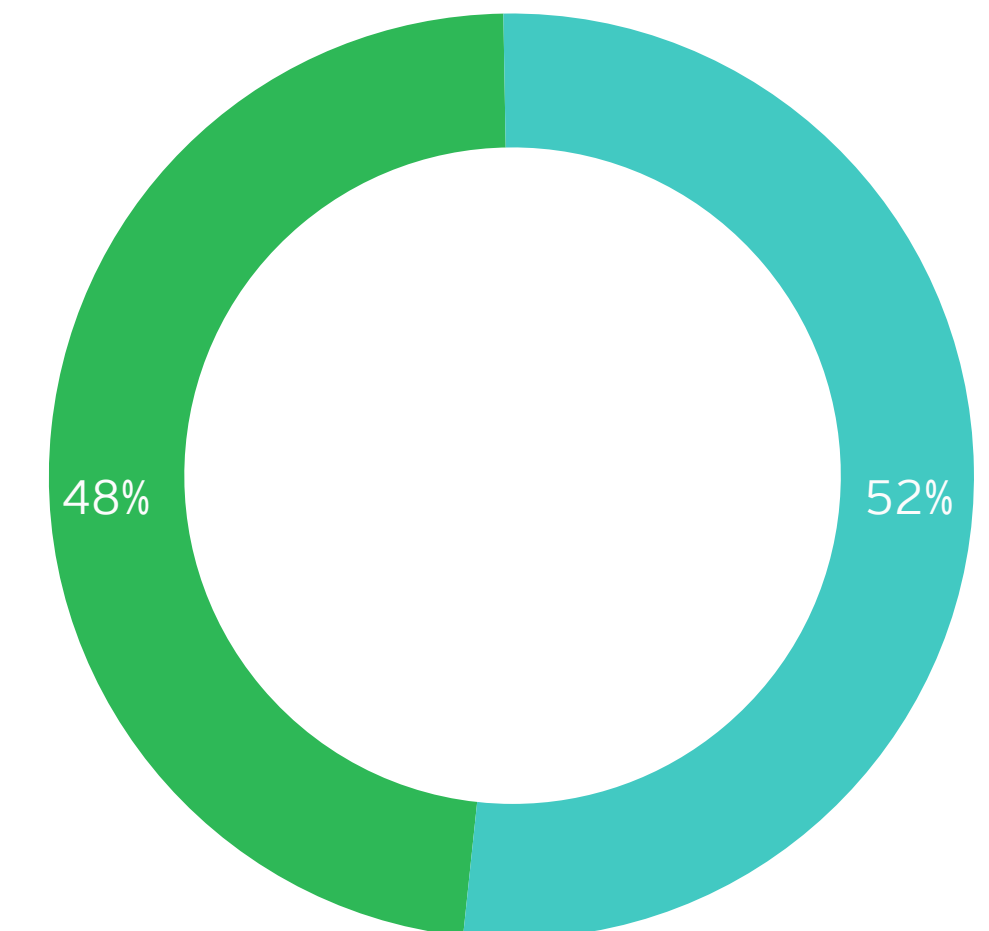
În cadrul studiului au fost intervievați 524 de tineri, cu vârsta cuprinsă între 18-29 de ani, care au răspuns unui chestionar online în perioada mai-iunie 2019.

Din motive de accesibilitate, structura eșantionului nostru nu a fost proiectată pentru condiții de reprezentativitate. Așadar, baza de date a acestui sondaj nu este un eșantion reprezentativ la nivel național, ci unul pilot cu următoarele caracteristici:

Grupe de vârstă



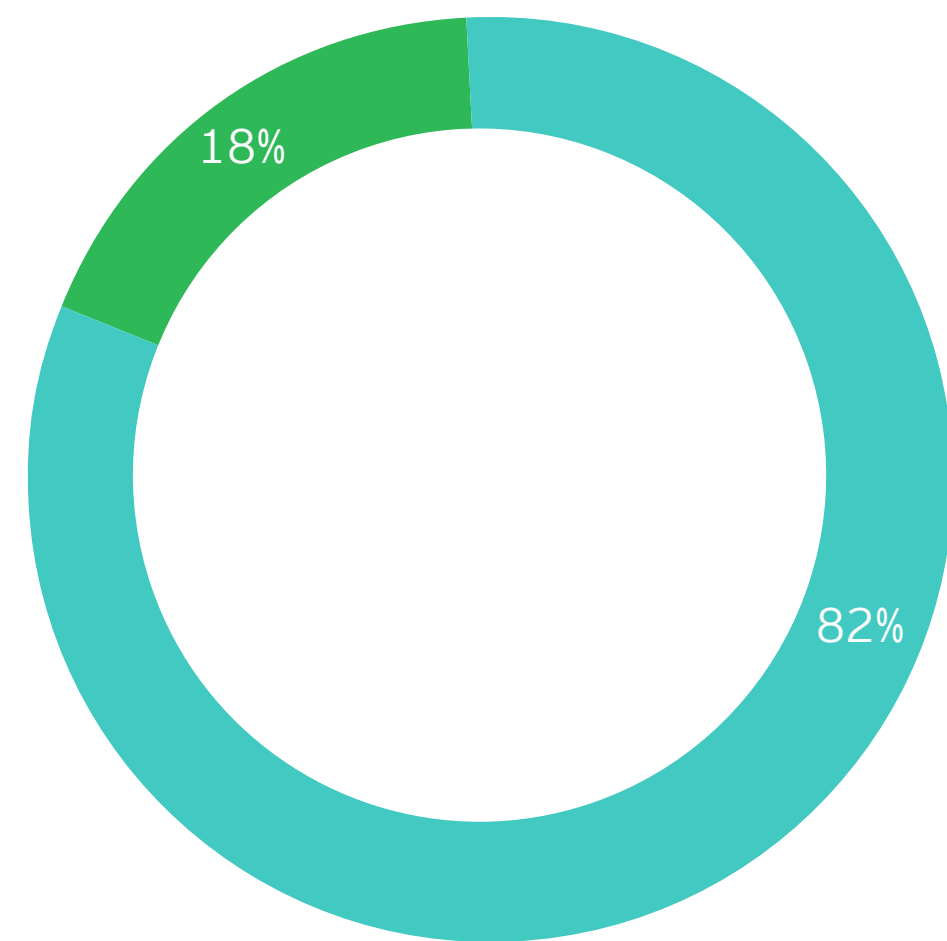
Sex



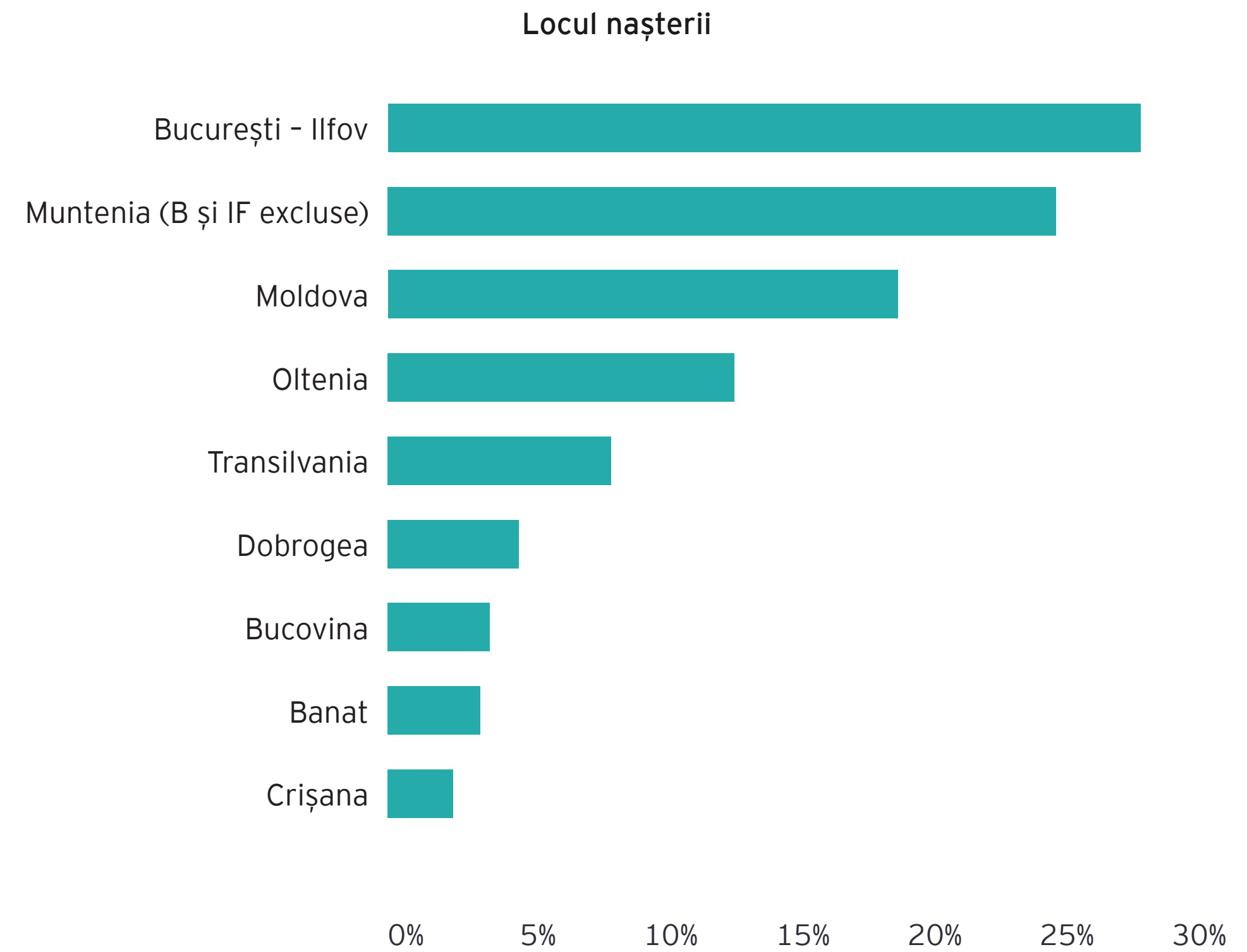
■ 18-20 ani ■ 26-29 ani ■ 21-25 ani

■ Bărbați ■ Femei

Cei mai mulți respondenți sunt din mediul urban, în special din București-Ilfov.



■ Urban ■ Rural

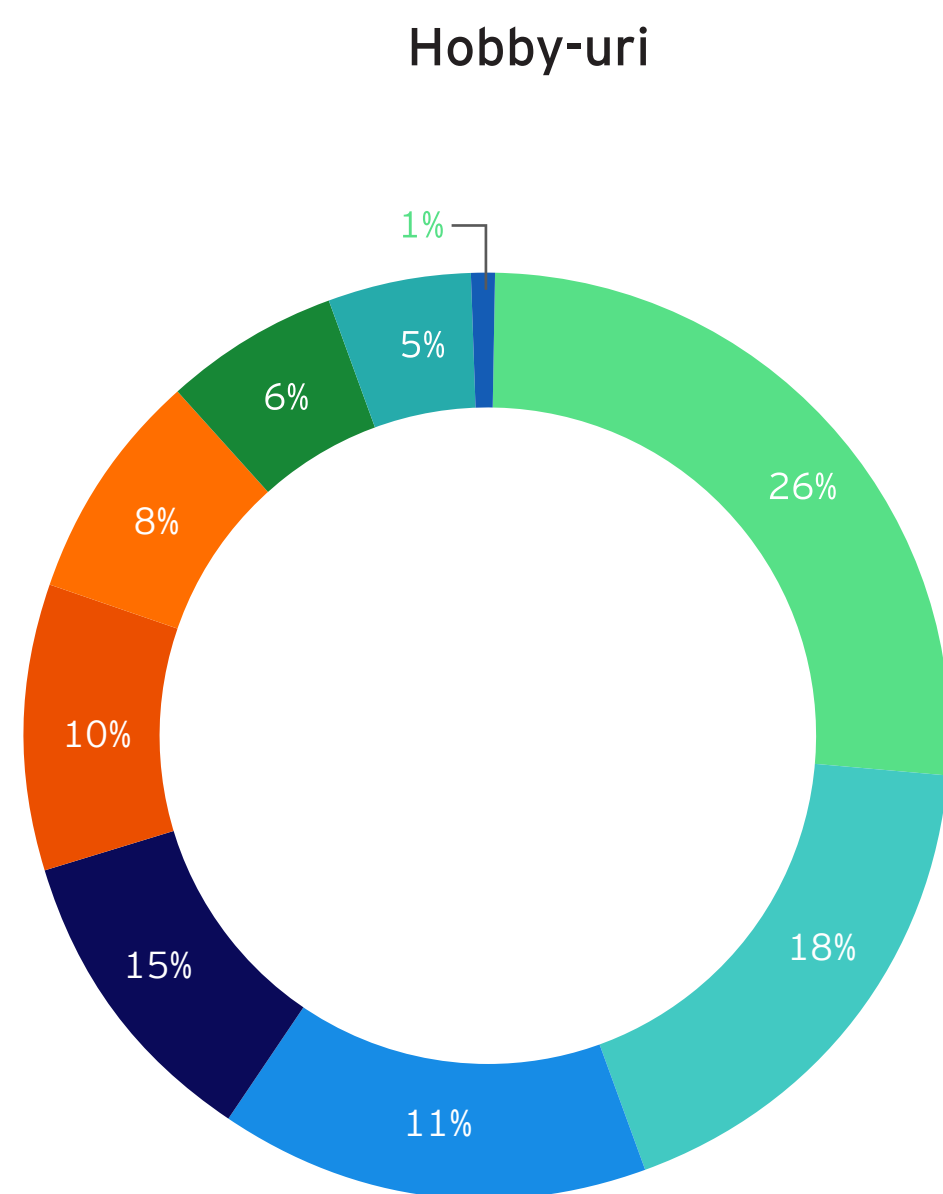


Tinerii participanți la sondaj sunt deopotrivă absolvenți de programe universitare, majoritar studii economice sau tehnologia informației, cât și absolvenți de liceu.



