

Поколение Z като студенти и служители: особености и предизвикателства

Марин Паунов*

Резюме: Тази статия разглежда някои съществени характеристики на кохортата, наричана „поколение Z“ (Gen Z) в качеството им на студенти и служители. Тази група демонстрира специфики на предпочитанията и поведенията си, обхванати и анализирани в нарастващ брой публикации през последните години, и обзор на най-важните изводи от тези трудове е осъществен в текста. Разгледани са особеностите на Gen Z в академична и обучителна среда и в организационен контекст. В обобщен вид са изложени резултатите от авторово емпирично изследване (анкета) на студенти от различни специалности на УНСС (N=204) в края на 2023 г. Това изследване се фокусира върху две сфери на предпочитания на Gen Z: академична (кои методи на обучение и учене предпочитат и смятат за най-ефективни) и организационна (при избор на организация-работодател, каква биха искали да бъде тя, какво очакват да получат в кариерен смисъл от нея и каква биха искали да бъде работната среда там). Изследвани са и очакванията на таргетната група за началното (стартово) трудово възнаграждение.

Ключови думи: Gen Z, трудова мотивация, организационна култура, управление на човешките ресурси.

JEL: M, L.

Всеки университетски преподавател и мениджър не може да не е забелязал някои дълбоки промени и тенденции в по-младите поколения и особено в т.нар. Gen Z (най-младата засега кохорта от работещи и обучаеми, родени между 1995 г. и първото десетилетие на новото хилядолетие, ок. 2010-2014 г., която към 2025 г. ще съставлява между 1/5 и 1/4 от заетите). Това са тенденции и промени, засягащи маниера им на учене, трудовата им мотивация, кариерните им предпочитания и отношението им към редица аспекти на организационното им и академичното им битие. Тази поколенческа група е предшествана от поколението Y, т.е. родените между 1981 и 1995 (или „милениали“), поколението X, родено между 1965 и 1981 г. и „бейби-бумърите“, заемащи времевата ниша от 1946 до 1964 г. Не съществуват строги и еднозначни аргументи за точното поставяне на тези граници в годините, а и локалните културни специфики не могат да не окажат влияние върху тях, но

* Марин Паунов е доктор на науките, професор в катедра „Човешки ресурси и социална защита“ на УНСС.

сред изследователите подобно деление е сравнително общоприето и проучванията допускат и в редица случаи доказват, че представителите на тези различни кохорти споделят някои общи черти и имат някои обединяващи ги вътрешно-групови поведенски характеристики и предпочитания (Twenge et al., 2010).

Изследванията за преходните поколения не са малко. На тяхна основа се илюстрира как, докато кариерното развитие и кариерният статус са водещи при поколението на бейби-бумърите и тяхната самоидентификация, за поколението X лоялността към организацията и кариерното израстване са водещи по значимост пред заплащането, а милениалите с лекота пренебрегват лоялността в името на по-високото възнаграждение и шансовете за по-висок организационен и социален статус (Smola and Sutton, 2002).

В последните години нараства интересът и към особеностите на поколението Z (наричани понякога и пост-милениали, iGen или M²), поради вливането им в работната сила. Появяват се и полезни обзори на публикациите на тази тема, които ползваме и тук (Varhate et al., 2022). Това е обещаващо начало, но изследванията продължават да бъдат актуални и необходими.

Казаното е валидно по много причини, но най-малко защото вливайки се в организациите, поколението Z внася там още една перспектива в междуличностните и вътрешноличностните ценностни конфликти и допълнителни различия в предпочитанията за учене, убежденията и комуникационни стилове извън тези на преходните три генерации. Въздействието върху динамиката на работното място и

организационната среда, реализирано по тези и други направления, е предизвикателство пред управлението на човешките ресурси и може би преди всичко пред мотивационните политики и практиките по привличането и задържането на такива служители.

1. Gen Z в академична и обучителна среда

Преди да се превърнат в активни членове на организационни екипи, представителите на Gen Z преминават през студентските скамейки, където демонстрират гостатъчно отчетливи особености (Nicholas, 2020). Нека не забравяме, че тези обучителни специфики ще бъдат значими и за ръководителите им в рамките на организационните обучения на работните им места.

