

# EFFECTS OF STRUCTURAL CHANGES ON EMPLOYMENT RELATIONS

Case  
Study

---

## Keywords

Work relations;  
Work environment;  
Workforce diversity;

---

## JEL Classification

J20, J70, J24, M50

---

## Abstract

*The nature of work is certainly changing, but from a historical perspective this is not new. The rate of change is faster today, and change is the rule not just an exception over time. This paper shows that an Internet-based business model is becoming more common, and this does not mean the end of organizational employment relationships, but supports the need for greater flexibility of jobs and workers. The study of work and employment, as well as the variability of wider environmental and contextual changes in the nature of paid work and employment relations, are relevant to the functioning of a modern economy. Providing an overview of key trends can help to understand the nature of labor relations in the modern economy. The paper presents examples of both change and continuity in the field of work relations.*

## EFECTELE DEZVOLTĂRII TEHNOLOGICE

Tehnologia a transformat normele și convingerile convenționale despre locul de muncă în societate și responsabilitățile lucrătorilor, întreprinderilor și guvernelor. Cercetările ultimilor ani au descris noua societate inovatoare și noile modele de afaceri, în care munca este efectuată mai mult online și în alte locuri decât la birou, de lucrători independenți (Mosley și Irvine, 2020). Pandemia de COVID-19 a accelerat o tendință deja în creștere, organizațiile testând tot mai mult în ultima perioadă, potențialul digital al forței de muncă.

Megatrend-uri cum ar fi dezvoltarea, accelerarea și complexitatea tehnologică, au condus la a patra revoluție industrială, o transformare rapidă a locurilor și a condițiilor de muncă. Crowdfund se referă la finalizarea unor sarcini prin intermediul platformelor online care pun în contact un număr nedefinit de organizații și persoane (Eurofound, 2013). În schimb munca la cerere implică executarea unor activități precum transportul, curățenia și lucrările de birou prin aplicații gestionate de firme care intervin și în stabilirea standardelor minime de calitate ale serviciului și în selectarea și gestionarea forței de muncă (Aloisi, 2015). Aceste concepte se bazează pe internet și pe noile tehnologii pentru a răspunde cererii și ofertei de muncă la o viteză extrem de mare. Datorită dependenței de tehnologii avansate, ambele sunt extrem de eficiente, reduc costurile și eficientizează piețele (ILO, 2016).

Bazându-se pe platformele digitale, profesioniștii independenți se pot conecta rapid cu clienții sau angajatorii, pentru a-și oferi produsele, serviciile sau abilitățile (Margaryan, 2019). Acesta este și un mijloc de a genera venituri suplimentare în afara unui loc de muncă obișnuit sau a unui loc de muncă cu normă întreagă.

În această economie gigantică, termenul de angajator se referă la cei care sunt responsabili să plătească direct sau indirect lucrătorii (Yeganeh, 2019). În astfel de circumstanțe, este dificil să se facă distincția între angajații unei companii și contractanții sau furnizorii de servicii (Thomas, 2018). Un lucrător gig este un lucrător independent care contractează lucrări în mod liber printr-o aplicație sau o platformă bazată pe web (Brumm, 2016).

Cu doar câteva decenii în urmă, în cele mai multe cazuri lucrătorul putea rămâne la același angajator și la același loc de muncă pe toată durata carierei sale. Lucrurile s-au schimbat, întrucât angajarea convențională nu mai este norma și un număr tot mai mare de oameni lucrează autonom și combină veniturile din mai multe surse (ESTY, 2016).

Ca urmare a tehnologiilor digitale, majoritatea angajaților pot lucra de oriunde în orice moment. Această dezvoltare a devenit acum un instrument

potențial pentru a determina schimbări comportamentale și culturale în rândul angajaților pentru a-și atinge mai bine obiectivele. Mulți oameni pot să nu mai aibă un angajator, ci mai degrabă să îndeplinească sarcini, coordonate prin intermediul platformelor online și recompensate prin transferuri digitale (Stewart și Stanford, 2017). Munca este din ce în ce mai distribuită pe zone geografice, iar lucrătorii pot lucra la birou sau acasă, la aeroport, la o cafenea, la o locație de colaborare, etc. Muncitorii lucrează acum de oriunde și iau locul de muncă cu ei. Pentru unele organizații, locul de muncă fizic a încetat să mai fie un element central al strategiei de lucru. Totuși acest aspect poate pune lucrătorii în pericol, atunci când granițele vieții profesionale sunt din ce în ce mai estompate, ceea ce ar putea duce la stres pentru unii lucrători care nu sunt capabili să facă față acestei schimbări.