Un instantaneu al vieții tinerilor

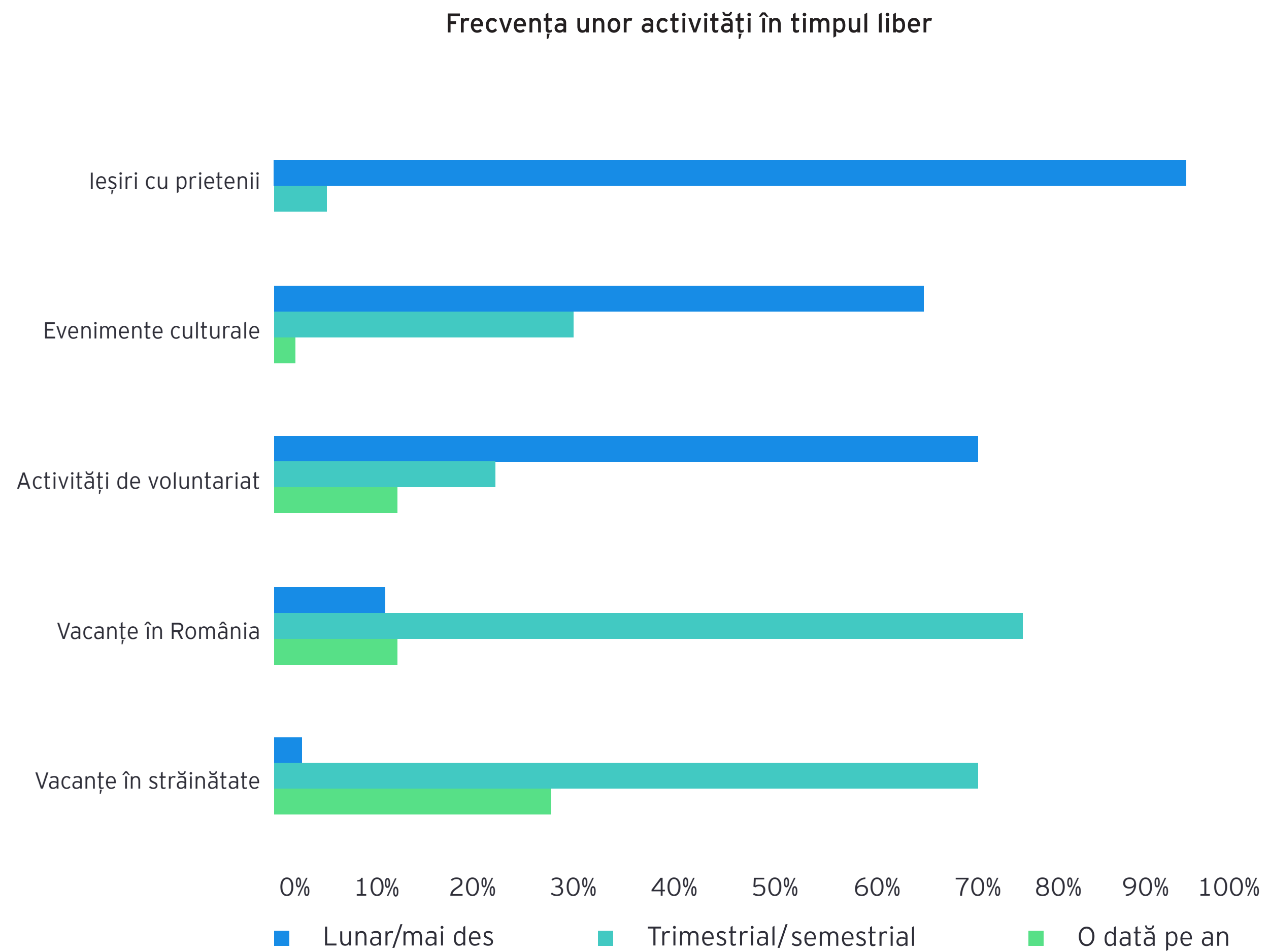
Elementele care ocupă timpul liber al tinerilor sunt diverse și implicit fragmentate:



- Activități sportive
- Activități artistice
- Jocuri
- Citit
- Evenimentele culturale
- Familie
- Vizionare filme, seriale
- Călătorii
- Altele



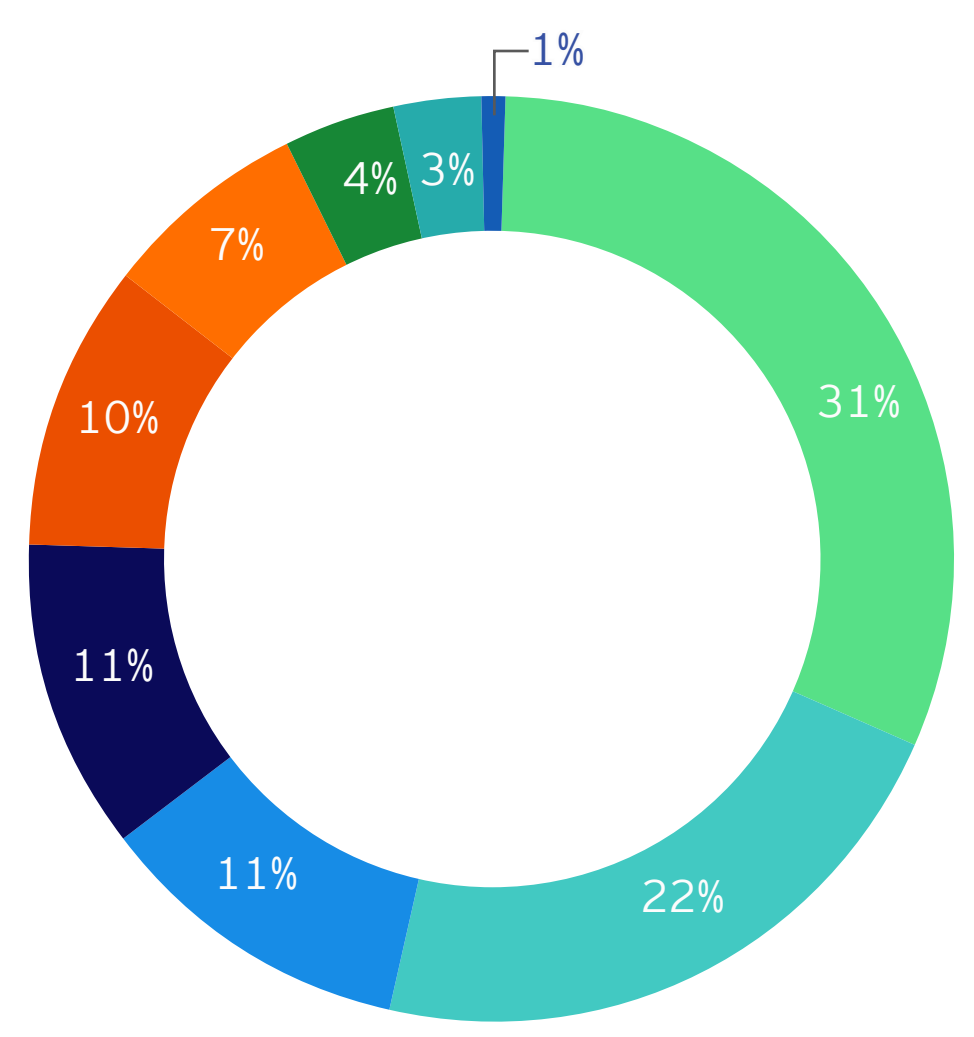
...cu un accent socio-cultural pregnant:



Generația tinerilor a evoluat indiscutabil într-o societate informațională. Sursele de informații conturează și fundamentează concepte și idei, dar sunt însoțite de presiunea accesului nelimitat la informație și nevoia de a filtra informațiile. Sursele predominante de informare alese de tineri sunt platformele sociale, unde confruntarea zilnică cu cele două aspecte este de necontestat.

Institutul Reuters pentru Studiul Jurnalismului observă faptul că 56% din populația peste 18 ani de la nivel mondial trece printr-un filtru sceptic informația de pe internet; același studiu identifică un procent de 62% pentru populația din România - o doză ceva mai mare de scepticism a românilor.

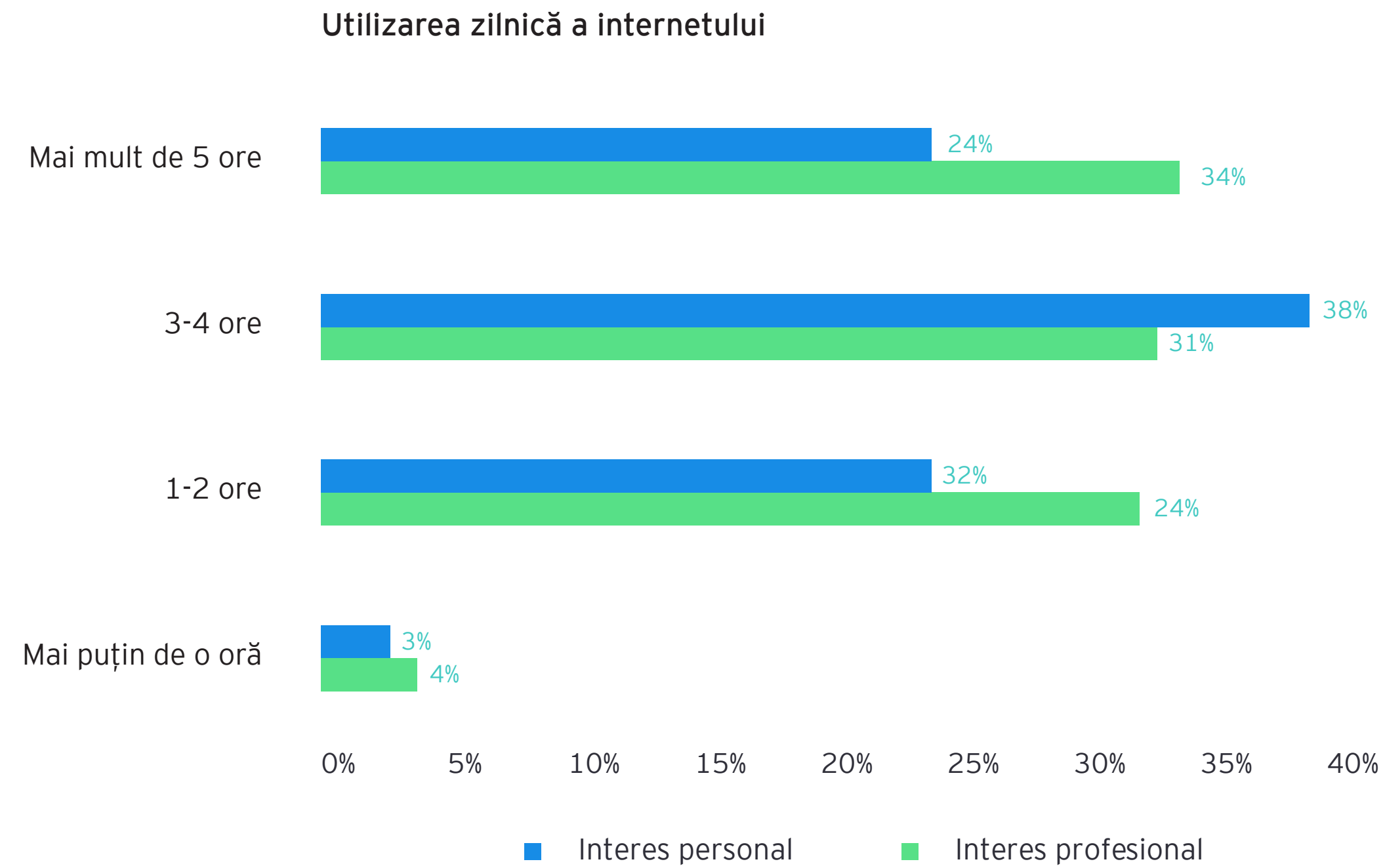
Sursa principală de informare



- Facebook
- Instagram
- Alte rețele
- TV
- Presă scrisă
- Radio
- Alte surse
- Publicații online
- LinkedIn

