



**sociologie &  
asistență socială**  
Universitatea Babeş-Bolyai

**UNIVERSITATEA BABEŞ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA FACULTATEA DE  
SOCIOLOGIE ŞI ASISTENŢĂ SOCIALĂ ŞCOALA DOCTORALĂ DE SOCIOLOGIE**

---

**IMPACTUL SCHIMBĂRILOR DEMOGRAFICE ASUPRA MANAGEMENTULUI  
RESURSELOR UMANE**

**REZUMATUL TEZEI DOCTORALE**

Student doctorand: Dincă (Dobre) Eleonora Casandra

Coordonator științific: prof. univ. dr. Veres Valér

Cluj-Napoca

2024

---

## 7. Introducere

### **II. Fundamente teoretice: tendințe demografice și 2otent legate de resursele umane**

#### 2.1. Principalele tendințe și probleme demografice în Europa și România în secolul XXI

##### 2.1.1. Introducere în schimbările demografice

##### 2.1.2. Tendințe demografice în perspectiva celei de-a doua tranziții demografice

##### 2.1.3. Intențiile de a avea copii și fertilitatea

##### 2.1.4. Migrația și mobilitatea în 2otentia2 românesc

##### 2.1.5. Îmbătrânirea și speranța de viață în România

##### 2.1.6. Cercetări recente pe teme conexe

#### 2.2. Schimbări recente în managementul resurselor umane

##### 2.2.1. Schimbările demografice

##### 2.2.2. Îmbătrânirea forței de muncă și gestionarea mai multor generații

##### 2.2.3. Munca la distanță și flexibilă

##### 2.2.4. Deficitul de competențe

##### 2.2.5. Impactul perfecționării și recalificării

### **III. Metodologia cercetării**

#### 3.1. Prezentarea 2otenti a întrebărilor și ipotezelor tezei

#### 3.2. Metode de cercetare

##### 3.2.1. Analiza demografică

##### 3.2.2. Interviu aprofundate (populație, teme)

### **IV. Analiza demografică: evoluția populației României la nivel 2otentia și în context 2otentia în ultimii 25 de ani**

#### 4.1. Prezentarea demografică a României, o poziționare 2otentia

#### 4.2. Natalitatea scăzută și declinul fertilității

#### 4.3. Mortalitatea și speranța de viață

#### 4.4. Migrația și declinul populației

#### 4.5. Perspectivele pe termen lung ale îmbătrânirii populației

#### 4.6. Dinamica generațiilor în cifre

---

4.7. Dinamica pieței muncii

**V. Analiză empirică calitativă: rezultate**

5.1. Prezentarea 3otenti a interviurilor

5.2. Principalele rezultate ale cercetării

5.3. O scurtă analiză a temelor, pe întrebări

5.4. Analiza detaliată pe teme

5.4.1. Generații multiple – analiză aprofundată

5.4.2. Deficitul de competențe, perfecționare și recalificare – analiză aprofundată

**VI. Concluzii**

**VII. Recomandări și impactul 3otential al cercetării asupra sustenabilității**

7.1. Recomandări pentru strategiile HR ca răspuns la schimbările demografice, vizând sustenabilitatea organizațională

7.2. Recomandări pentru experții HR

**Referințe**

**Anexe**

**Cuvinte cheie:** emografie, forța de muncă, piața muncii, generații multiple, îmbătrânire, învățare

---

## **Introducere**

Teza de față examinează modul în care schimbările demografice redefines managementul resurselor umane. În mod deosebit, îmbătrânirea populației și creșterea mobilității transformă recrutarea, retenția și managementul forței de muncă. Ultimii două-trei ani, marcate de pandemie, au intensificat aceste schimbări, forțând locurile de muncă să se adapteze la munca de la distanță în timp ce continuă să navigheze prin schimbările demografice. Aceste schimbări afectează modul în care angajatorii recrutează, de unde recrutează și apariția deficitelor de competențe sau lipselor de personal.

Teza susține că înțelegerea schimbărilor demografice ajută companiile să determine necesitățile de personal, calificările și timpul potrivit, permițându-le să stabilească strategii eficiente de retenție, recrutare și gestionare a talentelor. Aceasta evidențiază relația interdependentă dintre demografie și HR, subliniind modul în care schimbările în componența forței de muncă, tendințele pieței muncii și strategiile de gestionare a talentelor influențează practicile HR.

Cercetarea se concentrează pe impactul schimbărilor demografice asupra gestionării resurselor umane, în special în Europa, unde se anticipează o lipsă de muncitori cu înaltă calificare din cauza ratelor scăzute de fertilitate și mortalitate. Această situație necesită noi abordări în dezvoltarea personalului și politicile de resurse umane. Studiul își propune să ofere profesioniștilor din resurse umane perspective asupra implicațiilor strategice ale schimbărilor demografice, ajutându-i să se adapteze la tendințele globale și evoluțiile economice și tehnologice.

Teza include o analiză detaliată a tendințelor și provocărilor demografice în Europa și România, folosind date statistice și interviuri aprofundate pentru a explora aceste schimbări. Oferă perspective practice pentru practicienii din resurse umane asupra planificării forței de muncă, brandingului angajatorului, recrutării, retenției, gestionării talentelor, integrării noilor angajați și programelor de dezvoltare a competențelor.

---

## **Fundamentarea teoretică și analiza literaturii de specialitate**

Revizuirea literaturii acestei teze definește conceptele demografice cheie și examinează relevanța lor pentru gestionarea resurselor umane. Acoperă a doua tranziție demografică, tendințele demografice, intențiile de a avea copii, fertilitatea și migrația, cu un accent pe România. Subiectele principale includ forța de muncă îmbătrânită, locurile de muncă multi-generaționale, munca la distanță și flexibilă și lipsurile de competențe. Pe măsură ce oamenii trăiesc mai mult și mai sănătos, organizațiile se confruntă cu o forță de muncă care acoperă mai multe generații, de la Baby Boomers la Generația Z, fiecare aducând abilități și valori unice. Această schimbare necesită ca profesioniștii din resurse umane să-și adapteze strategiile la nevoile diverse. Creșterea numărului de nomazi digitali, care lucrează de la distanță în timp ce călătoresc, evidențiază flexibilitatea și mobilitatea crescândă în munca modernă, impactând semnificativ procesele de resurse umane.