Alături de un sentiment general negativ cu privire la sensul muncii în viața lucrătorilor, se schimbă și modul în care sunt selectați lucrătorii și elementele sociale ale muncii (Yeganeh, 2019). Pe de altă parte sunt angajatori care evită angajamentele legale și nu își achită obligațiile față de lucrători, ceea ce provoacă tensiuni și încărcări cognitive negative (Healy, Nicholson și Pekarek, 2017).

Organizațiile care operează pe piața competitivă actuală sunt evaluate nu numai prin intermediul produselor sau serviciilor lor ci și prin imaginea lor de angajator, așa-numitul brand al angajatorului. Schimbările demografice și adâncirea penuriei între cerere și ofertă pe piața muncii, determină companiile din întreaga lume să încerce să atragă și să rețină talentele și cei mai buni angajați.

Brandul angajatorilor, atât de atent dezvoltat de organizații, poate fi însă ușor compromis de activitatea ostilă de pe internet a diferitelor părți interesate (atât interne, cât și externe), inclusiv angajații actuali și foști, clienții nemulțumiți și concurenții. Internetul și rețelele sociale sunt astăzi principalele instrumente de comunicare, iar o utilizare iresponsabilă a tehnologiei informației și a rețelelor sociale poate compromite foarte ușor activitatea unei întreprinderi.

## COMUNICAREA PRIN INTERMEDIUL REȚELOR SOCIALE

Dezvoltarea de portaluri de locuri de muncă online și rețele sociale online, au schimbat radical peisajul pieței muncii, chiar în procesul de recrutare și selecție. Astăzi oamenii își configurează conturile profesionale pe rețelele de socializare, pentru a atrage recrutori. De asemenea, când angajatorii identifică un talent unic pot ajunge direct la acesta și îi pot face o ofertă de muncă. Cercetările susțin că folosirea rețelelor sociale în procesul de angajare se va dezvolta în continuare, pentru a testa

solicitanții nu numai pe baza cunoștințelor lor, ci și pe baza puterii rețelelor lor.

Pe de altă parte și persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă joacă un rol cheie în noul peisaj de recrutare a resursei umane. Nativii digitali sunt persoanele care s-au născut și au crescut în era tehnologică, care trăiesc într-o lume online omniprezentă, conectată și continuă. Viitorii angajați sunt așadar nativii digitalo-sociali care demonstrează o înclinație naturală spre noile tehnologii și social media, cautând locuri de muncă în urma unor strategii care nu existau acum câțiva ani. Inteligența artificială, software-ul avansat, gadget-urile portabile și social media definesc lumea profesională de astăzi iar angajații folosesc brandingul personal pentru dezvoltarea carierei profesionale. Nativii sociali folosesc bloguri, podcast-uri, biografii online, CV-uri video, imagini, selfie-uri și recomandări pentru a-și demonstra abilitățile în mod public. Generația hashtag vede educația diferit. Tinerii învață cel mai bine atunci când cursurile sunt distractive și aleatorii, preferă să citească site-uri web și hyperlinkuri, mai mult decât cărți. Sunt nerăbdători să înțeleagă subiecte diferite și interconectate, preferă proiecte practice, învățarea multi-tasking prin vizionarea videoclipurilor, realizarea sarcinilor online și aplicarea teoriei în viața lor de zi cu zi. Fie în educație, fie la locul de muncă ei modelează noua realitate socială. Membrii generației hashtag, tind să formeze noi grupuri sociale pe baza intereselor lor similare și nu în funcție de faptul că au fost colegi de clasă, vecini sau prieteni de familie.

Organizațiile profită de o mulțime de instrumente de screening pentru rețelele sociale pentru a recruta cele mai promițătoare talente. Practicile tradiționale de recrutare vor continua să scadă, întrucât sunt disponibile diverse forme de servicii de recrutare online. Lucrurile se schimbă și lumea muncii trebuie să se adapteze la noile condiții personale și profesionale. Concurența pentru angajarea celor mai buni candidați rămâne puternică și complicată. Organizațiile moderne își propun să se adapteze la tendințele sociale și de afaceri inovatoare pentru a atrage noua generație de profesioniști .