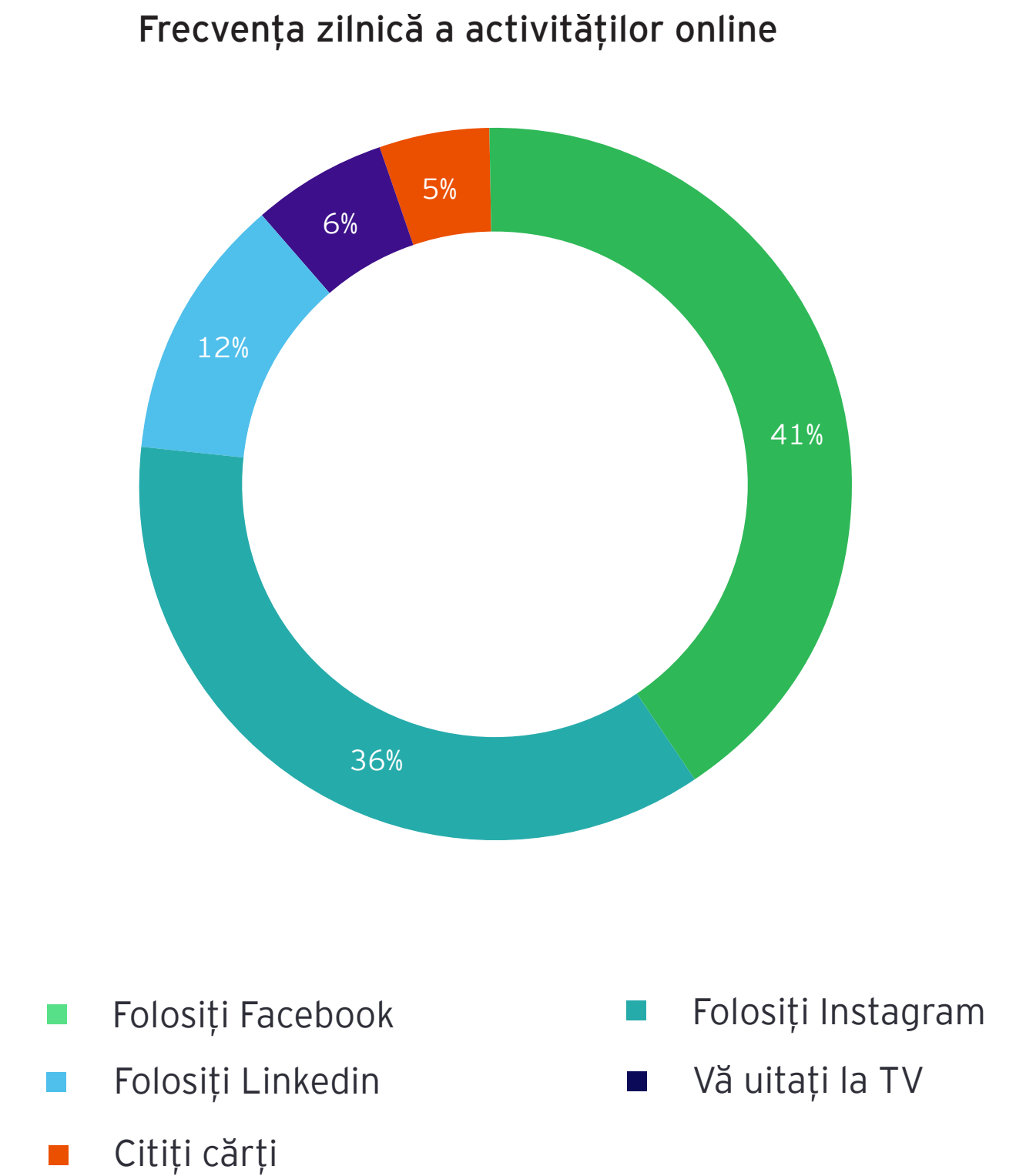


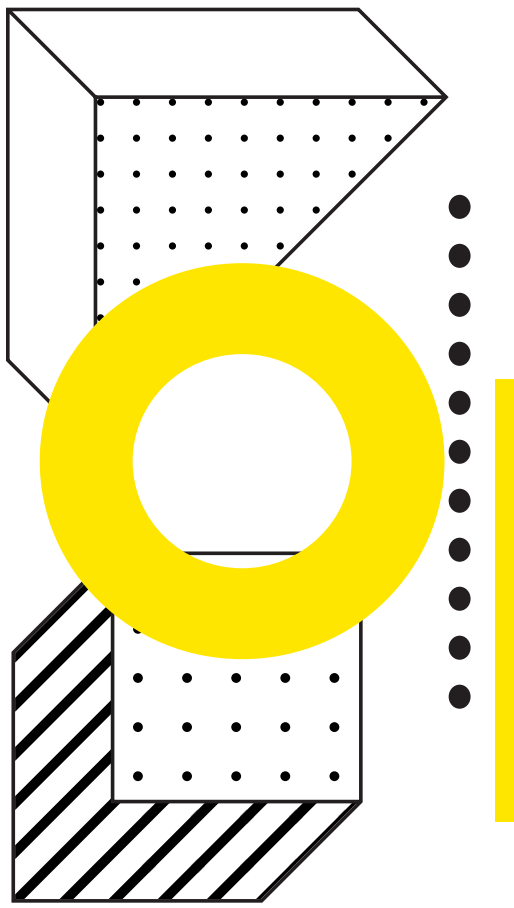
Observăm că timpul petrecut de cei mai mulți dintre respondenții chestionarului nostru în mediul online, atât în interes personal cât și în interes profesional, este semnificativ:



Rezultatele unui studiu european (Eurostat, 2016) au arătat că în România și alte țări estice se înregistrează cea mai mare diferență între generații în ceea ce privește utilizarea internetului zilnic (cu o proporție de 30% mai mult tinerii decât bătrânii).

... iar principalele interacțiuni online se desfășoară pe platformele de socializare consacrate:





Punct de vedere

- **Care sunt cele mai importante valori după care îți ghidezi munca?**

Munca, indiferent de domeniu, trebuie să te reprezinte într-o anumită măsură. Dacă poți spune cu mândrie că ai făcut ceva, atât la locul de muncă cât și în societate, atunci este un semnal că este un lucru bun și munca reflectă setul tău de valori. Niciodată nu ne vom mândri cu un lucru făcut pe jumătate. Încerc ca munca mea să aibă un impact cât mai mare și să mențin un echilibru prin a îi asculta și pe cei din jur. Aici devine mai complicat.

- **Ce crezi ca este specific pentru generația ta?**

Cred că ceea ce ne diferențiază de celelalte generații este cantitatea de informație la care suntem expuși. Cantitatea de informație nu ne ajută să ne menținem atenția. Poate că atenția este un lucru pe care ar trebui să îl antrenăm de mici. Generația noastră este printre primele generații care a copilărit având conexiune la internet și cred că a trebuit să învățăm să alegem informația.

- **Cum arată angajatorul ideal?**

Oamenii cu care trebuie să lucrez definesc în principiu acel angajator, dar și relevanța muncii și impactul. Nu aș putea să lucrez niciodată într-un loc unde nu simt că m-am integrat din punct de vedere social, chiar dacă munca are un impact mai mare sau este mai relevantă în alte locuri.

- **Cum crezi ca ar trebui să-și organizeze tinerii prioritățile pe termen lung?**

Cred că orice tânăr ar trebui să își găsească pasiunea, oricât de nișată ar fi această pasiune. Orice subiect sau idee, atât la muncă, cât și pe plan personal, dacă investești suficient timp și pasiune, ajunge să producă roade.

- **Care credeți că sunt competențele necesare pe piața forței de muncă în următorii cinci ani?**

Absolut orice te pasionează, atâta timp cât ești bun la ceea ce faci. Poate pentru unele domenii va scădea interesul, dar de oameni buni și motivați este mereu nevoie.

Tudor Cebere
Președintele Rosedu
24 de ani

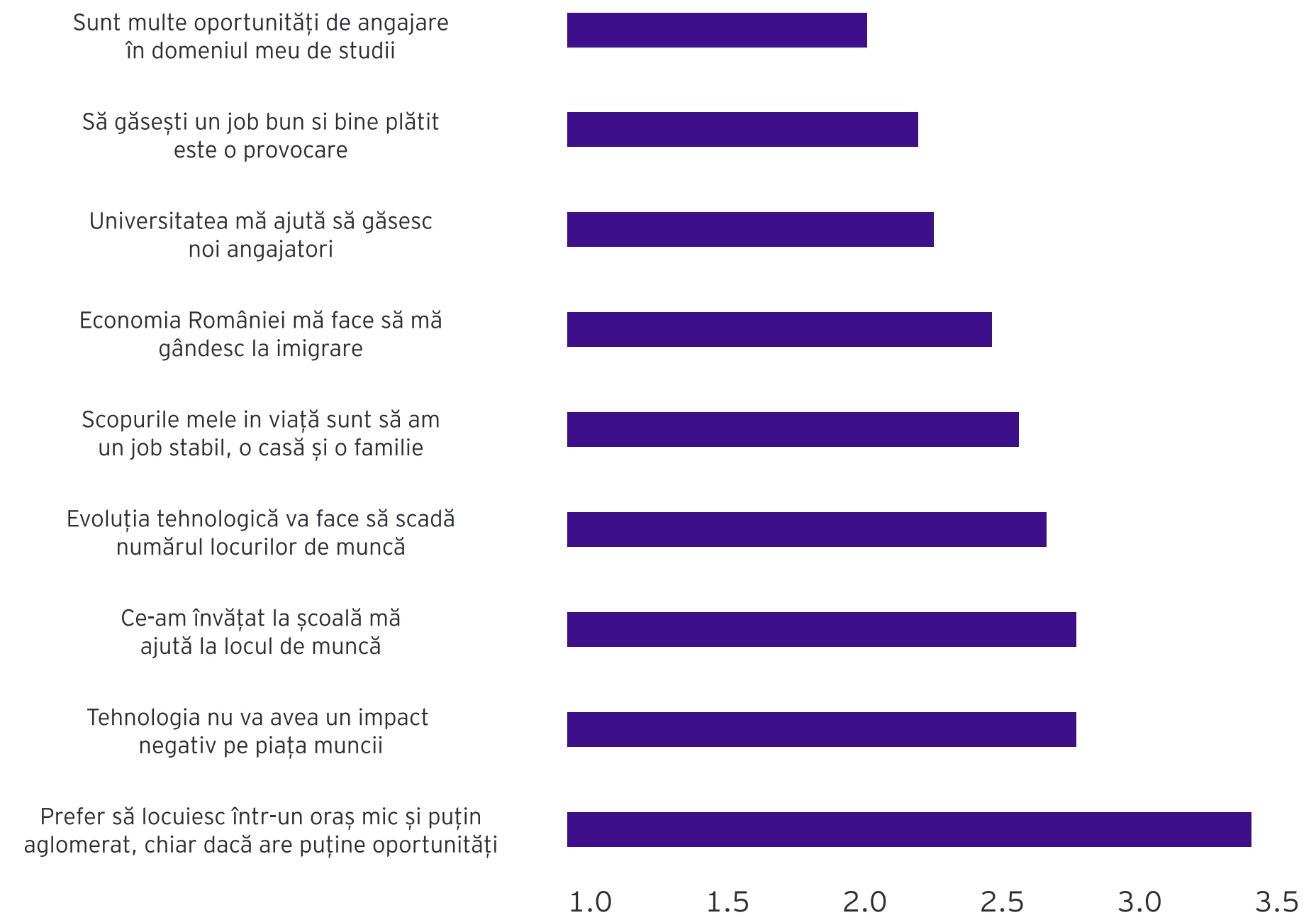




Dezvoltarea profesională și personală

Tinerii găsesc oportunități de angajare în domeniul pentru care s-au format, deși ei consideră că programele educaționale necesită îmbunătățiri în conformitate cu natura și specificațiile locurilor de muncă. De asemenea, tinerii tind spre un echilibru între viața personală și cea profesională, preferând orașele mai mari chiar și din afara teritoriului românesc.

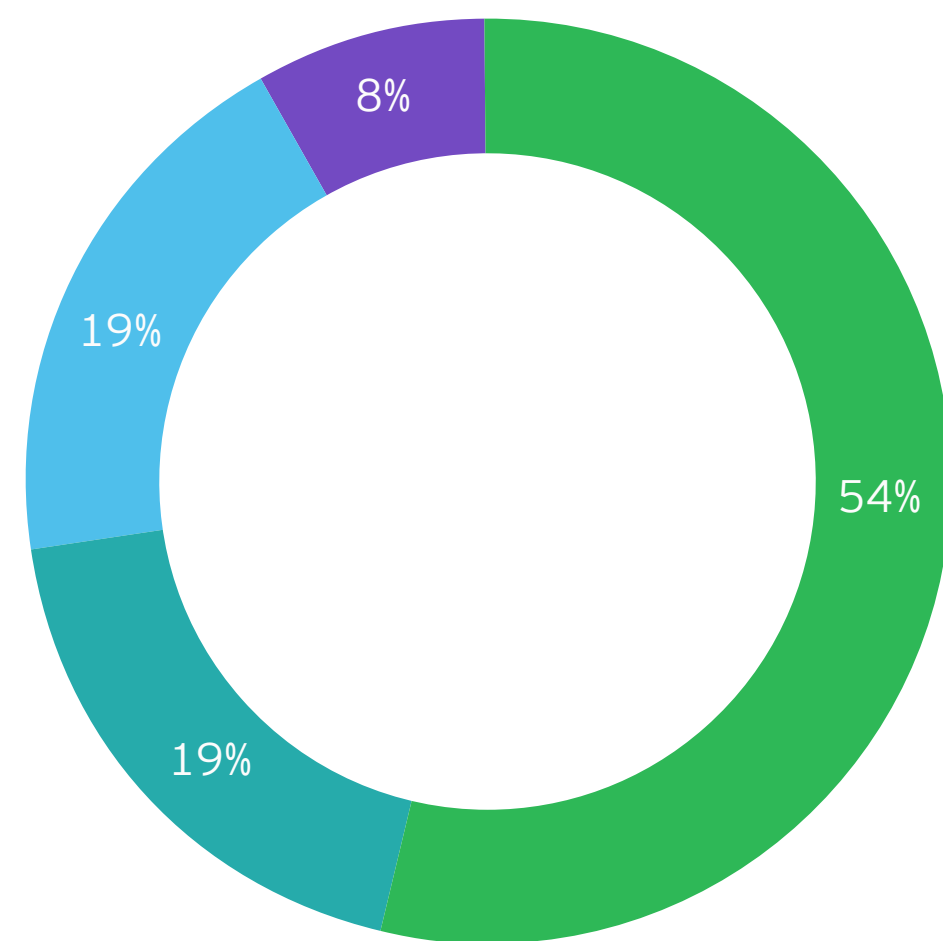
Cum se raportează respondenții la indicatorii măsurați:
(Scala 1-5, limita inferioară reprezintă calificativul pozitiv)



Majoritatea respondenților chestionarului nostru au mai puțin de 1 an experiență la locul de muncă.