Разглежданата кохорта е била потопена в интернет и устройства за достъп до него още от раждането си и тази възможност за бърз и безпроблемен достъп до използване и предаване на информация неизбежно формира техния стил на учене и комуникация. Любимият им начин за осъществяване на контакт е текстовото съобщение и в това отношение те продължават и задълбочават тенденцията, наблюдавана и при милениалите, доизграждайки представата за мобилния си телефон като за компютър с всичките му функционалности (Rosen, 2011).

Основна загриженост на преподавателите е как и колко обучаемите от разглежданата генерация усвояват материала. Вниманието им е в най-добрия случай ако не погълнато, поне разконцентрирано от електронни устройства, с които са склонни да боравят непрекъснато – лаптопи, телефони и др. – и това прави

насочването на възприятията им към преподаването изключително предизвикателна задача дори с използването на най-различни методи и похвати за това. Някои изследвания показват, че ако средната продължителност на най-краткия от няколкото цикъла на концентрация на вниманието при милениалите в учебен контекст е бил 12 секунди (Meltzer, 2017), при Gen Z той спада на 8 секунди (Cameron & Pagnattaro, 2017), което предполага все по-интензивно използване на различни методи за стимулация.

Както правилно отбелязва Арлийн Николас в цитирания по-горе труд, анализираната тук кохорта в хода на целия си съзнателен живот е била буквално потопена в различни електронни и интернет приложения и винаги е имала бърз и лесен достъп до информация, карти, филми, музика, онлайн пазаруване, Airbnb, поръчки на храна, транспорт от типа на такси или Uber, справочни платформи и най-широк кръг социални мрежи, както и до елементи от учебния им материал и електронно обучение. За тях технологията не е средство или инструмент, а най-естествена тяхна жизнена среда (Kalkhurst, 2018). Практически те са винаги, без прекъсване онлайн, независимо от използваните технически средства и технологии (Bencsik, Horváth-Csikós and Juhász, 2016) и поне 84% от тях имат безусловно доверие в тази технология, оставайки наясно с основните ѝ рискове, свързани с онлайн измамите от всякакъв характер (Broadbent, Gougoulis, Lui, Pota & Simons, 2017). Може би именно заради скоростта на въпросните технологии, Gen Z демонстрират повече фокус върху бързината за сметка на точността.

В концептуалните рамки на множествените интелигентности на Гарднър и емоционалната интелигентност, в природата на това поколение са залегнали обучителни навици забележимо повече базирани върху интраперсоналната за сметка на интерперсоналната интелигентност. Едно изследване (Bencsik, Horváth-Csikós and Juhász, 2016) показва, че конфликтите на работното място, в които участват представители на тази възрастова група, произтичат предимно от прекалената им самоувереност, неадекватните им комуникационни подходи и липсата им на толерантност към критика. Същите черти с лекота се откриват и в поведението на същата група в академична среда. Струва ми се, че един от водещите фактори, причиняващи тези особености, е неразбирането на фундаменталната разлика между информацията (до която те имат безпрецедентно лесен достъп) и знание, което дава инструмент за концептуализация на тази информация в някаква когнитивна схема и за нейното аналитично и критично осмисляне в по-широк познавателен контекст. Липсата на инструменти за осмисляне и систематизиране на водопадите от леснодостъпна информация затруднява и самото търсене в нея.

Друга специфика на изследваната генерация е сравнително ниската толерантност към нееднозначността: представителите ѝ се нуждаят от много ясни и изчерпателни указания за задачите, които им се поставят, и определено предпочитат примери за следване и гетайлна регламентация пред свободата да избират подходи и методи на работа. В тази връзка някои автори (Nagal, 2013) намират и снижени равнища на

креативност при тази група, гължаща се предимно на начините на проверка на знанията им и оценяването им по време на средното им образование (стандартизираните тестове и силно формализирани схеми за оценяване, съчетани с изоставане на обучението им по предмети, свързани с изкуства и хуманитаристика).