În articolul său din 2006, "România și a doua tranziție demografică: Sistemul de valori tradiționale și ratele scăzute ale fertilității," Traian Rotariu explorează teoria "a doua tranziție demografică" în relație cu schimbările demografice din România în ultimele cincizeci de ani. Această teorie susține că, dincolo de factorii economici, schimbările sociale și culturale, în special în sistemele de valori, influențează distanțarea oamenilor de căsătorie și de nașterea de copii în societatea post-industrială. Până la mijlocul anilor 1960, baby boom-ul din majoritatea țărilor occidentale s-a încheiat, ducând la un declin rapid al fertilității, care a rezultat în rate de fertilitate rămânând sub nivelurile de înlocuire, în ciuda fluctuațiilor. Rotariu afirmă că această schimbare marchează începutul celei de-a doua tranziții demografice, determinată de schimbările în sistemele de valori ale societății occidentale, ducând la scăderea ratelor de natalitate și la un echilibru demografic crescut datorită migrației. În România, deși femeile mențin valori tradiționale de familie, ele prezintă rate foarte scăzute ale fertilității, sugerând că nu există o sincronizare directă între valori, credințe, atitudini și comportamentul demografic.

---

Melegh și Óri (1997) conturează cele trei etape principale ale tranziției demografice: etapa pre-tranziție cu mortalitate și fertilitate ridicată, etapa de tranziție și perioada post-tranziție cu niveluri scăzute de mortalitate și fertilitate, asigurând înlocuirea populației la un nou echilibru. Perioada de tranziție include faze în care mortalitatea scade mai întâi, urmată de o scădere a fertilității, ajungând în cele din urmă la un stat de echilibru de nivel scăzut. Dirk J. van de Kaa (2004) discută modul în care țările din Europa de Vest au devenit națiuni de imigrație la mijlocul anilor 1960 din cauza rigidităților pieței muncii, cu scăderi neașteptate ale mortalității și fertilității influențând tendințele demografice.

Studiile asupra intențiilor de fertilitate dezvăluie influența factorilor sociali și atitudinali asupra deciziilor de a avea copii. Anii recenti au văzut tendințe variate ale ratelor de fertilitate în întreaga Europă, cu analize de cohortă arătând un declin al fertilității printre cei născuți după 1975. Condițiile specifice fiecărei țări și factorii de grup influențează semnificativ realizarea intențiilor de a avea copii. Notabil, există o relație neliniară între dezvoltarea socio-economică și fertilitate, cu niveluri mai ridicate de dezvoltare corelând cu creșterea intențiilor de fertilitate. În România, nivelul de educație afectează invers ratele de naștere pentru al doilea și al treilea copil, contrastând cu tendințele din țările occidentale.

Migrația, atât internă cât și internațională, vine cu un impact semnificativ asupra dinamicii populației și compoziției socio-demografice. Modelul "Economia Nouă a Migrației" subliniază rolul familiilor și gospodăriilor în deciziile de migrație, influențate de factori dincolo de diferențele salariale. Schimbarea regimului politic din România după 1989, tranziția pieței, incorporarea în UE și stabilizarea economică au marcat modelele de migrație internă. Ratele ridicate de migrație externă nu au redus migrația internă, cu disparități economice regionale și declin demografic influențând mobilitatea internă.

---

Îmbătrânirea în termeni demografici se referă la creșterea proporției de persoane în vârstă din cauza scăderii fertilității, diminuării mortalității și creșterii speranței de viață. Ratele de naștere din România sunt la minime istorice, cu îmbătrânirea populației afectând tendințele de mortalitate și speranță de viață. Proiecțiile indică scăderi ale ratelor mortalității și creșteri ale speranței de viață, cu presupuneri prudente despre fertilitate și migrație. Din 1990, speranța de viață în România s-a îmbunătățit modest, dar rămâne în urma țărilor din Europa de Vest și Centrală. Diferențele semnificative de gen în speranța de viață persistă, femeile din România trăind mai mult decât bărbații.

Cercetările recente privind schimbările demografice și managementul resurselor umane (HRM) evidențiază impactul populațiilor îmbătrânite, diversității forței de muncă și așteptărilor generaționale în schimbare. Studiile sugerează că schimbările demografice necesită noi strategii de HR care să se concentreze pe recrutare, formare, retenție și politici de muncă flexibile. Organizațiile trebuie să se adapteze pentru a menține motivația, performanța și sănătatea pe parcursul vieții profesionale ale angajaților. Managementul strategic al resurselor umane trebuie să abordeze provocările legate de scăderea ofertei de muncă și îmbătrânirea forței de muncă, valorificând potențialul angajaților mai în vârstă și atenuând impactul negativ asupra productivității.

Ritmul rapid al avansului tehnologic, migrația și globalizarea transformă viitorul muncii. Managementul resurselor umane (MRU) implică abordări strategice pentru gestionarea eficientă a oamenilor, în vederea obținerii unui avantaj competitiv. Factorii externi care influențează HRM includ condițiile pieței muncii, schimbările demografice, avansurile tehnologice și condițiile economice, în timp ce factorii interni cuprind cultura organizațională, capacitățile forței de muncă și practicile de management.

---

Analiza schimbărilor demografice dezvăluie schimbări semnificative în compoziția forței de muncă, necesitând strategii adaptative din partea profesioniștilor HR. Aceste schimbări, determinate de factori precum îmbătrânirea populației, scăderea ratelor de natalitate și creșterea speranței de viață, impactează companiile în diverse moduri. În România, de exemplu, în ciuda creșterii economice, doar jumătate din populație era activă după 2011, cu zonele rurale confruntându-se cu rate și mai scăzute (Veres, 2015). Abordarea șomajului în rândul tinerilor a înregistrat unele progrese, însă soluțiile inovatoare rămân cruciale (Rimbu et al., 2016).

Pe o scară mai largă, la nivel european, schimbările demografice remodelează oportunitățile de angajare, punând provocări pentru generațiile mai tinere care intră pe o piață a muncii competitivă (Cseh-Papp et al., 2017). Globalizarea accentuează aceste schimbări, favorizând migrația rural-urbană pe măsură ce indivizii caută perspective mai bune de muncă, educație și sănătate (The Impact of Economic Globalization on Human Demography, n.d.). Mai mult, conceptul de "capitalism fără muncă" apare, provocând paradigmele tradiționale de angajare (Beck, 2008).