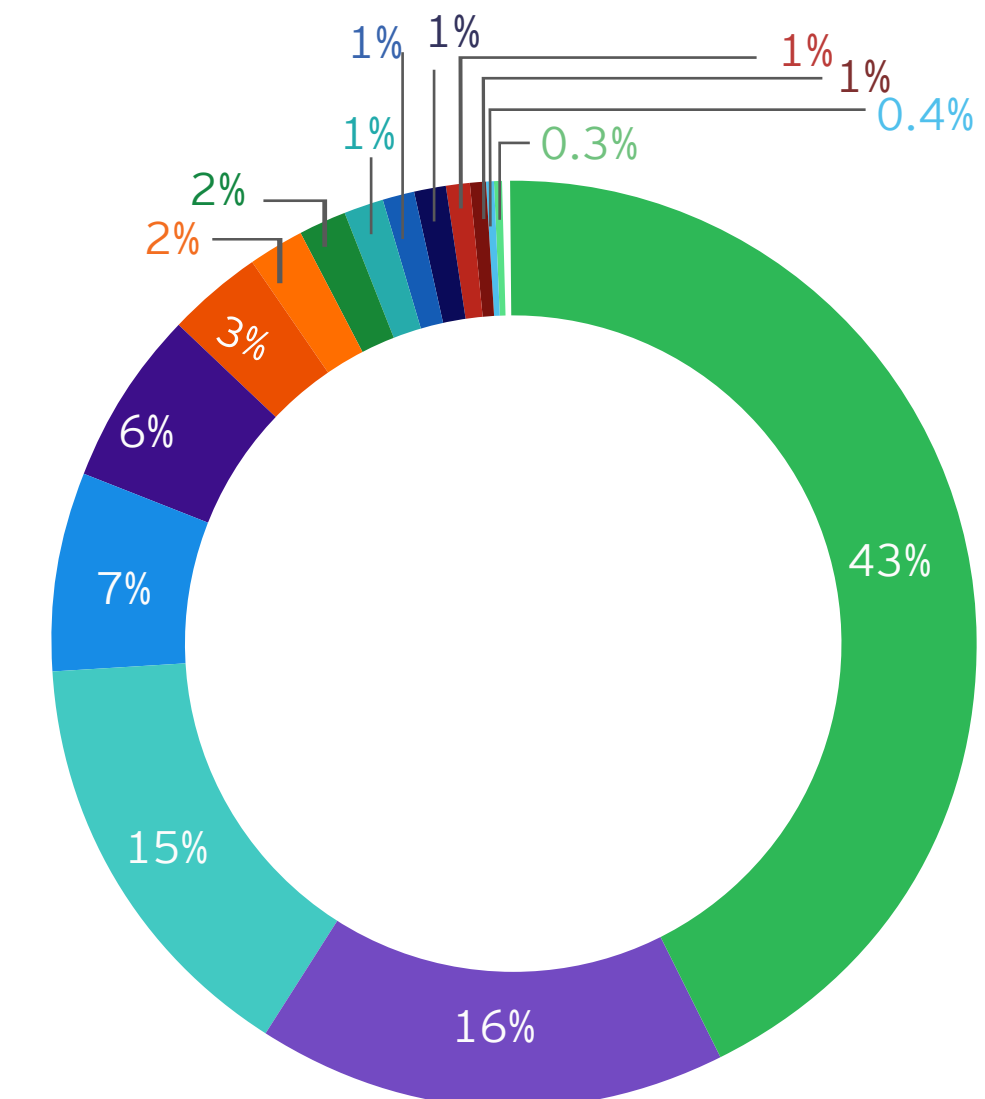
Actualul loc de muncă pentru cei mai mulți dintre respondenți este în sectorul tehnologiei

Experiența de muncă



- Sub 1 an
- 1-2 ani
- 3-4 ani
- 5 ani sau mai mult

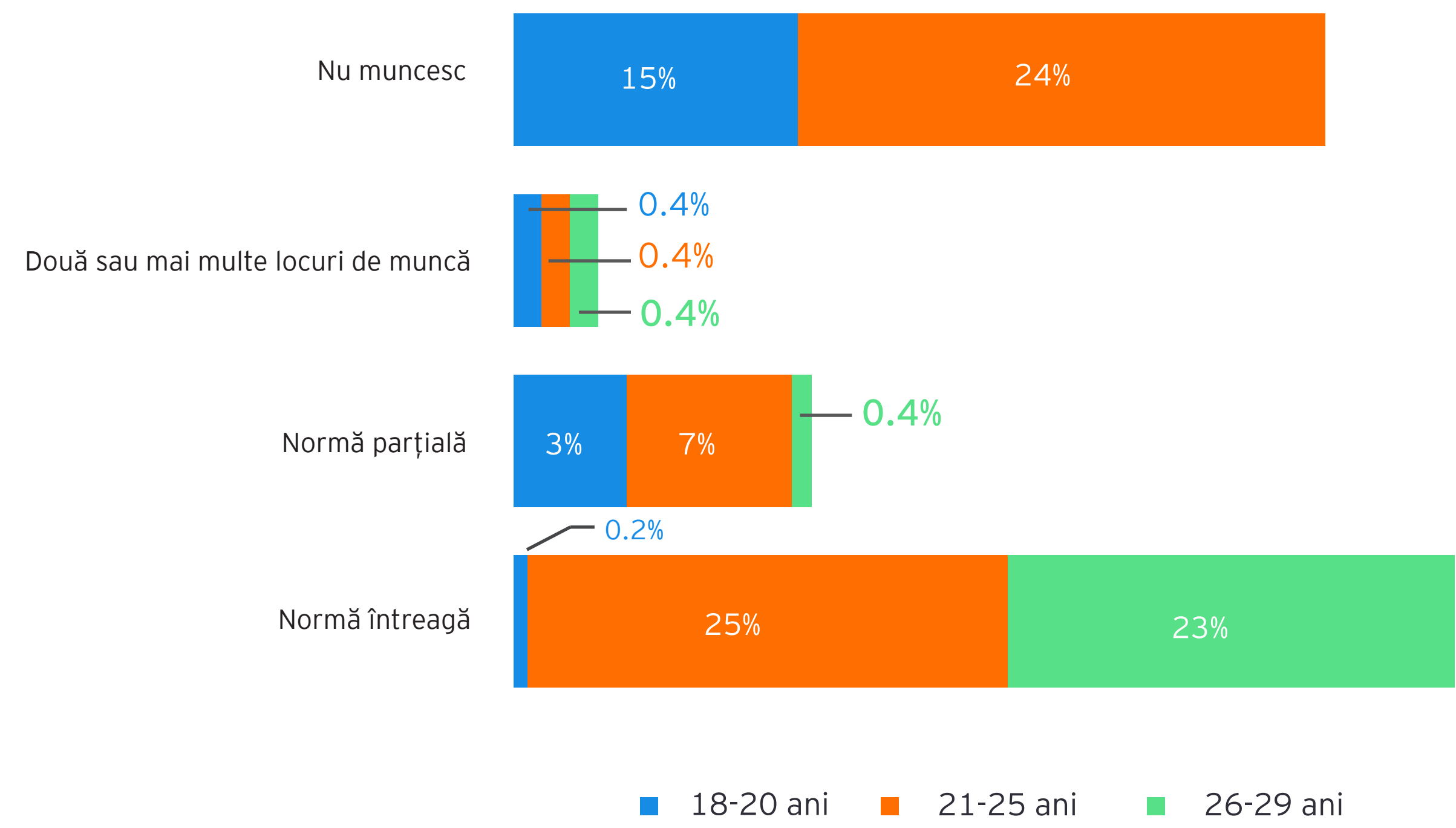
Domeniul de activitate al respondenților



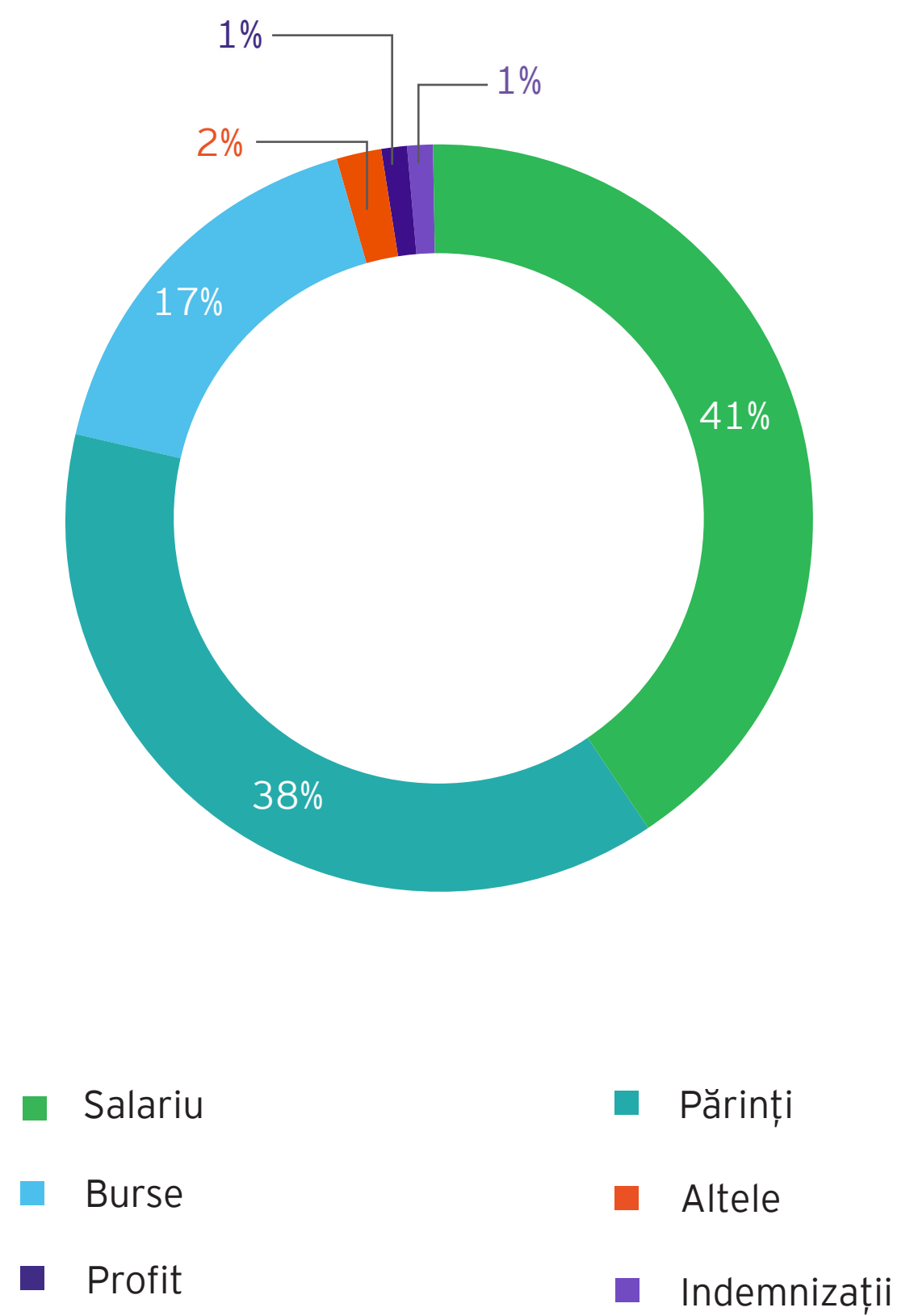
- IT&C
- Bănci și finanțe
- Turism
- Farmacie
- Servicii îngrijire personală
- Altele
- Servicii profesionale
- Construcții
- Energie și minerit
- Producție alimentară și industrie
- Media, PR, publicitate
- Medicină, sănătate
- Retail
- Industrie chimică
- Agricultură

Pe lângă salariu (sursa primordială de venit), tinerii mai beneficiază și de alte venituri:

Modalitatea de angajare



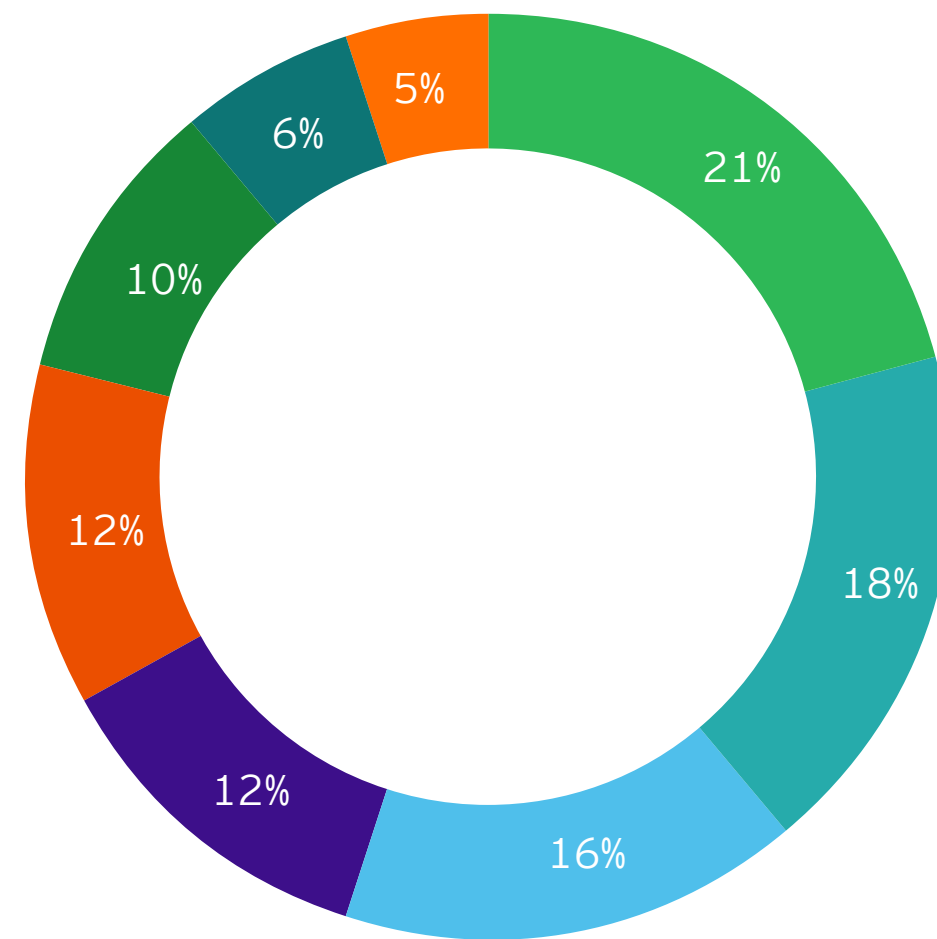
Sursele venitului



În același sens, tinerii se orientează majoritar către angajatori care oferă oportunități de dezvoltare, transparență și un echilibru între viața personală și cea profesională, în comparație cu tendințele generale ale tinerilor europeni, pentru care criteriul principal în alegerea angajatorului este salariul (Ipsos, 2019).