Поколението Z предпочита индивидуалната работа, дори когато става дума за онлайн платформи за колективна работа, за разлика от милениалите, които в по-голяма степен са склонни към екипност, макар и предимно с помощта на социални медии, имейли и други технологии за групов учебна работа (Semiller & Grace, 2016). Може би си заслужава тук да споменем и едно съвсем скорошно изследване от сферата на когнитивните невронауки (Zhao et al., 2023), което доказва, че мозъкът използва различни невронни връзки и механизми, когато обработва лица, гледани на екран, в сравнение с обработката и реакциите на лица, възприемани при непосредствено живо общуване. Сравнявайки двата модела при възприемането на лица, изследователите установяват значими разлики във времената на визуален контакт и много по-отчетливи и комплексни невронни реакции при живото възприемане. Тези церебрални и поведенски разлики подчертават значимостта на естествените живи междуличностни форми на общуване и наличието на жив социален контекст за човешките отражателни процеси и отношения. Всичко това обяснява и защо поколението Z с присъщите му електронни комуникационни стратегии проявява редица дефицити и особености в хода на естествената социализация и като цяло снижената му склонност към

екипна работа в образователен и работен план.

Едно доста разгърнато като обхват и методика изследване (Nicholas, 2020) обогатява казаното до момента и с групи обучителни предпочитания и специфики на студентите от изследваната генерация, основните сред които бихме могли да обобщим така.

Както вече подчертахме, поколението Z е силно повлияно от технологиите в процеса на учене. Подобно на предшествениците си, те проявяват силно предпочитание към видео-материалите (напр. YouTube), но не и когато става дума за гледане на лекции на запис (Близко 70% от тях не харесват това средство, което все пак е по-леко неогобрение в сравнение с милениалите, почти 90% от които не го приемат.) Предпочитанията към видео-материалите са значително по-големи в сравнение с тези към лекциите, реалното сътрудничество с колеги-студенти, обучителни приложения и книги (Ascione, 2019). Студентите демонстрират и предпочитание към практически знания, които биха могли да приложат непосредствено в бъдещата си работа като служители или предприемачи, което се обяснява от някои изследователи (по мое мнение прибързано и малко пресилено) и като страх от задължнялостта при плащането на университетските такси и желание да ги изплатят бързо и успешно след завършването си (Pringle, 2018).

Печатните източници (напр. учебници) не се оценяват високо като обучителни средства. 85% от студентите предпочитат индивидуално търсене онлайн пред работа с печатни източници или взаимодействие с групи студенти (Semiller and Grace, 2016). За тях е важно

учебните задания от типа на курсови работи да имат пряка връзка с техния живот и очакванията за кариерната им реализация (Cameron & Pagnattaro, 2017).

Мащабно проучване, проведено от едни от водещите световни издатели, Barnes & Noble, показва, че доминантните възприятия на тази група обучаеми идват по линията на „правенето“, т.е. практически ориентирани занятия и следване на поведенски модели (51%), следвани от „зрителните перцепции“, напр. четене на материали (38%), и лекции (11%) (Barnes & Noble, 2016). Други особености на участието на студентите от Gen Z в учебния процес е, че 92% от тях предпочитат лекционни курсове с powerpoint презентации, 87% предпочитат изпит под формата на тест със затворени въпроси пред създаване на свободни текстове (напр. есета или отворени изпитни въпроси).

2. Gen Z в организационна среда

Още по-ранните изследвания на тази кохорта в качеството им на служители показват убедително, че те са силно ориентирани към постигане (в парадигмата на Дейвид МакКлелън) (Varma Group, 2018), търсещи интересна и смислена работа (Schroth, 2019) и дезинтересирани при отсъствие на предизвикателства (Bresman and Rao, 2017). Бараме и Дирану систематизират деветнадесет крупни изследвания на интересуващата ни кохорта с общо над 25 000 изследвани студенти, служители, мениджъри и специалисти по човешките ресурси в 8 държави, както и над 300 000 апликации за работа (Varhate et al., 2022) и дават основание за някои значими обобщения и изводи, които можем да групираме в теми като: вътрешни (личностни) и външни фактори,

кариерни очаквания и предпочитани кариерни развития на Gen Z като студенти и служители.