Noul mediu digital al locului de muncă (atât fizic cât și digital) direcționează spre noi abordări și strategii. Gamificarea în recrutare declanșează interesul oamenilor. Gamificarea adaugă sentimentul de competiție și recompensă care îi face pe oameni mai implicați și dispuși să câștige. De asemenea, angajatorii obțin o imagine mai clară a abilităților și potențialului fiecărui candidat.

Pe măsură ce rețelele sociale online devin cunoscute pe scară largă în rândul utilizatorilor online, organizațiile își îndreaptă atenția către site-urile și blogurile de rețele sociale pentru a efectua o gamă largă de activități comerciale.

Indiferent dacă suntem pregătiți, este etic să facem

acest lucru sau nu, noua lume online se așteaptă ca angajații să funcționeze ca mărci, gata să concureze într-un peisaj de marketing competitiv și adaptativ. Creșterea rapidă a tehnologiei dezvoltă noi strategii de recrutare care adaugă elemente de joc în proces. Gamificarea, recrutarea socială, realitatea virtuală și realitatea augmentată vor juca un rol vital în recrutarea viitoare.

Cultura nu a fost niciodată un concept ușor de descifrat sau măsurat. Este o trăsătură complicată a grupurilor de indivizi, care se manifestă în diferite dimensiuni și la diferite niveluri ale societății. O provocare ce este agravată astăzi de evoluțiile avansate în sistemele cibernetice, unde tehnologia fără fir și platformele de socializare de pe internet permit formarea de grupuri virtuale, cu contact instant, care estompează în continuare limitele geografice concrete ale grupurilor de indivizi. Platformele de socializare conectează literalmente indivizi din diverse locații îndepărtate din spațiul virtual în timp real, fără trecerea fizică a frontierei.

Odată cu popularitatea din ce în ce mai mare a rețelelor sociale, angajații interacționează mai mult cu colegii lor de lucru, cu managerii și cu alte contacte profesionale prin rețelele sociale online . În timp ce astfel de conexiuni de socializare duc la un mai mare schimb de informații și creează capital social, provocarea constă în echilibrarea atentă a ceea ce este dezvăluit și cui. Fără indicii vizuale sau alte setări, utilizatorii rețelelor sociale pot uita să auto-monitorizeze ceea ce postează. În plus, indivizii nu au control total asupra a ceea ce este postat despre ei, iar contactele personale au capacitatea de a dezvălui informații care pot fi privite ca inadecvate sau neprofesionale. Nivelul de îngrijorare cu privire la ceea ce este dezvăluit prin intermediul rețelelor sociale și de către cine, diferă în funcție de tipul de relație. Probabil una dintre cele mai apreciate relații profesionale pe care le au persoanele angajate este cu șeful imediat. O întrebare ce a primit o atenție considerabilă în cercetarea ultimilor ani, este dacă o persoană ar trebui să se conecteze cu managerii prin intermediul rețelelor sociale. Unele studii indică faptul că lucrătorii susțin astfel de conexiuni cu managerii, considerând-o ca o oportunitate de a construi rețele și de a-și îmbunătăți cariera, alții au rezerve în acest sens.

Pe fondul transformării bruște a proceselor sociale globale, internetul s-a dovedit a fi o binecuvântare mixtă. Internetul funcționează ca un canal activ de comunicare, care poate facilita schimbările empatice și a condus spre oportunități profesionale alternative, într-un moment în care organizațiile tradiționale nu și-au putut desfășura activitățile. Pe de altă parte, internetul a amplificat de asemenea diferențele în ceea ce privește modul în care oamenii se adaptează locurilor de muncă.

## NECESITATEA ÎNVĂȚĂRII CONTINUE ȘI CREȘTEREA COMPETENȚELOR

În mediile incerte și imprevizibile de astăzi lucrătorii sunt forțați să învețe continuu și să-și crească competitivitatea. Învățarea este un proces de dobândire și prelucrare a informațiilor printr-un mecanism cognitiv individual (Hager, 2011). Cercetătorii acordă din ce în ce mai multă atenție contextelor sociale și organizaționale în ceea ce privește învățarea continuă de la locul de muncă. Dintr-o perspectivă socială se susține și importanța învățării bazate pe relații și interacțiuni sociale, ca produs al constructelor sociale.