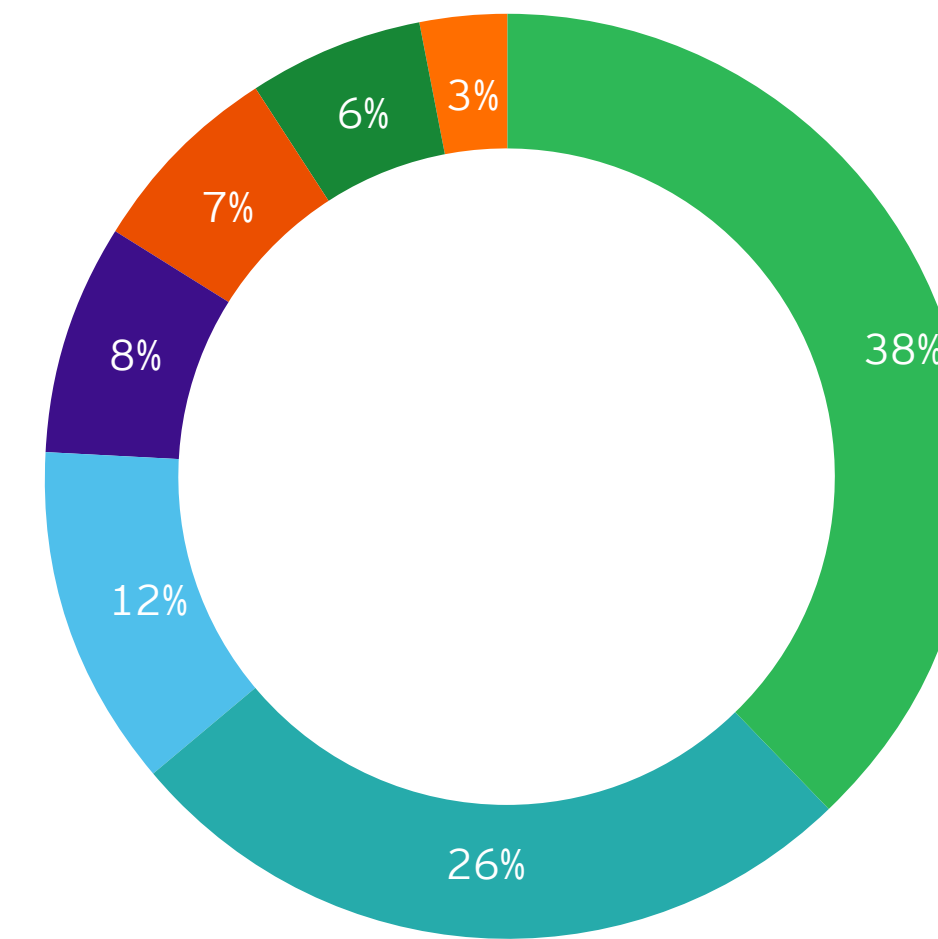
Analizând calitativ motivele alegerii propriei activități profesionale, observăm că tinerii sunt interesați de dezvoltarea individuală și de învățare.

Angajatorul ideal



- Oferă oportunități de învățare și dezvoltare
- Încurajează un echilibru între viața personală și cea profesională
- Comunică deschis și transparent
- Oferă compensații corecte
- E etic
- Asigură oportunități egale
- Asigură stabilitatea jobului
- Are o echipă puternică de lideri

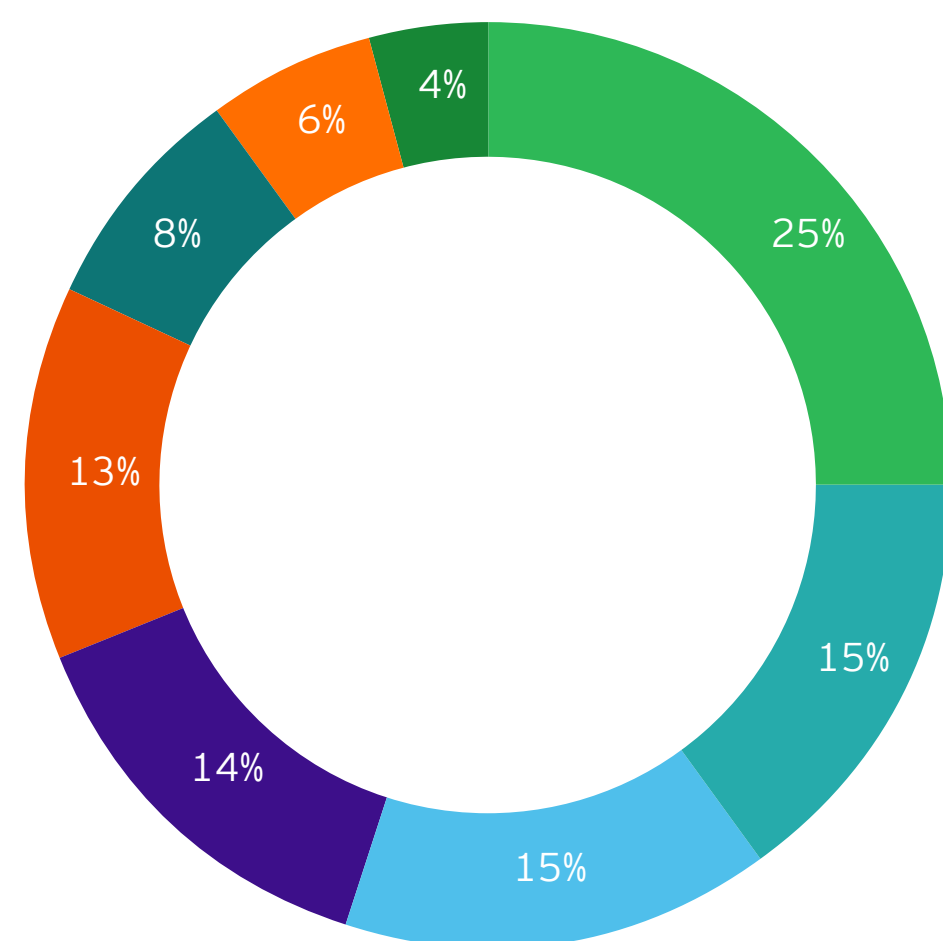
Munca este....



- Un mijloc de a învăța și a mă dezvolta
- Un mijloc de a-mi asigura traiul și familia
- O parte din identitatea mea
- O vocație
- O oportunitate de a interacționa cu oameni
- Altceva
- O obligație

Intersectând dimensiunea personală cu cea profesională, ce își propun tinerii pe termen scurt sunt obiective precum:

Obiective pe termen scurt



- Dezvoltare profesională
- Distracție/călătorii
- Continuarea studiilor
- Cumpărarea unei case
- Pornirea unei afaceri
- Căsătoria
- Emigrarea
- Altele





Punct de vedere

- **Ce reprezintă pentru tine succesul?**

Pentru mine succesul înseamnă un echilibru între viața profesională și viața personală. Totuși, în viața profesională, eu vreau să simt că ceea ce fac are un impact pozitiv asupra oamenilor. Cel mai important este să fim mulțumiți cu ceea ce avem, nu să ne considerăm oameni de succes.

Generația noastră are un nou tip de ambiție care este influențată de viziunea noastră pe termen lung.

- **Ce crezi că este specific pentru generația ta?**

Fiecare generație are câteva caracteristici esențiale, dar nu putem generaliza. Noi cred că suntem foarte orientați către a obține rezultate foarte repede. Poate că ritmul cu care avansează tehnologia ne face să ne dorim îndeplinirea unor obiective cât mai repede. Sunt sigur că această revoluție digitală ne schimbă constant valorile, atitudinile exterioare și, în consecință, motivația, dar impactul nu va fi negativ.

- **Cum arată angajatorul ideal?**

Angajatorul ideal este foarte aproape de angajații săi. Un angajator trebuie să gândească mult mai mult înainte de a acționa. Când un angajator sancționează sau acționează într-un mod negativ asupra angajatului, înseamnă că angajatorul nu a înțeles unde s-a produs o eroare la nivelul dinamicii comportamentale din echipă. Trebuie ca un angajatorul să-și îmbunătățească constant abordarea către angajați. Mult mai multă comunicare și transparență.

- **Ai încredere în evoluția României din punct de vedere economic?**

În România, sistemul educațional ar trebuie să fie reformat. Educația trebuie să fie mult mai conectată cu nevoile pieței. Eu cred că România se va dezvolta enorm și într-un ritm accelerat, așa cum a făcut-o și până acum. Din ce în ce mai mulți giganți vor intra pe piața românească pentru că avem toate ingredientele necesare pentru investiții majore. Noi, românii, suntem muncitori și inteligenți, dar trebuie să avem curaj.

- **Cum crezi tu că ar trebui să-și organizeze tinerii prioritățile pe termen lung?**

Tinerii trebuie să citească foarte mult din diverse domenii. Când am lucrat la Amazon, am realizat că, indiferent cât de priceput aș fi din punct de vedere tehnic, dezvoltarea personală și comunicarea mă vor ajuta să cresc. Noi tinerii nu realizăm importanța dezvoltării personale. Cred că suntem prea orientați către rezultate și trebuie să ne organizăm prioritățile în funcție de ce fel de oameni vrem să devenim. Trebuie să ne gândim ce vrem și să știm ce trebuie să sacrificăm pentru ce ne dorim.

- **Care credeți că sunt competențele necesare pentru următorii cinci ani?**

Esențial pentru următorii 5 ani este să avem o putere de adaptare. Orice limbaj de programare se modifică la 6 luni, iar dacă nu reușim să ne adaptăm, nu vom reuși să fim competitivi. Trebuie să fim curajoși, creativi și perseverenți. Avem șansa să înființăm start-up-uri, doar că trebuie să renunțăm la obediență și să adoptăm originalitate.



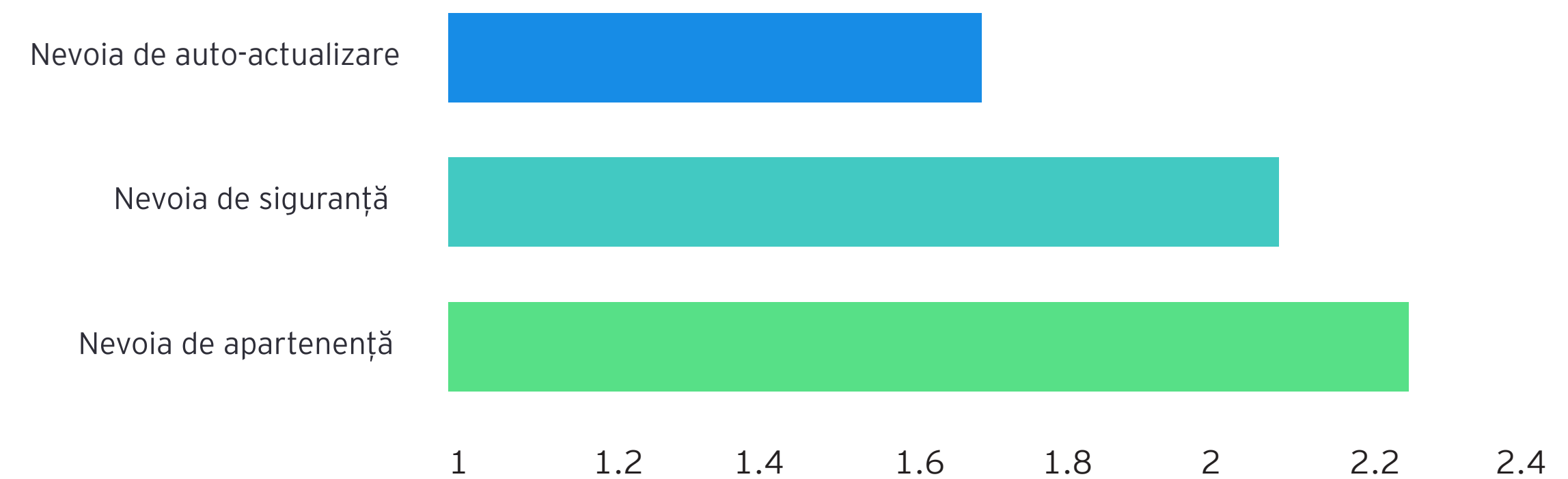
Șerban Cosma
CISCO Romania
21 de ani

În profunzime despre generația tinerilor

În rândul tinerilor care au răspuns apelului nostru, valoarea cea mai apreciată este integritatea. Un studiu similar (TUI Foundation, 2018), care a avut ca grup țintă tineri din diverse țări europene, identifică drept tendință generală orientarea după aceeași familie de valori: drepturile omului, pace sau toleranță. Indiferent de țară, tinerii par a aprecia unitatea și colaborarea din ce în ce mai mult.

Topul nevoilor

(Scala 1-5, limita inferioară reprezintă calificativul pozitiv)



Încă din datele prezentate în capitolul anterior, surprindem faptul că nevoia de auto-actualizare începe să fie mai pregnantă în rândul generației tinere, reprezentanții acesteia orientându-se înspre oportunități profesionale care le oferă șansa de a se dezvolta, dar într-un mod suficient de permisiv încât să își permită un echilibru între viața personală și cea profesională.