Forța de muncă îmbătrânită prezintă o altă dimensiune critică. Pe măsură ce populațiile din UE-27 îmbătrânesc, proporția lucrătorilor mai în vârstă continuă să crească, afectând sistemele de pensii și dinamica pieței muncii (Eurostat, 2023b). Această schimbare demografică spre o forță de muncă mai în vârstă necesită strategii HR adaptate care să acomodeze nevoile și preferințele diverse ale generațiilor (PWC, 2021b).

Gestionarea unei forțe de muncă multigeneraționale devine imperativă pe măsură ce Baby Boomers, Generația X, Millennials și Generația Z coexistă la locul de muncă, fiecare aducând abilități și perspective unice (Lamb, 2019). Companiile recunosc din ce în ce mai mult valoarea diversității de vârstă, mutându-se de la un accent exclusiv pe talentele tinere la promovarea unor medii incluzive care beneficiază de un amestec de experiență și inovație (PWC, 2022).



---

Creșterea aranjamentelor de muncă la distanță și flexibile se intersectează în plus cu tendințele demografice. Pe măsură ce factorii demografici influențează preferințele de muncă și alegerile de viață, organizațiile se adaptează oferind opțiuni de muncă flexibile pentru a atrage și a reține talentele (Eurostat, 2023c). Această evoluție este determinată de schimbarea modelelor de navetă, responsabilitățile de îngrijire și dorința de echilibru mai bun între viața profesională și personală în diferite grupuri de vârstă (PWC, 2021a).

Deficitul de competențe apare ca o preocupare critică, în special în sectoare precum sănătatea și tehnologia, necesitând investiții în programe de upskilling și reskilling (Brdulak, 2014). Aceste eforturi sunt cruciale pentru adaptarea la avansurile tehnologice și pentru reducerea decalajelor de competențe într-o economie în ritm rapid (Kaikhosroshvili, 2020). Inițiativele de upskilling și reskilling nu doar îmbunătățesc capacitățile forței de muncă, ci contribuie și la reziliența și competitivitatea organizațională (PWC, 2021a).

Deși în context internațional efectul schimbărilor demografice în HR este deja simțibil, diferitele țări, luând în considerare perspectivele demografice diferite, adaptarea managementului HR la acestea poate diferi considerabil în gestionarea provocărilor. În cazul României s-au efectuat puține cercetări pe această temă, de asemenea, unele schimbări demografice sunt destul de recente, astfel, cercetarea de față este în primul rând una de tip descriptiv. În acest scop, analiza macrodemografică și calitativă selectată a fost considerată adecvată. În timpul cercetării empirice, au fost analizate următoarele întrebări de cercetare. În relațiile cu acestea, am formulat și câteva ipoteze și ipoteze de lucru, chiar dacă în acest tip de cercetare empirică nu este necesar să testăm ipotezele. Întrebările de cercetare formulate sunt:

1. Cum percep companiile din România schimbările demografice în managementul resurselor umane?
2. În ce măsură profesioniștii din domeniul resurselor umane consideră schimbările demografice ale forței de muncă drept o provocare directă?
3. Care sunt schimbările demografice pentru care HR-ul a încercat deja să găsească soluții?

- 
4. Cât de satisfăcătoare și aprofundate sunt răspunsurile profesioniștilor din domeniul resurselor umane din România la schimbările demografice. Ce tipare diferite pot fi identificate în răspunsurile lor?
  5. Pornind de la întrebările de cercetare, am formulat câteva ipoteze care sunt legate de schimbările demografice și managementul resurselor umane, descrise în capitolul II. și IV

În concluzie, schimbările demografice influențează profund practicile de management al resurselor umane, necesitând ca organizațiile să adopte strategii flexibile, incluzive și inovatoare pentru a naviga în dinamica evolutivă a forței de muncă și pentru a asigura o creștere durabilă într-o economie globalizată.

## **Metodologie**

În partea empirică a cercetării, s-au utilizat două metode: prima fiind analiza statistică a datelor macro, prin care am examinat tendințele demografice și de pe piața muncii din România. A doua metodă a constat în interviuri calitative, pe baza cărora am investigat relația sectorului de resurse umane cu fenomenele demografice și conștientizarea și gestionarea problemelor aferente. Datele macro au fost extrase și interpretate folosind informațiile de la Institutul Național de Statistică al României, TEMPO-Online, și datele și rapoartele furnizate de site-ul online al Institutului Național de Statistică al României. A treia sursă principală de date a fost Eurostat, oficiul de statistică al Uniunii Europene. În analiza demografică, am grupat temele sub evoluția României și a regiunii în ultimii 25-30 de ani, după comunism, începând cu o prezentare generală demografică a României, într-o poziționare regională.

---

Populația țintă pentru interviuri, a constat din angajați HR care lucrează la companii private din România, în special cele situate în orașele București și Cluj-Napoca. Tehnic, au fost luate în considerare doar întreprinderile medii și mari, deoarece acestea au departamente de HR reale unde activitățile se extind dincolo de procesarea salariilor. Companiile de stat nu au fost incluse în eșantion deoarece politicile lor de HR depind adesea de reglementările statului, ceea ce le împiedică să ia în considerare fenomenele examinate (cu impact asupra numărului de angajați, buget, etc.).

Cercetarea a vizat respondenți din diverse domenii, concentrându-se pe departamentele de resurse umane, chiar și pe proprietarii de companii, dacă au responsabilități de HR. După finalizarea întrebărilor, a început procesul de contactare a potențialilor respondenți. Criteriile pentru alegerea respondenților au fost de a intervieva companii cu departamente proprii de HR, situate în București și Cluj-Napoca. Având în vedere că este o cercetare calitativă, nu a fost necesar să se adreseze tuturor companiilor românești, deoarece acest lucru ar fi creat obstacole practice în realizarea colectării datelor, astfel că focusul a fost păstrat pe două zone din țară care, din punct de vedere economic, sunt relevante, concentrând cele mai importante companii. În ceea ce privește eșantionarea, grupul principal de respondenți a fost HR Hub, cel mai mare cluster care reunește experți HR din România. Respondenții provin din companii de dimensiuni medii și mari (cu angajați între 100-200, sau peste 200), având departamente funcționale de HR proprii. După ce, în general, au avut loc mai multe contacte, prin telefon, LinkedIn, e-mail sau în persoană, au avut loc 34 de interviuri față în față cu respondenții.