Învățarea pe tot parcursul vieții este un concept ce se referă la necesitatea ca angajații să-și sporească abilitățile necesare pentru a excela într-o forță de muncă din ce în ce mai diversă, în special în ceea ce privește competența în comunicare, interacțiune socială și tehnologie.

Există din ce în ce mai multe dovezi că lucrătorii în vârstă se luptă să se adapteze noilor tehnologii, mai ales la locul de muncă, iar unii iau în considerare părăsirea timpurie a locului de muncă (prin pensionare anticipată) din cauza poverii semnificative a stresului și a stigmatizării pe care le simt în legătură cu incapacitatea adoptării noilor tehnologii.

Abilitatea de a învăța și deschiderea spre idei noi, care să faciliteze dobândirea de cunoștințe, cresc valoarea angajatului. Capacitățile de luare a deciziilor, motivația, angajamentul și munca în echipă sunt celelalte competențe care sporesc valoarea angajaților și prin urmare, contribuie la eficiența organizațională.

Abilitatea este un concept de management, cunoscut ca un proces de împuternicire, de creștere a autorității angajaților în luarea deciziilor, prin cooperare, partajare, instruire și muncă în echipă (Koçel, 2014). Împuternicirea înseamnă a da putere lucrătorilor, cu toate acestea ar putea avea și alte câteva semnificații. De exemplu, puterea în sens juridic exprimă autoritatea. Prin urmare împuternicirea ar putea însemna autorizare, forță, capacitate sau furnizare de energie. În termeni de motivație, împuternicirea semnifică un concept care are un rol important în a crește nivelul de independență, flexibilitate și creativitate a angajaților.

În întreprinderi satisfacția clienților a fost prioritarizată, din cauza condițiilor competitive care se schimbă constant și devin din ce în ce mai dificile zi de zi. Clienții evaluează o întreprindere în funcție de produsul și serviciul oferit, așadar se dezvoltă o atitudine față de organizație ca urmare a acestor evaluări. Creșterea așteptărilor clienților în privința calității, au crescut importanța conceptului de abilitare a angajaților, astfel încât obiectivele de performanță ale organizațiilor să poată fi atinse.

Mediul economic aflat în continuă schimbare

forțează organizațiile să își reformeze permanent prioritățile strategice, existând un consens asupra faptului că o eficiență organizațională sporită, poate fi obținută prin abilități foarte dezvoltate ale angajaților. Pentru ca o organizație să obțină un avantaj competitiv față de concurenții săi, este crucial să facă investiții bune în resursele umane.

Calculul valorii angajaților este dificil de realizat, deoarece aceștia nu sunt ca orice alt activ, ei sunt singurul activ necorporal care poate fi influențat, dar niciodată complet controlat. Natura unică a capitalului uman necesită o analiză și o gestionare vigilentă și competentă.

Competența angajaților este un aspect critic al strategiei și succesului unei organizații. Astăzi se pune și mai mult accent pe procesele și practicile de recrutare și angajare care corespund nevoilor organizaționale, găsirea persoanelor potrivite care au o gamă potrivită de abilități.

Componentele competenței angajaților se referă la cunoștințele, abilitățile, atributele, mentalitățile și comportamentele necesare acestora, pentru a produce și îmbunătăți avantajul competitiv al organizației.

## EFECTELE DIVERSITĂȚII ȘI DINAMICII GENERAȚIONALE

Organizațiile de astăzi se confruntă cu unele probleme unice. Pentru prima dată în istorie, există simultan patru generații care coexistă la locul de muncă. Fiecare generație, (tradiționaliști, baby boomeri, generația X și generația Y), are atitudini, valori, ambiții, idei, obiceiuri, comportamente, moduri de comunicare și așteptări foarte distincte, toate influențate de experiențele lor conceptuale istorice, economice și culturale.