În operaționalizarea conceptelor, am folosit următorii factori:

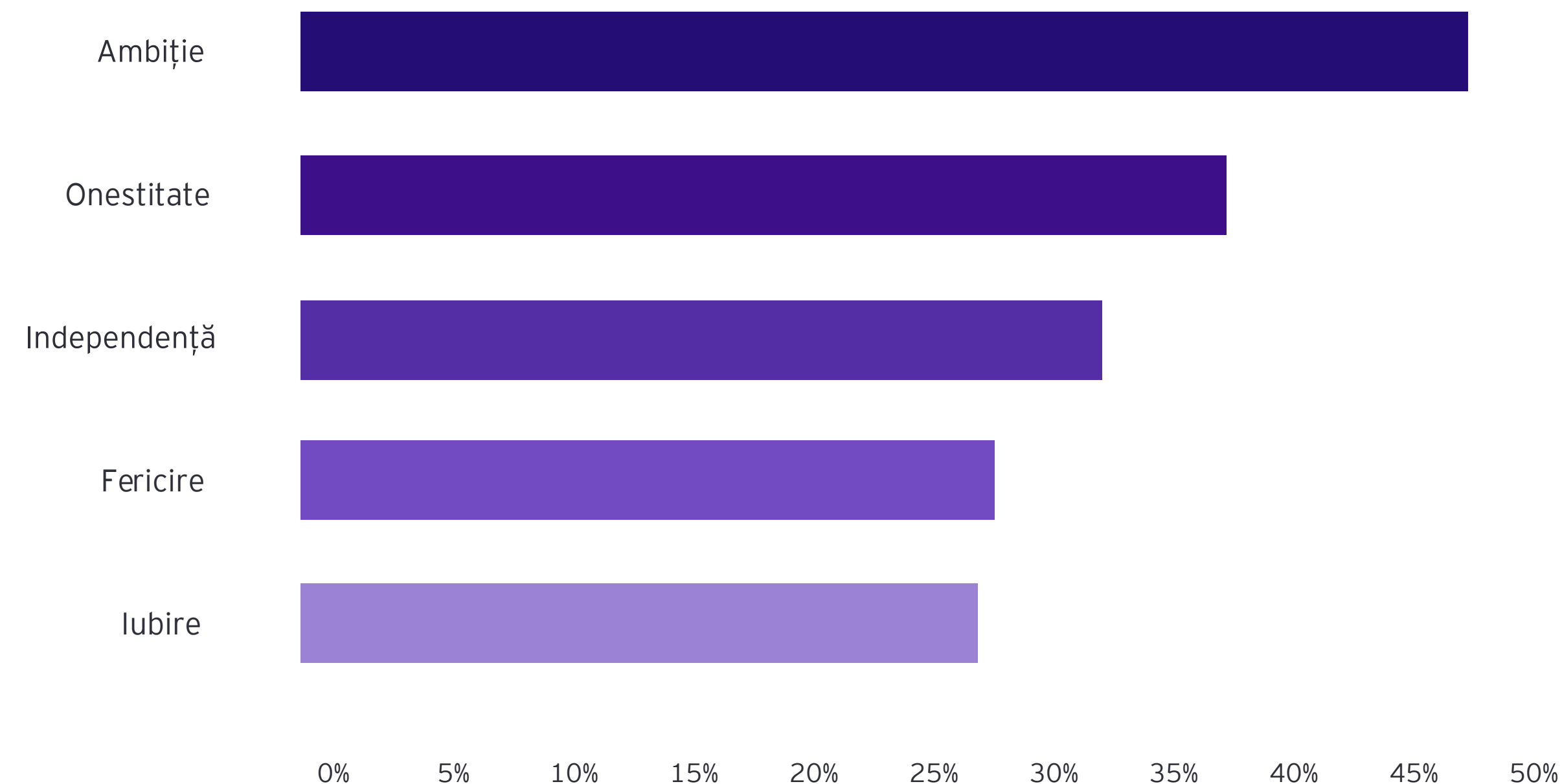
- nevoia de auto-actualizare a fost constituită de dezvoltarea personală, timp liber, carieră
- nevoia de siguranță este definită prin dorința de a avea o sursă stabilă de venit, sănătate și politică
- nevoia de apartenență acoperă legătura cu familia, prietenii și implicarea socială.

În vederea obținerii unei radiografii a valorilor generației tinere, ne-am folosit de Inventarul Valorilor Rokeach - instrument psihometric care pune la dispoziție o listă de 36 de valori (18 instrumentale și 18 terminale). Pentru că ne dorim să oferim o înțelegere cât mai structurată, am prelucrat lista celor 36 de valori în 6 categorii după cum urmează:

Utilitare	Bunăstare	Echilibru intern	Societale	Deschidere	Sociale
Intelectualitate	Realizare	Respect de sine	Obediență	Viață captivantă	Siguranța familiei
Creativitate	Fericire	Mândrie de sine	Serviabilitate	Libertate	Iubire
Competență	Independență	Iertare	Politețe	Frumusețe	Recunoaștere socială
Ambiție	Curățenie	Autocontrol	Pace	Plăcere	Prietenie adevărată
Responsabilitate	Veselie	Armonie	Egalitate	Receptivitate	Afecțiune
Logică	Confort	Înțelepciune	Siguranță națională	Curaj	Onestitate

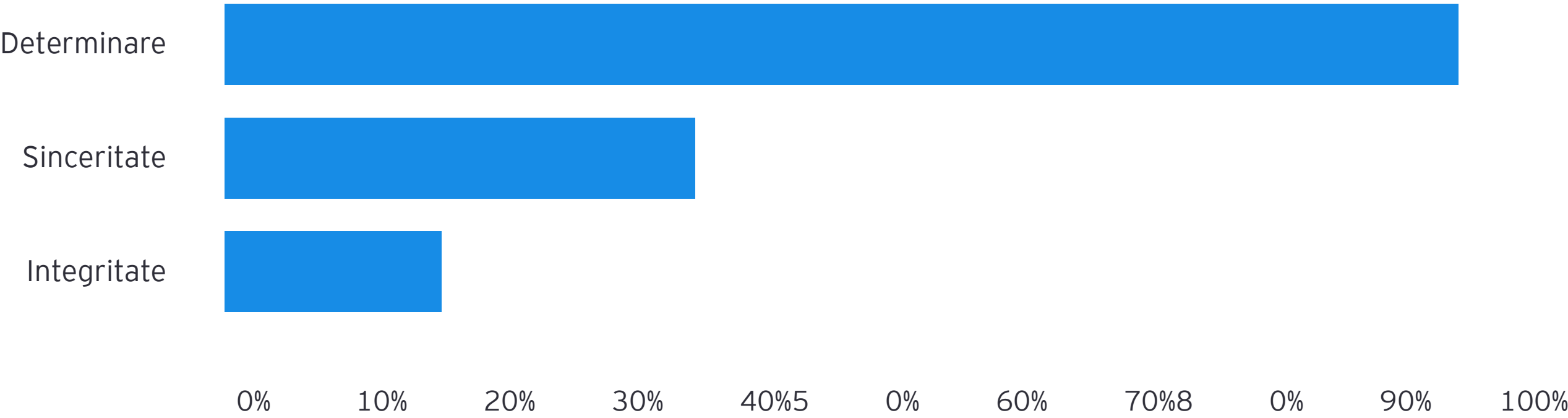
Dintr-o perspectivă macro, cele mai apreciate valori sunt cele utilitare (cum ajung unde am nevoie), sociale (cum mă raportez la cei din jurul meu) și bunăstare (cum apreciez calitatea vieții). În partea opusă, topul valorilor care nu au fost apreciate fac parte din categoria celor societale (cum e organizat grupul în care trăiesc), celor care deschid drumul spre experiență (deschidere) și a celor menite să asigure echilibrul intern.

Dintr-o perspectivă mai restrânsă, la nivel intra-dimensional, radiografia reieșită este congruentă cu tendințele relatate anterior, mai exact ambiția și fericirea sunt strâns legate de nevoia de auto-actualizare, independența este promotorul nevoii de siguranță, iar iubirea (în diferite forme) reprezintă nucleul nevoii de apartenență, care împreună cu onestitatea încheagă relația socială.



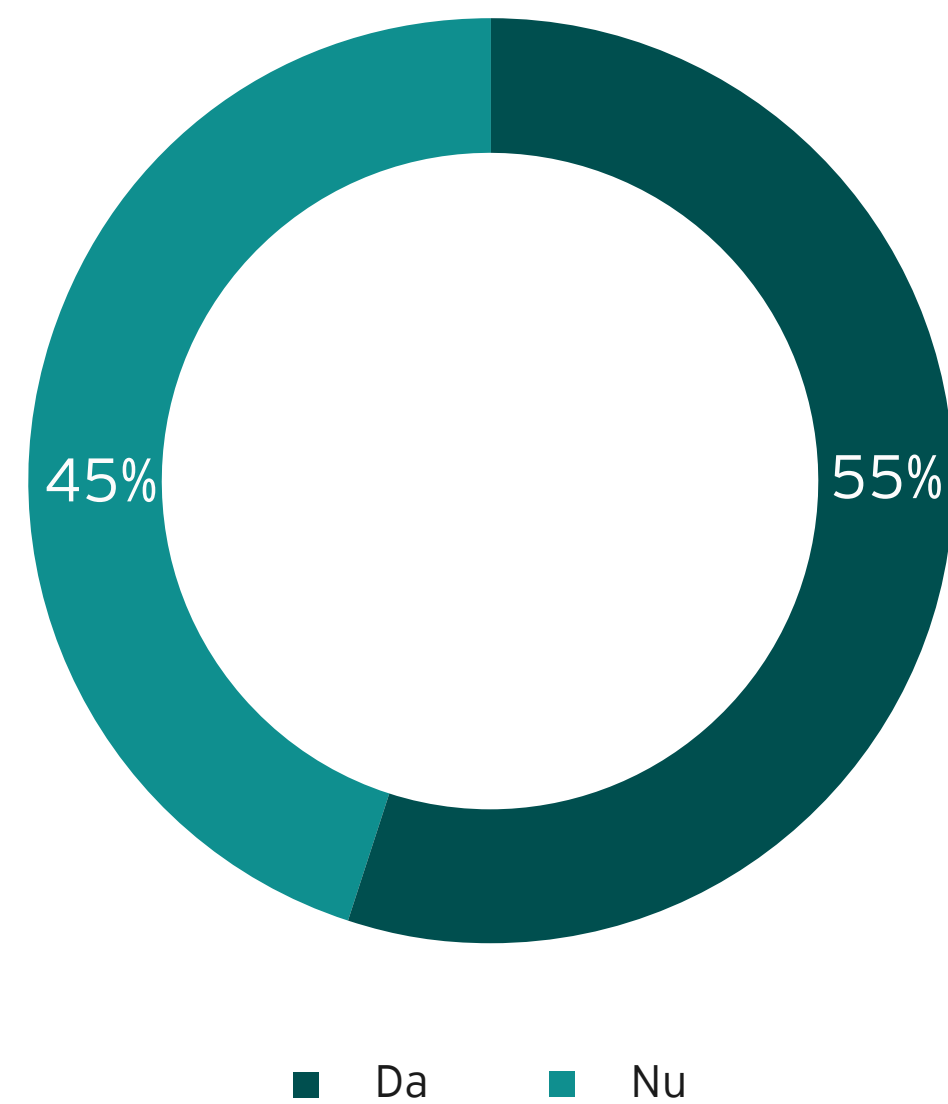
Pentru a ne asigura de completitudinea radiografierii, am rugat tinerii să numească independent primele 3 valori după care se ghidează în viață. Rezultatele prezintă faptul că respondenții noștri sunt determinați să reușească și aspiră spre o realitate socială morală - aspirație general valabilă la nivel european, așa cum arată un studiu similar (TUI Foundation, 2018), care a avut ca grup țintă tineri din diverse țări europene, identifică drept tendință generală orientarea către familia de valori sociale: drepturile omului, pace sau toleranță. Indiferent de țară, tinerii par a fi promotorii schimbării înspre un loc mai bun pentru fiecare.

Perspectiva liberă asupra valorilor



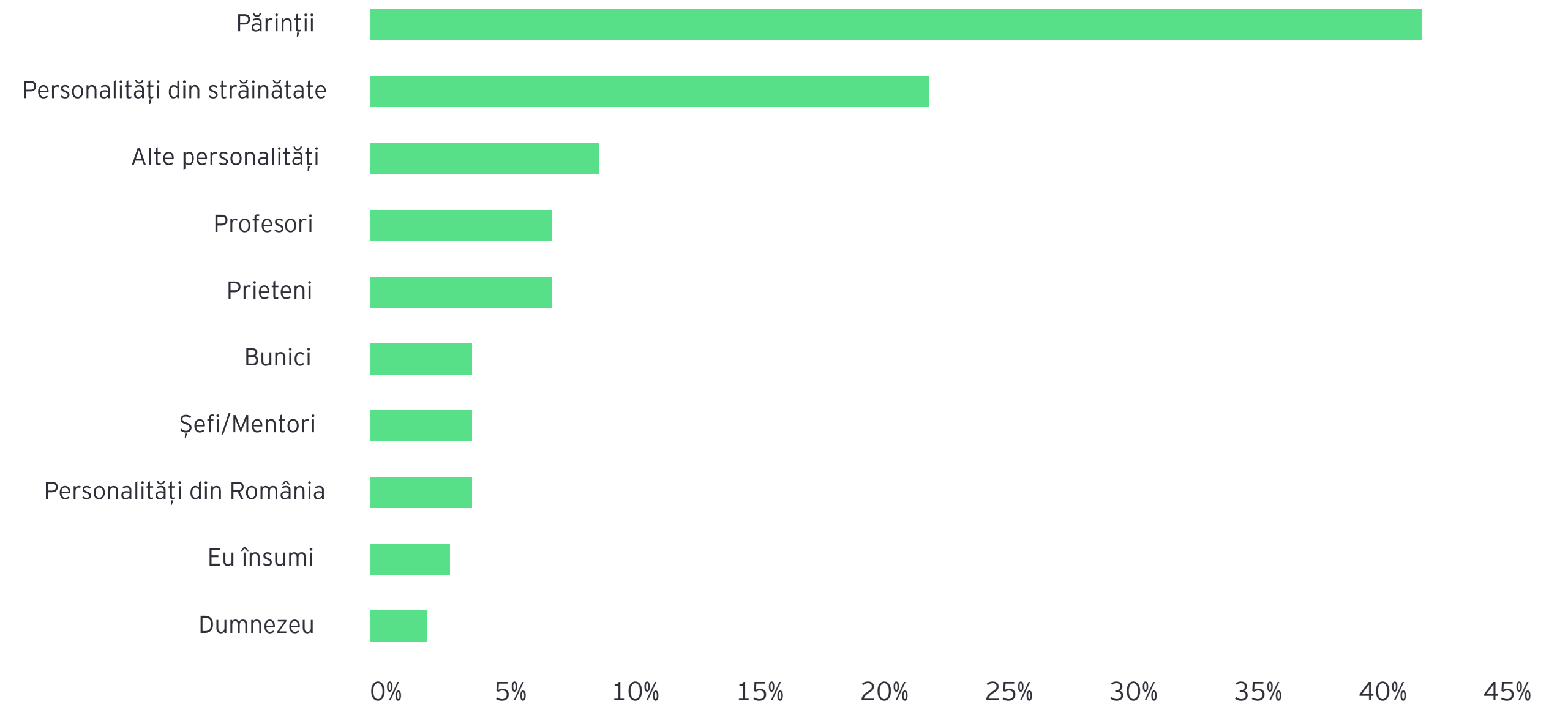
Puterea exemplului are un impact fundamental asupra dezvoltării tinerilor; un model are capacitatea de a schimba perspectivele, idealurile și acțiunile unui tânăr. Cu toate acestea, doar jumătate dintre respondenții noștri susțin că au un model.