---

## **Analiza demografică**

În analiza demografică, este prezentată evoluția populației României în ultimii 25 de ani, concentrându-se pe tendințele populației din România și comparându-le la nivel regional, motivele pentru ratele scăzute de natalitate și fertilitate ale României, schimbările în ratele mortalității și speranța de viață în România, precum și impactul migrației asupra declinului populației României. Un capitol examinează proiecțiile viitoare ale îmbătrânirii populației în România, iar un altul oferă o analiză statistică a diferitelor grupuri de vârstă din România. Un capitol separat a analizat impactul schimbărilor demografice asupra pieței muncii din România.

## **Analiza empirică calitativă: rezultate**

Schimbările demografice din România, caracterizate printr-o populație îmbătrânită, emigrarea tinerilor muncitori, forța de muncă multigenerațională, tendințele de muncă la distanță, neconcordanța competențelor și internaționalizarea forței de muncă, prezintă atât provocări, cât și oportunități. Opinia generală exprimată de respondenți a fost că abordarea acestor probleme necesită eforturi coordonate din partea factorilor de decizie, instituțiilor educaționale și angajatorilor pentru a implementa strategii proactive care să promoveze o forță de muncă incluzivă, calificată și rezilientă, capabilă să susțină creșterea economică și stabilitatea României. Rezultatele obținute de la respondenți evidențiază tendințele demografice și socio-economice cheie care modelează peisajul forței de muncă din România. Aceste perspective pot fi grupate în patru piloni principali, fiecare reflectând interacțiunea complexă a factorilor care influențează piața muncii din țară. Respondenții se concentrează în principal pe provocările legate de forța de muncă din cauza tendințelor demografice și socio-economice, observând factorul de îmbătrânire din România și faptul că țara se confruntă cu o provocare semnificativă datorită unei populații în îmbătrânire, ceea ce duce la o lipsă de muncitori calificați. Ei consideră că acest lucru necesită eforturi sporite în recrutarea și reținerea talentelor. De asemenea, au observat fenomenul emigrării tinerilor muncitori, în special a celor calificați, care caută oportunități mai bune în străinătate, exacerbând astfel lipsa forței de muncă și cauzând un exod de creiere care împiedică înlocuirea

---

forței de muncă și atragerea generațiilor mai tinere. Majoritatea răspunsurilor observă că tranziția demografică din România este marcată de o populație îmbătrânită și de rate scăzute ale natalității, similare cu tendințele observate în alte țări europene. În ceea ce privește impactul potențial, majoritatea respondenților au subliniat impactul economic, unde exodul de creiere cauzat de emigrarea tinerilor muncitori nu doar reduce forța de muncă disponibilă, ci afectează și creșterea economică și inovația. Strategiile pentru a contracara această tendință includ îmbunătățirea oportunităților de muncă, îmbunătățirea standardelor de viață și crearea unui mediu propice pentru tinerii profesioniști. Referitor la îmbătrânire, migrație și fertilitate, respondenții nu au fost la fel de elaborativi cum s-a presupus. Totuși, s-a menționat că îmbătrânirea este o provocare demografică critică, impactând piețele muncii din România și Europa de Est. Majoritatea respondenților au observat că angajații mai în vârstă se simt copleșiți de mobilitatea ridicată și durata scurtă a locurilor de muncă ale generațiilor mai tinere. În Ungaria, stimulentele guvernamentale facilitează angajarea grupului de vârstă de peste 55 de ani. Tendințele de angajare s-au schimbat către candidați mai în vârstă, considerați mai fiabili, dar integrarea politicilor multigeneraționale rămâne o provocare din cauza valorilor diferite ale generațiilor mai tinere. Migrația a modelat dinamica forței de muncă, în special în Cluj, un oraș proeminent din România. În ciuda tendințelor de migrație, Cluj rămâne atractiv, cu generațiile tinere revenind din țările occidentale din motive familiale. Migrațiile istorice după revoluția din 1989 au lăsat unele regiuni fără forță de muncă, în timp ce migrația externă recentă către România prezintă provocări de integrare, cum ar fi diferențele culturale și lingvistice. Tendințele de fertilitate din Europa indică dimensiuni mai mici ale familiei, cu unul sau doi copii per familie. Migrația din alte regiuni, chiar și din cauza conflictelor, contribuie la menținerea nivelurilor forței de muncă în țările occidentale, menționată de majoritatea respondenților. Problema principală exprimată de respondenți a fost legată de diferențele generaționale și munca la distanță, evidențiind aspectele legate de forța de muncă multigenerațională. Coexistența a patru-cinci generații în cadrul locului de muncă introduce diferențe în comunicare, relații și valori, iar aceste diferențe generaționale creează provocări în transferul de cunoștințe și motivarea angajaților. Respondenții au discutat, de asemenea, impactul COVID-19, considerând că pandemia a accelerat munca la distanță, determinând mulți angajați să

---

se mute din orașele aglomerate în orașe mai mici sau în zone rurale. Această schimbare, facilitată de politicile de muncă flexibile, a impactat costurile locuințelor și distribuția forței de muncă. Prezența mai multor generații în forța de muncă necesită practici de management care să pună în legătură diferențele de comunicare și valori. Programele eficiente de transfer de cunoștințe și strategiile motivaționale sunt cruciale.