Aceste diferențe generaționale pot afecta totul în organizație, inclusiv recrutarea și păstrarea angajaților, consolidarea echipei, comunicarea, motivarea și gestionarea. Pentru a integra cu succes aceste generații diverse, organizațiile vor trebui să adopte schimbări care să demonstreze în mod activ respect și incluziune pentru toate generațiile. Organizațiile care găsesc o modalitate de a găzdui toate generațiile pot crea un mediu de lucru mai productiv, rezultând un avantaj competitiv puternic. Locul de muncă de astăzi cuprinde o forță de muncă variată, așadar pentru orice manager este o provocare găsirea unei modalități prin care să fie folosită atât experiența generațiilor mai în vârstă, cât și abilitățile tehnologice ale generațiilor mai tinere.

Menținerea lucrătorilor în vârstă în forța de muncă activă, promovează o gamă mai largă de talente, dar poate duce la conflicte din cauza decalajelor generaționale.

Lucrătorii din generațiile tinere posedă abilități tehnologice și o perspectivă globală care poate lipsi persoanelor din generațiile mai în vârstă, însă

aceștia au o perspectivă experiențială, istorică, imposibil de înlocuit de generația tânără. Pe de altă parte devin tot mai apreciate numeroasele competențe și aptitudini asociate vârstei mai înaintate, precum aptitudinile interpersonale, serviabilitatea și preocuparea față de calitate.

Schimbările firești aduse de înaintarea în vârstă pot fi atât pozitive, cât și negative. Numeroase însușiri, cum ar fi înțelepciunea, gândirea strategică, percepția holistică și capacitatea de a delibera, sporesc odată cu înaintarea în vârstă. Experiența și expertiza profesională se acumulează de asemenea, odată cu înaintarea în vârstă. Însă anumite capacități funcționale, în principal fizice și senzoriale, se deteriorează ca urmare a procesului natural de îmbătrânire. Potențialele modificări ale capacităților funcționale trebuie luate în considerare la stabilirea vârstei de pensionare, iar munca și mediul de lucru trebuie modificate pentru a face față acestor schimbări, pentru persoanele care sunt obligate să lucreze până la vârsta limită de pensionare. De asemenea, multe schimbări aduse de înaintarea în vârstă, au o relevanță mai mare în anumite activități profesionale decât în altele.

Prevederile legate de vârsta de pensionare, trebuie să ia în considerare ca lucrătorii în vârstă să poată lucra atât timp cât pot. Angajatorii vor trebui să-și schimbe percepțiile legate de lucrătorii mai în vârstă, iar lucrătorii vor trebui să-și reevalueze traiectoriile de carieră.

O bună înțelegere a trecutului este unul dintre cele mai puternice instrumente pe care le avem pentru modelarea viitorului. Așadar toate generațiile își pot aduce astăzi o contribuție semnificativă la locul de muncă, fiecare cu relevanța sa în eficacitatea organizațională.

Vârsta este doar unul dintre aspectele ce caracterizează diversitatea forței de muncă. Noțiunea de acceptare a diversității se bazează pe respect, înțelegere și egalitate pentru toți. Recunoașterea diferențelor individuale implică înțelegerea nu numai a modului de a fi a fiecărui om, ci și a modului de cunoaștere (Patrick și Kumar, 2012). Există diferite tipuri de diversitate în literatura existentă, ea poate fi demografică (bazată pe gen, rasă sau vârstă) sau bazată pe atribute personale, expertiză sau stilul de viață (Williams și O'Reilly, 1998). Diversitatea la locul de muncă se referă în principal la caracteristicile vizibile (de exemplu, rasă, gen) sau atribute legate de locul de muncă (experiență educațională și profesională).

În prezent, lucrul echipelor în mediul virtual ajută la găsirea de soluții la probleme majore, însă lucrul fără proximitate fizică, între diferite culturi și fusuri orare, poate fi foarte dificil. Gestionarea diversității la locul de muncă este importantă, deoarece poate avea un impact asupra stabilirii unor bune relații de muncă și a nivelurilor de încredere dintre colegi. Pe

de o parte, relațiile bune între colegi sunt esențiale, deoarece acestea pot afecta adesea performanța grupului, prezența și fluctuația angajaților și prin urmare, performanța organizațională. Pe de altă parte, noțiunea de încredere este legată de relațiile de la locul de muncă, deoarece lipsa sa este probabil să diminueze performanța și să crească fluctuația angajaților, iar încrederea constituie liantul care leagă echipa împreună pentru atingerea unui obiectiv comun.