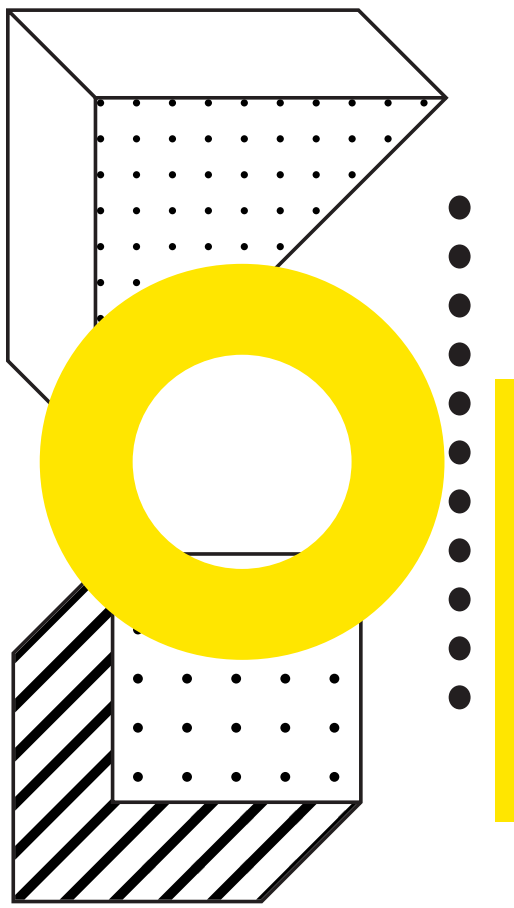
Aveți modele în viață?



Dintre cei care urmează anumite modele, majoritatea se ghidează după părinți și personalități din afara țării.

Cine sunt aceste modele?





Punct de vedere

- **Care sunt cele mai importante valori după care îți ghidezi munca ?**

O să încep prin a spune că pentru mine există o diferență între a munci și a te menține ocupat. Acest lucru mă face să trec toate ideile legate de noi proiecte printr-un filtru strict. Munca trebuie să îmi stimuleze creativitatea, trebuie să mă disciplineze și să rezolve o problemă existentă în societate fiindcă suntem definiți într-o mare măsură de rețelele noastre sociale.

- **Ce crezi că este specific pentru generația ta?**

Față de generațiile anterioare, noi avem acces la o cantitate imensă de informații fără să fim antrenați sau educați să le putem folosi. Cred că acest fapt ne poate paraliza voința în aceeași măsură în care ne poate deschide uși infinite. Față de generațiile noi sau vechi, consider că suntem o punte de legătură între cele două lumi, cea din curtea școlii de dimineața până seara și cea virtuală. Avem responsabilitatea să facem această delimitare cât mai clară pentru noile generații.

- **Cum arată angajatorul ideal?**

Cultura mediului în care se lucrează este un factor esențial. Îmi place să mă pot raporta la o listă preexistentă de valori ale angajatorului și consider că asta îmi oferă stabilitate, deci posibilitatea de a întocmi periodic un plan de evoluție.

- **Cum crezi că ar trebui să-și organizeze tinerii prioritățile pe termen lung?**

Văd două dimensiuni în jurul cărora trebuie să se organizeze prioritățile. În primul rând, trebuie ca orice plan să fie scris și estimat în timp, fiindcă dacă rămâne la statutul de idee, probabil se pierde. În al doilea rând, este util să ne cunoaștem pe noi înșine pentru a ști ce să prioritizăm. Poate ar trebui cu toții să petrecem o mică parte din zi pentru a reflecta.

- **Care este nivelul de încredere privind evoluția economică a României?**

Mai mult optimist decât pesimist. Încep să se miște lucrurile prin jurnalismul independent, transparența rețelelor de socializare și dorința încă vie a multora de a vedea România într-o lumină mai bună. Va fi mai mult decât optimist doar atunci când vom schimba rădăcinile, practic identitățile cetățenilor. Așa vor crește copiii mai buni decât noi, nu va trebui să facă un efort întârziat să se schimbe.

- **Care credeți că sunt competențele necesare pe piața forței de muncă în următorii cinci ani?**

Pot doar bănui. Aș zice că vor fi apreciați cei autodidacți pentru că având acces la atât de multă informație, devine un skill important să poți singur transforma haosul în ordine.

Radu Stochițoiu

Teaching Assistant
Universitatea Politehnică din
București
24 de ani

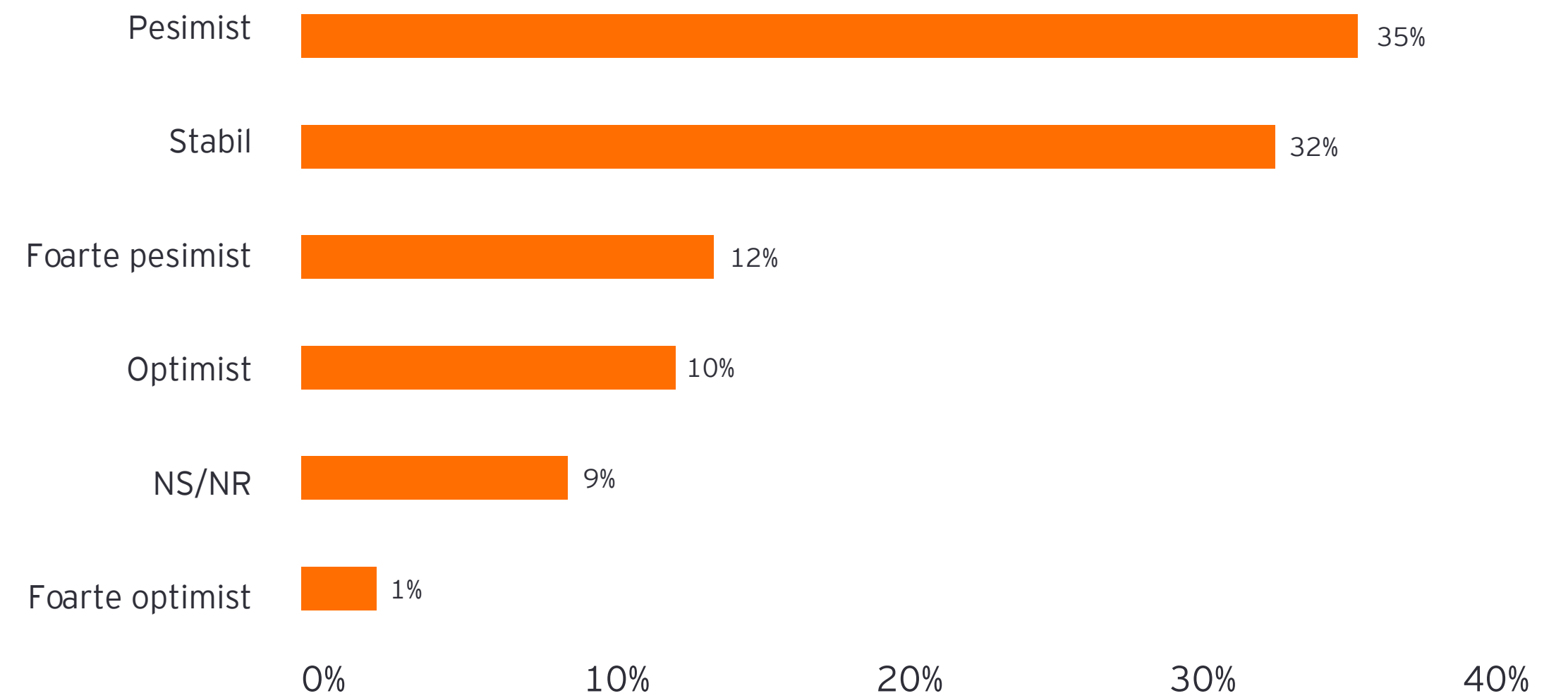




România

Încrederea în viitor, alături de profesionalism și disponibilitatea de a investi efort sunt factori determinanți pentru succes. Dar tinerii declară acum un nivel ridicat de neîncredere în privința evoluției țării.

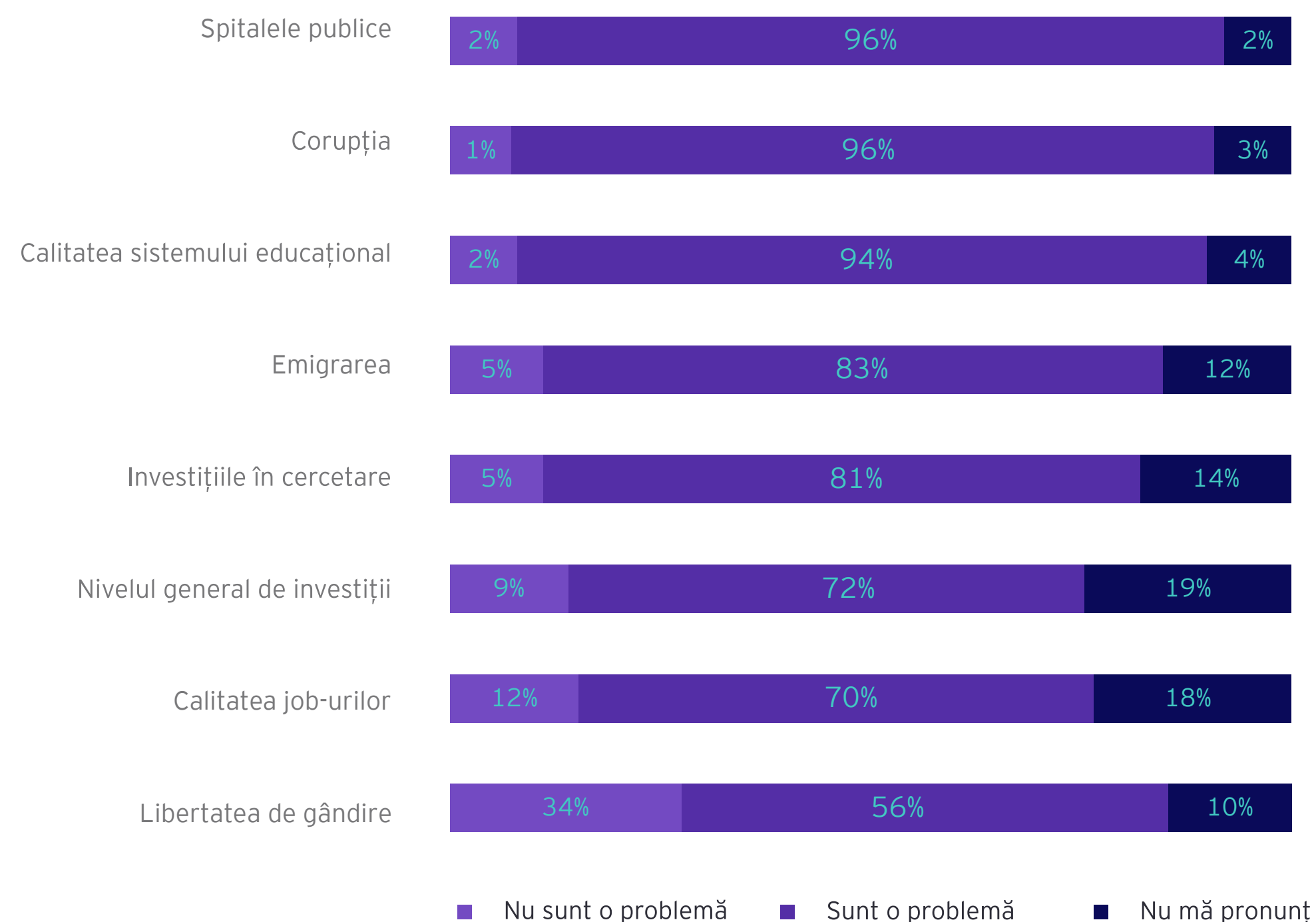
Cum vă simțiți cu privire la evoluția economică a României?