Сред основните интринситни фактори, въздействащи върху поведението и кариерните стремежи на представителите на изследваната генерация, са техните нагласи, отношения (вкл. аз-концепции) и мотивация. Те могат да бъдат охарактеризирани като самоуверени, упорити и аз-центрирани (Iorgulescu, 2016). Тази самоувереност освен всичко друго ги подтиква да разчитат на собствените си способности и по този начин да не разчитат на екипност и сътрудничество за постигане на целите си (Vițelari, 2019). Gen Z може да страда от членството в колектив, особено когато екипът е не-ефективен и не постига целите си със задоволителна за тях скорост или ефективност. Те може да предпочетат да работят сами и да разчитат на себе си за постигане на целите си, но все пак запазват някакъв стремеж за работа в екип и социален контакт, за да поддържат в някаква степен мрежа от отношения и да не се чувстват изключени (Arag and Önerenb, 2018). Вън от темата за екипността, представителите на генерацията държат на добри отношения с колегите си, стремят се да изграждат добри професионални връзки, базирани на респект и доверие, и ценят високо работна атмосфера с дух на приятелство и позитивизъм, предпочитайки по-големи работни екипи пред по-малки (Hampton and Welsh, 2019).

Последното е особено важно, за да разберем привидния конфликт между тенденцията тези служители да предпочитат да работят сами, от една страна, и аспирациите им към добра, приятелска

работна атмосфера – от друга. Това са различни и непротиворечиви характеристики, доколкото въпросните служители отграничават професионалното и личностното измерение, и потребността им да се чувстват членове на екипи, които харесват в персонален план, не се конфронтира с предпочитанията им в професионален аспект да разчитат предимно на себе си.

Що се отнася до мотивационните особености на поколението Z, повече от 75% от тях възприемат постигането и себerealизацията като водещи мотивиращи фактори (Silinevica и Meirule, 2019). Друго, което ги мотивира, е да работят за някаква по-висша значима цел, надхвърляща рамките на простото изпълнение на задължения, дори и ако тези висши цели засягат човечеството като цяло (Bohdziewicz, 2016). Тази ангажираност към по-мощни цели и ценности и желанието да виждат себе си като допринасящи за някаква значима мисия може би са свързани с високата им оценка на собствените им способности. Освен това поколението Z е мотивирано, когато техният екип и, още повече, техният ръководител признават приноса им и прилагат идеите им (Hampton and Welsh, 2019). Поколението Z се нуждае от незабавно удовлетворение за добре свършена работа чрез възнаграждения, повишения и възможности за кариерно развитие (Deloitte, 2019).

Екстринситните фактори, допринасящи за формирането на особености на интересувашата ни генерация, са най-вече онези аспекти на културите – семейни, обществени, глобални и национални – и на социалната динамика, в която са били потопени в процеса на формирането си,

които са поставили отпечатък върху ценностите им, интерпретационните им уклони, начините им на мислене и т.н. Сред глобалните събития тук можем да открием атаката от 11.09.2001 г. (за която Gen Z знаят предимно от медиите и семействата си, както и от учебниците си по история) (Goh and Lee, 2017). Това, което те си спомнят, е, че са преживели големи политически и социални катаклизми след тази терористична атака. Други събития, оформили възгледите на Gen Z за живота, включват рецесия, тероризъм, злонамерени компании, корпоративни скандали и корпоративно безразличие към нарастващото изменение на климата (Deloitte, 2019). В български условия всичко това може да се допълни с усещането за агресия, корупция, ценностна дезориентация (включително и в семейните им среди), политически и социални кризи, недоверие и несигурност. Нестабилността в тяхната среда може да е накарала Gen Z да очаква нестабилност и в кариерата си. Същото предполага и връзка със споменатата вече тяхна понижена толерантност към нееднозначността. Сред екстринситните елементи може би трябва да повторим обстоятелството, че тази кохорта израства и се формира в подчертано технологична среда, което ги кара да търсят заетост, предполагаща използването на информационни технологии, и дори детерминира предпочитанията им към кариери именно в тази сфера (Glassdoor, 2019).

В семеен план поколение Z е било свител на нередки сривове в кариерите на родителите си по време на различни видове кризи и не е склонно да кредитира с доверие нито работодатели, нито

финансови институции (напр. банки) (Ernst and Young, 2018).