## **Concluzii**

Observațiile concluzionează, de asemenea, că trecerea la munca la distanță a redefinit distribuția geografică a forței de muncă, ducând la o redistribuire a cererii de locuințe și schimbări în economiile locale. Angajatorii trebuie să se adapteze la aceste schimbări prin dezvoltarea politicilor de muncă flexibile și sprijinirea angajaților care lucrează la distanță. A treia observație principală acoperă neconcordanța competențelor și decalajul educațional, unde majoritatea respondenților au observat un decalaj semnificativ între competențele necesare pentru locurile de muncă contemporane și cele deținute atât de generațiile tinere, cât și de cele mai în vârstă. Aceasta subliniază necesitatea actualizării curriculei universitare și a strategiilor de formare. Respondenții din diverse industrii, inclusiv Horeca, construcții și producție, sunt afectați de aceste schimbări demografice, în special cu integrarea unei forțe de muncă din Asia. Respondenții au considerat că neconcordanța competențelor subliniază necesitatea reformelor educaționale care să alinieze curricula universitară cu cerințele pieței și că programele de formare profesională și învățare pe tot parcursul vieții pot ajuta la reducerea acestui decalaj. A patra categorie mare de răspunsuri se referă la internaționalizare și provocările legate de recrutare, considerând că internaționalizarea forței de muncă din România, cu profesioniști din diverse naționalități, duce adesea la fricțiuni culturale în cadrul locurilor de muncă. Angajatorii se confruntă cu provocări crescute în recrutarea și reținerea talentelor, în special în pozițiile de specialiști, din cauza presiunilor combinate ale unei populații în îmbătrânire și tendințelor de emigrare. Respondenții au formulat că recrutarea și reținerea talentelor, în special pentru rolurile de specialiști, sunt esențiale pentru susținerea creșterii economice. Aceasta implică crearea unor pachete atractive de locuri de muncă, asigurarea oportunităților de dezvoltare a carierei și menținerea unei culturi de muncă de sprijin.

---

Concluzia generală a fost că abordarea provocărilor unei forțe de muncă multigeneraționale necesită strategii proactive de resurse umane care promovează incluziunea, învățarea continuă și adaptarea culturală. Companiile din România recunosc nevoile și așteptările diverse ale diferitelor generații și își adaptează practicile de resurse umane în consecință. Gestionarea eficientă a schimbărilor demografice favorizează o forță de muncă rezilientă, implicată și inovatoare, stimulând creșterea durabilă într-un peisaj global în continuă evoluție. Informațiile obținute despre gestionarea unei forțe de muncă multigeneraționale, schimbările demografice și impactul acestora asupra dinamicii forței de muncă din România au fost interconectate. În ultimii 25-30 de ani, peisajul demografic al României a suferit schimbări semnificative, marcate de declinul populației, îmbătrânirea și tendințele de urbanizare. Aceste schimbări au implicații profunde pentru practicile de resurse umane și strategiile organizaționale în diverse sectoare. Alinierea strategiilor de resurse umane cu realitățile demografice ale României este crucială pentru organizațiile care doresc să prospere în contextul acestor schimbări. Abordări personalizate pentru gestionarea echipelor multigeneraționale, abordarea decalajelor de competențe prin învățare continuă și adaptarea la o populație în curs de îmbătrânire sunt esențiale pentru promovarea unor locuri de muncă reziliente și inovatoare în peisajul socio-economic în evoluție al României. Aceste eforturi nu doar îmbunătățesc agilitatea organizațională, ci și poziționează companiile să valorifice eficient punctele forte ale generațiilor diverse pentru o creștere și un succes durabil. România a experimentat schimbări demografice notabile, inclusiv declinul populației, îmbătrânirea și scăderea populației active. Populația a scăzut de la aproximativ 23 de milioane la începutul anilor 1990 la aproximativ 19 milioane recent, influențată de ratele scăzute ale natalității și emigrarea ridicată. Aceste schimbări au dus la o structură a populației mai îmbătrânită, cu implicații pentru sustenabilitatea forței de muncă și cultura organizațională. Pe măsură ce practicile de angajare favorizează din ce în ce mai mult lucrătorii experimentați, companiile trebuie să-și adapteze strategiile de management pentru a integra eficient angajații mai în vârstă. Această adaptare necesită abordări nuanțate de resurse umane care să valorizeze experiența, promovând în același timp colaborarea între generații. Analiza interviurilor, combinată cu subiectele legate de forța de muncă multigenerațională, decalajul de competențe, învățarea și dezvoltarea, îmbătrânirea,

---

migrația, fertilitatea și impactul pandemiei, a condus la mai multe concluzii. Gestionarea unei forțe de muncă multigeneraționale necesită strategii personalizate datorită nevoilor, motivațiilor și stilurilor de muncă diverse ale diferitelor grupuri de vârstă. Angajații mai tineri prioritizează adesea beneficiile și oportunitățile de dezvoltare, în timp ce angajații mai în vârstă pot pune un accent mai mare pe stabilitate și practici tradiționale de muncă. Pentru a aborda aceste nevoi variate, strategiile eficiente de resurse umane includ implementarea aranjamentelor flexibile de muncă, promovarea culturilor incluzive și dezvoltarea programelor personalizate de dezvoltare. Aceste inițiative nu doar cresc implicarea, ci și promovează o cultură organizațională coerentă. Depășirea decalajelor generaționale necesită o abordare incluzivă care să încurajeze comunicarea și înțelegerea reciprocă. Soluțiile personalizate în formare și comunicare internă sunt esențiale pentru a satisface nevoile diverse de învățare ale fiecărei generații, asigurând un loc de muncă armonios și productiv.

Schimbările demografice impactează semnificativ procesele de resurse umane, cum ar fi angajarea și formarea, contribuind la deficitul de competențe în cadrul forței de muncă. Inițiativele de perfecționare și recalificare sunt răspunsuri cruciale la aceste decalaje, însă ele sunt recunoscute ca parte a soluției, mai degrabă decât remedii cuprinzătoare. Oportunitățile continue de învățare joacă un rol pivotal în abordarea decalajelor de competențe și promovarea inovației în toate grupele de vârstă. Investițiile strategice în învățare și dezvoltare, completate de politici de muncă flexibile, sunt esențiale pentru a naviga eficient schimbările demografice și a asigura creșterea organizațională sustenabilă.

Impactul unei populații în curs de îmbătrânire depășește schimbările demografice, influențând atât sustenabilitatea forței de muncă, cât și cultura organizațională. Pe măsură ce practicile de angajare favorizează din ce în ce mai mult lucrătorii experimentați, companiile trebuie să navigheze schimbările în dinamică și să își adapteze strategiile de management în consecință. Integrarea angajaților mai în vârstă, care adesea aduc valori și stiluri de muncă distincte, necesită abordări nuanțate de resurse umane care să sublinieze experiența, promovând în același timp colaborarea cu generațiile mai tinere. Această adaptare culturală este crucială pentru promovarea unui mediu de muncă coeziv și productiv în contextul demografiei forței de muncă în evoluție.