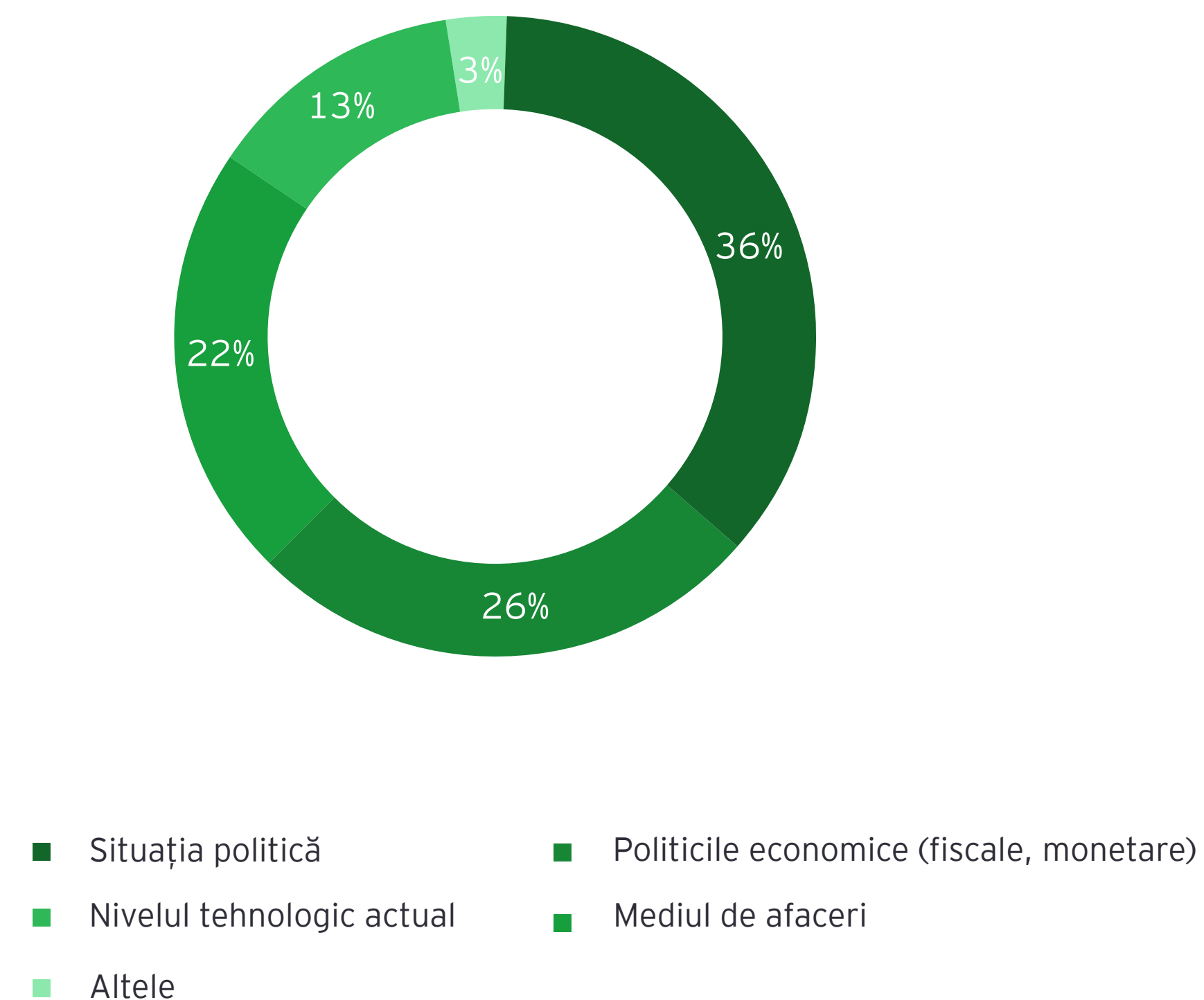
Un studiu derulat de către Euroactiv în 2012 relevă faptul că tinerii din țările europene au mai multă încredere în entitățile organizaționale europene decât cele naționale (EUYOUPART, 2012). Tinerii din România înțeleg că rezolvând problematica politică, economia națională o să fie tot mai prosperă.

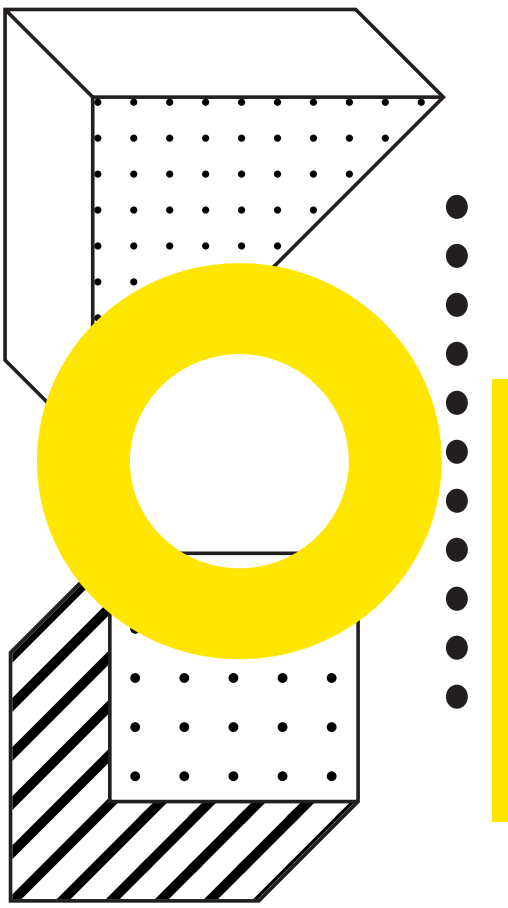
...fundamentat de:

Probleme în România



Factorul cel mai important în evoluția economică a României





Punct de vedere

- **Ce crezi că este specific pentru generația ta?**

Suntem generația care a crescut înconjurată de tehnologie, deși nu ne am născut expuși la ea, cum este cazul generațiilor următoare. La fel, noi am fost expuși de mici la diferite strategii de marketing și se spune că suntem cei mai puțin predispuși la manipularea mass media. De asemenea, suntem cei născuți imediat după căderea comunismului toți adulții pe care i-am avut drept model, părinți, profesori și mulți alții au fost educați și au trăit în sistemul comunist. Cred că acest fapt se reflectă și în modul nostru de a gândi, suntem mult mai optimiști față de generația anterioară, dar mult mai precauți în comparație cu cea ulterioară.

- **Cum arată angajatorul ideal?**

Pentru mine, angajatorul ideal are destulă încredere în mine încât să mă lase să muncesc nesupravegheată, verificând ulterior doar rezultatele. Totuși, oferă și solicită constant feedback de la echipa lui, asigurând astfel buna funcționare a proiectului pe care îl coordonează.

- **Ai încredere în evoluția României din punct de vedere economic?**

Depinde de mai mulți factori. De pildă, dacă se investește în continuare în industriile prolifiche (agricolă, chimică etc.) cu siguranță lucrurile o vor lua pe făgașul potrivit. Totodată, contextul european și internațional dictează dinamica politică și economică a fiecărei țări astfel, este mult mai greu să speculezi direcția de creștere a unei economii pe termen lung.

- **Cum crezi tu că ar trebui să-și organizeze tinerii prioritățile pe termen lung?**

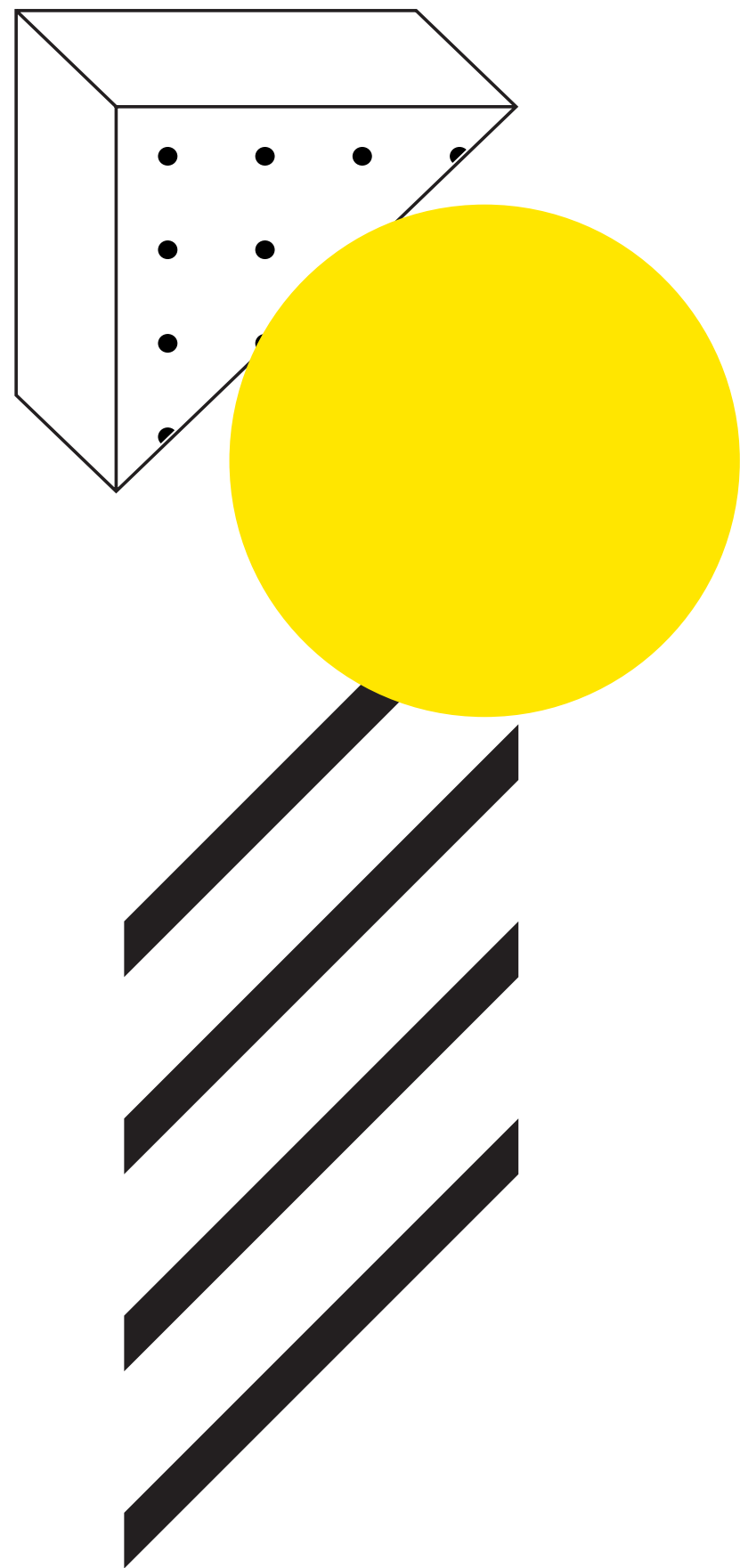
Este doar o părere, dar consider că ar trebui să ne organizăm prioritățile pornind de la cele mai importante (de la perspectiva de ansamblu) la cele mai puțin importante. Motivul pentru care consider că detaliile mărunte ar trebui lăsate la final este pentru că acestea trebuie să fie cât mai flexibile fiind susceptibile influențelor venite din mediul exterior. De exemplu, dacă știi că pentru mine, viața profesională este cea mai importantă și îmi doresc să lucrez la o anumită companie pentru a mi construi cariera, este bine să fiu pregătită pentru eventualitatea în care nu o să fiu angajată de acea companie caz în care trebuie să am un plan de rezervă.

- **Care credeți că sunt competențele necesare pentru următorii cinci ani?**

Îmi imaginez că în următorii ani, accentul va pica pe investirea în calități specific „umane”, care nu pot fi comensurabile de inteligența artificială, care scapă algoritmilor. Primul exemplu care îmi vine în minte sunt înclinațiile artistice, cu care se spune că te naști și pe care le cultivi de a lungul vieții. Scrisul va fi foarte important și mai ales un stil corect, coerent de a scrie. Alte competențe indispensabile vor fi cu siguranță inteligența emoțională și cunoștințele interculturale. Nu în ultimul rând, capacitatea autodidactă va conta enorm din moment ce, odată cu dezvoltarea tehnologiei, poți învăța orice de oriunde din lume doar dacă te mobilizezi.

Ioana Enache
Jurnalist
25 de ani





Concluzii

Principalul mesaj pe care, poate, ar trebui să îl înțelegem din rezultatele noastre este faptul că generația tânără se mobilizează înspre o realitate în care viața nu mai este despre a supraviețui. Din spusele respondenților putem concluziona că aspectele materiale nu mai sunt un scop în sine, cât devin resurse pentru un scop mult mai înalt, și anume, își doresc să atingă cea mai bună versiune a lor.

Indiferent de nivelul la care ne oprim cu această interpretare, observăm o legătură strânsă între acestea:

- la nivel comportamental - aleg un angajator care să le permită o dezvoltare continuă și un echilibru viață personală - viață profesională
- la nivel intențional - se orientează înspre dezvoltare continuă
- la nivelul nevoilor - combustibilul comportamentului este auto-actualizarea
- la nivelul valorilor - rămân în continuare conectați la dimensiunea socială, dar care pierde teren în favoarea determinării de a transforma fantezia în realitate.

Astfel că, implicațiile practice ale rezultatelor noastre se împart următoarele perspective

1) Perspectiva socială

Tinerii au energia și interesul necesar să facă o schimbare, la care cu toții suntem responsabili să contribuim; România pare a avea o pepinieră de tineri care își doresc să fie parte din modernizarea țării, mergând pe principiul „fii tu schimbarea pe care o aștepti de la ceilalți”.

2) Perspectiva de afaceri & academică

Angajatorii au nevoie de o strategie de integrare și dezvoltare pentru aceștia, care să fie bazată pe o remunerație care să nu limiteze paleta de alegeri personale (conform cu etapa ontogenetică în care se află aceștia), iar pe de altă parte oportunități de dezvoltare prin expunere și învățare continuă, care să faciliteze schimbarea de percepție de la „un loc de muncă” la „un loc în care îmi construiesc cariera”.