Заедно с високата им глобална самооценка, това е една от причините те да отлагат големите си житейски решения в личен план, да не са с нагласата да се ангажират лесно и дълбоко с един работодател и да демонстрират готовност за напускане с или без осигурена следваща заетост с мотив, да речем, да попълват, да упражняват любимите си хобита или просто да „си починат“. Grow and Yang (2018) обясняват, че Gen Z си представят да създадат собствени семейства до 33-годишна възраст и се стремят да имат уредена кариера, за да издържат това свое бъдещо семейство. Пую (Puiu, 2017) подчертава, че повечето участници в неговото проучване очакват да получат щедра заплата, за да изпълнят амбициите си и да издържат семейство. Струва ми се, че това обяснение е преопростено. Няма съмнение, че изследваната кохорта има нереалистично високи очаквания за трудовете си възнаграждения, но няма достатъчно аргументи в подкрепа на тезата, че това е свързано предимно с идеите им за издръжка на бъдещи семейства.

Кариерните очаквания и предпочитания на Gen Z са формирани в основни линии в резултат на разгледаната съвкупност от фактори. В тези очаквания и предпочитания могат да се обособят три по-съществени характеристики, свързани с организационната култура, с баланса между професионален и личен живот и с доходите и стабилността.

Както изследвания на други автори, засягащи интересите на студенти, участващи в практически стажове в реални организации (Puiu, 2017), така и

интервюта с представители на компании, присъстващи на т.нар. „Дни на кариерата“ в Университета за национално и световно стопанство, показват тенденцията вливащите се в работната сила представители на поколение Z да се чувстват привлечени от култури, които са центрирани около професионализма, комуникативността, активното действие, възможностите за бързо кариерно развитие, липсата на дискриминация и екипи с високи нива на разнообразие на членовете им.

Времената на Ковид-кризата и методите за дистанционна работа гонесоха някои интересни и значими ефекти в областта на културата и предпочитанията на служителите (Раупов, 2022). Оказва се, че логичният на пръв поглед стремеж към изцяло дистанционна работа особено на последните две кохорти от служители не се потвърждава изцяло. Това може да варира по отрасли и професии, но като цяло по-младите служители (милениали и Gen Z, за разлика от бейбумърите) искат да се срещат физически в офиса с колегите и ръководителите си (Brown, 2023). Това тяхно желание е предизвикано предимно от стремежа им да бъдат промотирани, да се чувстват включени в общност, а не в условия на изолация, пълна с въпросителни и неясноти, и да бъдат напътствани. Те се чувстват некомфортно от липсата на яснота при иначе присъщите им телекомуникационни методи за редица елементи на съвместната работа и на междуличностната и груповата динамика, особено когато се сблъскат с противоречива информация, идваща от различни техни колеги и ръководители.

Може да се обобщи и че изследваната група особено гържи на баланса между професионалния и личния живот и може да бъде по-лесно привлечена и задържана от условия, които позволяват гъвкаво работно време (над 2/3 от тях), повече възможности за отпуски и смесено – дистанционни и присъствени методи на работа (Ernst and Young, 2020).

Може би най-интересната специфика на поколението, с което се занимаваме тук, са очакванията им за трудовото им възнаграждение. Освен директното учудване на представители на българския бизнес от размера на тези очаквания, споделяни с автора, съществуват и изследвания на тази тема. Чех-Пап и др. (Cseh-Papp et al., 2019) показват как самоувереността и високата самооценка на Gen Z формират претенции у изследваната от тях съвкупност за начална заплата от 300-400 000 унгарски форинта при средна заплата в страната от 250 000 форинта. Пую от своя страна споделя как $\frac{3}{4}$ от участниците в неговото изследване представители на това поколение очакват стартова заплата между 1000 и 2000 леи при средна заплата в Румъния от 925 леи по време на анкетиранията (Puiu, 2017).

Друга забележима особеност на кохортата Z е склонността им да сменят често и с относителна лекота работодателите си с цел да напреднат по-бързо в кариерите си, да повишат дохода си или да опитат друго кариерно поле, понякога съвсем различно от предходните (феномен, известен като job-hopping, т.е. прескачане от една заетост на друга). Много от тях проявяват интерес към софтуерния бизнес, но именно там споменатият

феномен е най-ясно демонстриран (Vocciardi et al., 2021).