---

Dinamica migrației influențează semnificativ piețele muncii, în special în țările din Europa de Est, cum ar fi România, unde emigrarea tinerilor muncitori educați către Europa Occidentală contribuie la deficitul de forță de muncă. Această tendință subliniază necesitatea planificării strategice a forței de muncă și a politicilor pentru a atenua decalajele de competențe și a susține creșterea economică. În schimb, unele regiuni experimentează o migrație parțială de întoarcere a generațiilor mai tinere, influențată de considerente familiale și de stil de viață. Această migrație de întoarcere poate avea un impact pozitiv asupra dinamicii forței de muncă locale, reîmprospătând forța de muncă calificată și promovând dezvoltarea comunitară. Înțelegerea și răspunsul la aceste modele de migrație sunt cruciale pentru menținerea stabilității forței de muncă și promovarea dezvoltării economice sustenabile în regiunile afectate.

Pandemia COVID-19 a accelerat cererea de competențe digitale și capacități de muncă la distanță, remodelând fundamental așteptările forței de muncă și practicile angajatorilor. Această accelerare a evidențiat necesitatea critică a unor strategii adaptative de resurse umane care să îmbrățișeze progresele tehnologice și să sprijine mediile de muncă la distanță. În plus, schimbările induse de pandemie au stimulat creșterea globalizării și mobilității forței de muncă, cu munca la distanță devenind o opțiune preferată pentru mulți angajați, în special pentru generațiile mai tinere. Înțelegerea acestor schimbări este esențială pentru organizațiile care doresc să cultive reziliența și flexibilitatea în strategiile lor de forță de muncă pe viitor.

Pe măsură ce companiile navighează provocările viitoare, adaptarea strategiilor de resurse umane pentru a acomoda diverse schimbări demografice și progrese tehnologice este primordială. Acest lucru implică valorificarea analizelor de date pentru planificarea strategică a forței de muncă și implementarea practicilor incluzive care se extind de la recrutare la pensionare. Sublinierea dezvoltării individuale prin programe de formare și dezvoltare personalizate poate îmbunătăți semnificativ motivația și retenția angajaților din toate generațiile. Această abordare nu doar sprijină agilitatea organizațională, ci și promovează o cultură de creștere continuă și inovație.

---

## BIBLIOGRAFIE

1. Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2020). *Flexible work arrangements: Help or hype? In Work and Family in the New Economy* (pp. 265-284). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1530-353520200000018014>
2. Anghel, R. G., Botezat, A., Coşciug, A., Manafi, I., & Roman, M. (2016). International migration, return migration, and their effects: A comprehensive review on the Romanian case (IZA DP No. 10445). Institute of Labor Economics (IZA)
3. Aydin, N. (2022). Europe has largest aging population in world. Retrieved from <https://www.aa.com.tr/en/europe/europe-has-largest-aging-population-in-world/2542438>
4. Beck, U. (1999). Globalization and the Rise of the Risk Society. Retrieved from [https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/risk\\_RR3\\_u\\_Beck.pdf](https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/risk_RR3_u_Beck.pdf)
5. Benson, J. (2022). The four factors of motivation and simple ways you can motivate your staff. Retrieved from <https://www.himama.com/blog/webinar-four-factors-of-motivation/>
6. Benedek J. (2006). Urban policy and urbanisation in the transitiion Romania. *Romanian Review of Regional Studies* 1, 51–64
7. BTI (2020). Country Report: Romania. Bertelsmann Stiftung. Retrieved from [https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country\\_report\\_2020\\_ROU.pdf](https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2020_ROU.pdf)
8. Bieling, G., Stock, R. M., and Dorozalla, F. (2015). Coping with demographic change in job markets: How age diversity management contributes to organisational performance. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/24332832>
9. Bogantoiu, C. (2022). The influence of demographic decline on military structures. *Journal of Military and Strategic Studies*, 18(1), 179-185. <https://doi.org/10.53477/2971-8813-22-21>
10. Boxall, P., and Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
11. Brdulak, H. (2014). The impact of demographic changes on human resources management in European supply chains-selected aspects. In P. Golinska (Ed.), *Logistics Operations*,

---

*Supply Chain Management and Sustainability* (pp. 3–13). Springer, Cham.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-07287-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-07287-6_1)

12. Cardoso, G., and Castells, M. (2007). *The Network Society. From Knowledge to Policy*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/301788885\\_The\\_Network\\_Society\\_From\\_Knowledge\\_to\\_Policy](https://www.researchgate.net/publication/301788885_The_Network_Society_From_Knowledge_to_Policy)
13. Cascio, W. F., and Boudreau, J. W. (2008). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. FT Press.
14. Cseh-Papp, I., Varga, E., Szabó, K., Szira, Z., and Hajós, L. (2017). The appearance of a new generation on the labor market.
15. CHANS-Net. (2024). *The Impact of Economic Globalization on Human Demography, Land Use, and Natural Systems in Latin America and the Caribbean*. Retrieved from <http://chans-net.org/content/impact-economic-globalization-human-demography-land-use-and-natural-systems-latin-america-an>
16. Choi, S. L., and Lee, H. K. (2021). The Influence of Urbanization and Traffic Congestion on the Adoption of Telecommuting: Evidence from South Korea. *Sustainability*, 13(8), 4232. <https://doi.org/10.3390/su13084232>
17. Claeys, G., Darvas, Z., and Wolff, G. B. (2014). Benefits and drawbacks of European unemployment insurance. *Bruegel Working Paper 2014/06*. Retrieved from [http://aei.pitt.edu/39385/1/20121018073618\\_WorkingPapers2012\\_W\\_01.pdf](http://aei.pitt.edu/39385/1/20121018073618_WorkingPapers2012_W_01.pdf)
18. Clark, M. A., Robertson, M. M., and Young, S. (2022). In practice: How are older workers being supported in the workplace? *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257-265. <https://doi.org/10.1093/workar/waab027>
19. Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/gx/en/pages/about-deloitte/articles/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