Bărbații și femeile sunt diferiți din punct de vedere biologic, iar activitățile pe care le desfășoară, condițiile de lucru și modul în care sunt tratați de societate nu sunt identice (diferențe de gen). Cercetările legate de atenuarea discriminării de gen la locul de muncă, abordează motivul pentru care inițiativele actuale sunt dificil de realizat (Dobbin și Kalev, 2016) și ce s-ar putea face pentru o schimbare. Deși au avut loc îmbunătățiri incrementale în unele domenii, sunt încă diferențe semnificative în reprezentarea femeilor în diverse locuri de muncă, în special la cele mai înalte niveluri. Odată cu cererea de a îmbunătăți echilibrul de gen în majoritatea organizațiilor globale, cercetările au dezbătut și termeni diferiți. Inteligența de gen este un termen mai recent utilizat în organizații pentru a înțelege abordarea diferită a bărbaților și femeilor în ceea ce privește luarea deciziilor, rezolvarea problemelor și comunicarea (Annis și Gray, 2014). Deoarece accentul principal este pus pe diferențele dintre bărbați și femei, există însă riscul ca acesta să poată încuraja stereotipurile existente. În prezent a fost introdus termenul de mentalitate în discuția privind diversitatea, sugerându-se că diferența mentalităților este un termen mult mai potrivit pentru locurile de muncă. Extinzând acest termen, unele cercetări se referă la diversitatea mentalităților, ca un concept mai încurajator și mai incluziv referitor la locurile de muncă (Jason, Glantsman, O'Brien și Ramian, 2019).

În plus termenul diversitate de mentalitate extinde diversitatea de gen și include factori precum rasa, cultura, vârsta, limba și orientarea sexuală. Diversitatea cuprinde astfel orice dimensiune a atributelor pe care o persoană le poate avea, în acestea fiind incluse și dizabilitățile.

Migrația și schimburile de oameni peste granițe culturale au crescut rapid începând cu a doua jumătate a secolului trecut. Aceste schimbări în mediul social au dus la o creștere rapidă a numărului de oameni care trăiesc în culturi non-native și interacționează cu oamenii din țările gazdă. Aceste interacțiuni îi inspiră pe oameni să devină conștienți și interesați de diferite culturi și de multe lucruri și obiceiuri din țările gazdă. În același timp, mulți experimentează șocuri culturale care implică stres psihologic și alte dificultăți. Provocările și problemele asociate cu interacțiunile dintr-o țară gazdă nu pot fi rezolvate cu ușurință.

Dificultățile pe care le întâmpină oamenii în timpul muncii în culturile gazdă nu sunt neapărat atenuate după ce se întorc acasă, iar reîntoarcerea implică în mod similar experiențe de reajustare la mediul de acasă, care s-a schimbat între timp. Întoarcerea în țara de origine nu este în general considerată dificilă, dar din punct de vedere practic nu este ușor. Persoanele care se întorc acasă se confruntă cu probleme de reacomodare, denumit în mod obișnuit șoc de reîntoarcere, mulți lucrători care au experimentat tranziția, au susținut că dificultățile sunt mai mari la întoarcere decât adaptarea lor la cultura gazdă.

## CONCLUZII

Noile tehnologii perturbă piețele forței de muncă din întreaga lume atât prin distrugerea, cât și prin crearea de locuri de muncă. Rata de participare a tinerilor pe piața forței de muncă continuă să scadă, iar această tendință se consideră că reflectă în unele cazuri, creșterea înscrierii acestora în învățământul secundar și terțiar, ceea ce duce la o forță de muncă mai bine calificată în multe țări.

Creșterea cererii de competențe cauzată de apariția de noi tehnologii este binevenită, la fel ca și creșterea nivelului de educație în rândul tinerilor. Ambele pot conduce la creșterea nivelului de dezvoltare. Cu toate acestea, sunt necesare măsuri de politică pentru a promova extinderea oportunităților de angajare pentru tineri și motivarea lor. Un cadru de politică integrat, pentru a sprijini tinerii în asigurarea unor locuri de muncă decente, este esențial pentru progresul socio-economic viitor. Politicile trebuie să vizeze generarea un număr suficient de locuri de muncă, dotarea tinerilor cu competențele necesare pentru aceste locuri de muncă, pentru a-i încuraja să se alăture organizațiilor.