- 
20. Dobre, E. C. (2020). The practical guide to HR analytics: Using data to inform, transform, and empower HR decisions (book review). *Közgazdász Fórum: Forum on Economics and Business*, 23(143), 51–53.
21. Dobre, E. C. (2023), Antalík, I., Poór, J., & Szeiner, Z. (Eds.). (2023). The impact of demographic changes on HR processes (A highlight on workplace learning, upskill and reskill in the context of the future of work) (Dobre, Eleonora Casandra). In *Employment and labor market: Conference volume of the 15th International Conference organized by J. Selye University on 13-14 September 2023 in Komárno, Slovakia* (pp. 222-236)
22. Dobre, E. C. (2024). The impact of demographic changes on HR processes: A highlight on workplace learning, upskill and reskill in the context of the future of work. *Belvedere Meridionale*, 36(1), 91–101.
23. European Commission. (2021). Council Resolution on a strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area and beyond (2021-2030). *Official Journal of the European Union*, C 66/1. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021G0226\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021G0226(01))
24. Eurostat (2023a). Ageing Europe - statistics on population developments. Retrieved from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing\\_Europe\\_-\\_statistics\\_on\\_population\\_developments](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_population_developments)
25. Eurostat (2023b). Ageing Europe - statistics on working and moving into retirement. Retrieved from [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Ageing\\_Europe\\_-\\_statistics\\_on\\_working\\_and\\_moving\\_into\\_retirement&oldid=581874](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_working_and_moving_into_retirement&oldid=581874)
26. Eurostat (2023c). Education and training statistics introduced. Retrieved from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Education\\_and\\_training\\_statistics\\_introduced#European\\_Education\\_Area](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Education_and_training_statistics_introduced#European_Education_Area)
27. Eurostat (2023d). Fertility statistics. Retrieved May 22, 2024, from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Fertility\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Fertility_statistics)

- 
28. Eurostat. (2024a). Romania - Facts and figures. European Commission. Retrieved May 16, 2024, from <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/12743486/14207636/RO-RO.pdf>
  29. Eurostat (2024b). Migration and migrant population statistics. European Commission. Retrieved May 2, 2024, from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics)
  30. Ghețău, V. (2004). Declinul demografic al României: ce perspective? *Sociologie Românească*, 2(2). Universitatea București.
  31. Gyenge, E. (2023). The demographic, political and economic power of each generation of Romanians. *Panorama*. Retrieved from <https://www.europeanpressprize.com/article/the-demographic-political-and-economic-power-of-each-generation-of-romanians/>
  32. Greiling, D. (2011). Demographic Change as a Challenge to Human Resources Development. In P. Rondo-Brovetto and I. Saliterer (Eds.), *The University as a Business?*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
  33. Harper, S. (2014). Demographic aging: A global overview. In P. Uhlenberg (Ed.), *International handbook of population aging* (pp. 3-15). Springer.
  34. Herstatt, C., Schwarz, D., and Verworn, B. (2009). Title of the article. *Inderscience Publishers*. Retrieved from <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=23450>
  35. Hipo.ro. (2018). *Piata fortei de munca in 2018*. Retrieved from <http://www.hipo.ro/>
  36. Horváth, I. (2008). The culture of migration of rural Romanian youth. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 34(5), 771-786. <https://doi.org/10.1080/13691830802106036>
  37. Horváth, I. (2016). Internal migration transition in Romania? *Regional Statistics*, 6(1), 42–53. <https://doi.org/10.15196/RS06103>
  38. IDC. (2021). The Business Value of Workforce Upskilling. Retrieved from [https://assets.ctfassets.net/fwgo2d14oeir/2U41zXzYrXLRmpI8mpV1Y/baf54a5a340996077320a9c9694c61c1/IDC\\_BusinessValueofWorkforceUpskilling.pdf](https://assets.ctfassets.net/fwgo2d14oeir/2U41zXzYrXLRmpI8mpV1Y/baf54a5a340996077320a9c9694c61c1/IDC_BusinessValueofWorkforceUpskilling.pdf)
  39. INS (2023a). National Institute of Statistics. *Romania in figures, 2023*. Retrieved from [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/romania\\_in\\_figures\\_2022.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/romania_in_figures_2022.pdf)

- 
40. INS (2023b). Romanian National Institute of Statistics. *Population residence data for January 2023*. Retrieved from [https://insse.ro/cms/sites/default/files/com\\_presa/com\\_pdf/poprez\\_ian2023r.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/poprez_ian2023r.pdf)
  41. INS (2024a). National Institute of Statistics Romania. *TEMPO online database*. Retrieved May 22, 2024, from <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>
  42. INS (2024b). Recenzare on-line. *Recensământul Populației și Locuințelor 2021*. Retrieved May 29, 2024, from <https://www.recensamantromania.ro/recenzare-on-line/>
  43. IOE (2024). International Organization of Employers. Business Advisory Group on Migration. Retrieved May 15, 2024, from <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=159891&token=319e52a2beee5e0e3616a5919f2d1c418db11f0b>
  44. Iftimoaei, C. and Baciu I. C (2018). Analiza statistică a migrației externe după aderarea României la Uniunea Europeană. *Revista Română de Statistică* - Supliment no. 12.
  45. ITA Group. (2020). How Upskilling Your Workforce Benefits Your Organization. Retrieved from <https://www.itagroup.com/insights/employee-experience/how-upskilling-your-workforce-benefits-your-organization>
  46. The impact of demographic changes on companies' HR strategies and their company pension plans. (2007) Retrieved from <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=62eb40ac-84de-48b6-a04c-68bb187888c8>
  47. Kaikhosroshvili, K. (2020). Why Upskilling Is Key for the Future of Work. Retrieved from <https://www.zavvy.io/blog/upskilling>
  48. Kate, B. (2022). Here's why companies need to bridge the skills gap to benefit both business and society. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/upskilling-why-businesses-need-to-bridge-the-skills-gap/>
  49. Kendig, H., McDonald, P., and Piggott, J. (Eds.). (2013). *Facing the challenges of an ageing society*. In *Population Ageing and Australia's Future* (pp. 95-110). ANU Press. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1rqc955.11>