Pe de altă parte, calitatea interacțiunii dintre oamenii de vârste și culturi diferite dintr-o organizație, devine tot mai importantă. Organizațiile trebuie să acorde mai multă importanță programelor de gestionare a diversității, astfel încât să poată beneficia de abilitățile variate ale angajaților. Comportamentul discriminatoriu împotriva persoanelor de vârste sau din medii diferite, acționează ca o piedică atât pentru angajați cât și pentru organizații.

Discriminarea pe baza vârstei unei persoane (de peste 60 de ani) a primit denumirea de ageism. Un test major cu care se confruntă societățile, cu o populație în vârstă în creștere, este legată de modul în care pot să valorifice contribuțiile persoanelor în vârstă în scopuri constructive, mai degrabă decât să le vadă ca pe o povară. Provocarea constă în perceperea lor, așa cum sunt de fapt, un fond de resurse cu o varietate de expertize, o rezervă care a fost în general neglijată și subutilizată. Problema

finanțării și sprijinirii populației în vârstă reprezintă o provocare pentru guvernele lumii, fiind necesare resurse sociale și economice adecvate, pentru ca anii apusului din viața unei persoane să fie trăiți la un nivel acceptabil calitativ.

## BIBLIOGRAFIE

- [1] Aloisi, A. (2015). The Rising of On-Demand Work, A Case Study Research on a Set of Online Platforms and Apps. <http://rdw2015.org/download>.
- [2] Annis, B., Gray, J., (2014). Work with Me: The 8 Blind Spots Between Men and Women in Business, Palgrave Macmillan, St. Martin's Press.
- [3] Brumm, F. (2016). Making Gigs Work: The New Economy in Context. P.2. University of Illinois-Urbana Champaign, <https://blogs.illinois.edu/files/6232/430823/98170.pdf>
- [4] Dobbin, F., Kalev A. (2016). Why Diversity Programs Fail, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- [5] ESTY. (2016). Economic Security for the Gig Economy: A Social Safety Net that Works for Everyone Who Works. Fall 2016. [https://extfiles.etsy.com/advocacy/Etsy\\_EconomicSecurity\\_2016.pdf](https://extfiles.etsy.com/advocacy/Etsy_EconomicSecurity_2016.pdf)
- [6] Eurofound. (2013). Self-Employed or Not Self-Employed? Working Conditions of 'Economically Dependent Workers'. Background Paper, Dublin.
- [7] Hager, P., (2011). Theories of workplace learning, The SAGE handbook of workplace learning.
- [8] Healy, J., Nicholson, D., and Pekarek A. (2017). Should We Take the Gig Economy Seriously?, Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work 27, no. 3.
- [9] ILO, (2016). De Stefano, V., The Rise of the Just-In-Time Workforce: On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the Gig-Economy, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_443267.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_443267.pdf)
- [10] Jason, L. A., Glantsman, O., O'Brien, J. F., Ramian, K. N. (2019). Introduction to the field of Community Psychology. In L. A. Jason, O. Glantsman, J. F. O'Brien, & K. N. Ramian (Eds.), Introduction to Community Psychology: Becoming an agent of change. <https://press.rebus.community/introductiontocommunitypsychology/chapter/intro-to-community-psychology/>

- [11] Koçel, T. (2014). Business Management, Beta, Istanbul.
- [12] Margaryan, A. (2019). Workplace learning in crowdwork. *Journal of Workplace Learning*, 31(4).
- [13] Mosley, E., Irvine, D., (2020). *The Future of Work Is Human*, McGraw-Hill.
- [14] Patrick, H.A., Kumar, V.R., (2012), *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*, SAGE Open, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244012444615>
- [15] Stewart, A., Stanford, J., (2017). Regulating Work in the Gig Economy: What are the Options?, *The Economic and Labour Relations Review*, 28, no. 3,
- [16] Thomas, K.D. (2018). Taxing the Gig Economy, *University of Pennsylvania, Law Review* 1415; *UNC Legal Studies Research Paper*, p.5. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2894394>
- [17] Williams Y. Katherine, O'Reilly Charles (1998). *Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research*, *Research in Organizational Behavior* 20:77-140, JAI Press.
- [18] Yeganeh, K.H. (2019). *Major Business and Technology Trends Shaping the Contemporary World*, Business Expert Press.