- 
50. Kerekes, K., & Molnár, J. (2017). *Az erdélyi munkaerőpiac: A foglalkoztatási viszonyok változása Romániában 1990 után.*
51. Kim, J. (2016). The Effects of Demographic Change on GDP Growth in OECD Economies. Retrieved from <https://www.federalreserve.gov/econresdata/notes/ifdp-notes/2016/effects-of-demographic-change-on-gdp-growth-in-oecd-economies-20160928.html>
52. Kulik, C. T., Ryan, S., Harper, S., and George, G. (2021). Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes, and conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257-280. <https://doi.org/10.1093/workar/waab018>
53. Kuncoro, H. A. D. P., and Kusumawati, N. (2021). A Study Of Customer Preference, Customer Perceived Value, Sales Promotion, And Social Media Marketing Towards Purchase Decision Of Sleeping Product In Generation Z. *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs*, 3 (9), 265-276.
54. Lamb, M. (2019). Managing the Multi-Generational Workforce: From the Silent Generation to Generation Z. In M. Lamb (Ed.), *The Palgrave Handbook of Multigenerational Education Management* (pp. 7-24). Palgrave Macmillan.
55. Lexology (2002). The impact of demographic changes on companies' HR strategies and their company pension plans. Lexology. Retrieved from <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=62eb40ac-84de-48b6-a04c-68bb187888c8>
56. Lewis Silkin LLP. (2020). Changing demographics and ageing workforces. Retrieved from <https://www.futureofworkhub.info/comment/2020/1/30/changing-demographics-and-ageing-workforces>
57. Maximilian, T. R. (2019). Essays on the integration and implementation of a demographically oriented human resource management. <https://doi.org/10.15488/5146>
58. McCrindle, M. and Wolfinger E. (2009). *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations.* UNSW Press, 1–22.

- 
59. McGuinness, S., Pouliakas, K., & Redmond, P. (2018). Skills mismatch: Concepts, measurement and policy approaches. *Journal of Economic Surveys*, 32(4), 985-1015. <https://doi.org/10.1111/joes.12288>
60. Melegh, A., and Óri, P. (2003). *A második demográfiai átmenet elmélete*. In Spéder Zsolt (ed.) *Család és népesség itthon és Európában*. Századvég, Budapest.
61. Mendryk, I., and Dylon, D. (2013). Demographic Changes as a Challenge to Human Resources Management. *Research Papers in Economics*, 1021-1028.
62. Mester, L. J. (2017). Demographics and Their Implications for the Economy and Policy. Retrieved from <https://www.clevelandfed.org/collections/speeches/2017/sp-20171116-demographics-and-their-implications-for-the-economy-and-policy>
63. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
64. Pakulski, J. (2013). Facing the challenges of an ageing society. In H. Kendig, P. McDonald, and J. Piggott (Eds.), *Population Ageing and Australia's Future* (pp. 95-110). ANU Press. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1rqc955.11>
65. Page, D. (2024). Managerial Implications of Changing Workforce Demographics. Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/managerial-implications-changing-workforce-demographics-36924.html>
66. PwC. (2021a). How upskilling impacts corporate culture, Price Water Coopers. Retrieved from <https://proedge.pwc.com/upskilling-and-corporate-culture>
67. PwC. (2021b). Hopes and fears 2021, The views of 32,500 workers, Price Water Coopers. Retrieved from <https://www.pwc.com/hopes-fears>
68. PwC. (2022). Millennials at Work: Reshaping the Workplace, Price Water Coopers. Retrieved from <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
69. Russo, A. (2020). Public Engagement, World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/press/2020/10/recession-and-automation-changes-our-future-of-work-but-there-are-jobs-coming-report-says-52c5162fce/>



- 
70. Sandu, D. (2017). Migrația românească, un strigăt penru reformarea țării, în Lumina: <http://ziarullumina.ro/migratia-romaneasca-un-strigat-pentrureformarea-tarii-125421.html>, ultima accesare noiembrie 2018.
71. Sandu, D. (2010). Lumile sociale ale migrației românești în străinătate. Editura Polirom, Iași
72. Sammi, P. (2021). The importance of upskilling and reskilling in the aftermath of COVID-19. Retrieved from <https://www.docebo.com/learning-network/blog/upskill-reskill-employees-covid-19/>
73. Tatarenko, A. (2024). Romania: 30 years of demographic decline. Institute of East-Central Europe (IES). Retrieved June 16, 2024, from <https://ies.lublin.pl/en/comments/romania-30-years-of-demographic-decline/>
74. Rotariu, T. (2006). Romania and the Second Demographic Transition: The Traditional Value System and Low Fertility Rates. *International Journal of Sociology*, 36(1), 10-27.
75. Rotariu T. and Mezei, E. (2012). Populația României. Volum, structuri și procese demografice. In Traian Rotariu and Vergil Voineagu (Eds.) *Inerție și schimbare: dimensiuni sociale ale tranziției în România*. Polirom. Iași.
76. Rotariu T. and Voineagu, V. (2012). Inerție și schimbare: Cuvânt înainte. In Traian Rotariu and Vergil Voineagu (Eds.) *Inerție și schimbare: dimensiuni sociale ale tranziției în România*. Polirom. Iași.
77. WEC (2021). Upskilling for Shared Prosperity, Insight Report, World Economic Forum, January 2021. Retrieved from [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Upskilling\\_for\\_Shared\\_Prosperty\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Upskilling_for_Shared_Prosperty_2021.pdf)
78. van de Kaa, D. J. (1987). Europe's Second Demographic Transition. *Population Bulletin*(42.), 1–59
79. van de Kaa, D. J. (2004). Is the Second Demographic Transition a useful research concept Questions and answers. *Vienna Yearbook of Population Research*, 2, 4–10. <http://www.jstor.org/stable/23025432>

- 
80. Veres, V. (2006). *Demográfia és népességszociológia*. Cluj-Napoca: Kolozsvári Egyetemi Kiadó/Presa Universitară Clujeană.
81. Veres, V. (2015). *Népességszerkezet és nemzetiség*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană
82. Veres, V. (2019). Human development and socio-economic changes in Romania in a Central and Eastern European regional context. In *Conference Proceedings of the 7th Central European Conference on Regional Science (CERS): Flows of resources in the regional economy in the age of digitalisation* (pp. 9-11). Sopron, Hungary.
83. Verworn, B., Schwarz, D., and Herstatt, C. (2009). Title of the article. *Inderscience Publishers*. Retrieved from <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=23450>
84. World Bank. (2018). Romania: Background note on migration. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/210481530907970911/pdf/128064-SCD-PUBLIC-P160439-RomaniaSCDBackgroundNoteMigration.pdf>