Сайтът ResumeBuilder.com (Resume-builder, 2023) изследва 1,344 мениджъри и бизнес лидери и обобщава, че 74% от тях са убедени, че работата с Gen Z е по-трудна в сравнение с другите поколения в организациите главно поради липса на подготовка за работа с информационни технологии (използването на телефон още не означава такава работа), липсата на усърдие и мотивация, и повечето от тях предпочитат да работят с милениали. Две-трети от въпросните 74% (т.е. около половината от общо анкетиранията) са уволнявали по-често представители на поколението Z, отколкото служители от други възрастови групи и на 12% от тях (около 80 от ръководителите) се е наложило до тези уволнения да се стига в рамките на една седмица след назначаването на новия служител. Изследването установява и че гъвкавото работно време (42%) и възнаграждението (41%) са водещи съображения при ориентацията на тази кохорта към определен работодател. В подкрепа на казаното до момента, само 11% от Gen Z искат да работят изцяло дистанционно на фона на 27% от милениалите и 42% от Gen X. 2/3 от тях искат да работят за компании, които ще им дадат възможност да придобият уменията, нужни им за напредване в кариерата. Последното очертава още веднъж инструменталния подход на тази генерация към знанието, на който обърнахме внимание в началото.

В един по-общ план, излизащ и извън рамките на организационното битие, изследователската платформа Hunch (Hunch, 2023) докладва резултати от свое допитване до 62000 респондента

– представители на интересуващата ни кохорта относно техните надежди и очаквания за 2024 г. Според тези резултати 34.4% от участващите в допитването поставят на челно място създаването на богатство, 25.7% искат да пътуват по света, 22.4% имат като първо предпочитание намирането на сериозен партньор в живота, а 17.5% просто предпочитат да живеят добре.

3. Емпирично проучване на обучителните и мотивационните нагласи на Gen Z в български академичен и организационен контекст

Изглежда, че преобладаващата част от изследванията са пределно общи и заключени във възрастовите различия без отчитане на други фактори. В същото време, национално-културните ценностни особености, текущата социално-икономическа ситуация на дадена територия, принадлежността към един или друг социален стратум, индивидуалните особености, пола и типа средно образование преди университета могат да имат ефект върху интересуващите ни предпочитания на изследваната генерация и някои от важните изводи от предходни проучвания да се отхвърлят, потвърдят или прецизират в по-конкретен контекст. Затова проверка в реална социокултурна реалия би могла да бъде полезна дори без претенции за глобална географска, таргетно-възrastова или друга представителност.

Настоящото проучване се фокусира върху две сфери на предпочитания на Gen Z: академична (кои методи на обучение и учене предпочитат и смятат за най-ефективни) и организационна (при избор

на организация-работодател, каква биха искали да бъде тя, какво очакват да получат в кариерен смисъл от нея и каква биха искали да бъде работната среда там).

Предпочитанията, свързани с индивидуалната резултатност при учене, се оценяват по 10-степенна скала на полезност и включват:

- лекции (в три разновидности – на живо, на живо с презентация и записани на видео);
- учебни видеоматериали във видеоплатформи (от типа на YouTube);
- дискусии – в голяма или малка група;
- учебници – в печатна или електронна форма, учебни помагала с примери, тестове, игри, експерименти, казуси, дебати, упражнения и др.;
- игри и дискусии по реални ситуации в час;
- ползване на записки, водени на хартиен носител, на компютър, телефон или чужди;
- домашни работи;
- разработване на курсова работа, презентация, есе, реферат и др. – индивидуално или групово;
- предпочитания към вида изпит – тест със затворени въпроси или форма, позволяваща по-свободно изложение;
- предпочитания за повече варианти за получаване на оценка, не само изпит.

Проучването на предпочитанията при избор на организация-работодател цели да изясни някои особености на очакванията, ценностните приоритети, мотивацията и предпочитанията за работната среда на интересуващата ни кохорта. Оценката се осъществява отново по 10-степенна скала в рамките на три въпроса, всеки от които съдържа по 8-9

компонента, като допълнителен въпрос изяснява какви са очакванията на това поколение за начална (стартова) заплата при постъпването им на работа:

- **Какви характеристики на организацията смятат за важни** (да третира служителите справедливо, да предоставя възможност за гъвкаво работно време, да бъде социално отговорна, да има добро местоположение, да притежава добра репутация, да се занимава с интересни за респондента дейности, да се грижи за служителите си, осигурявайки здравни услуги, детски градини, купони за храна и т.н., да работи в област, която респондентът оценява като обществено значима, да има разнообразие на служителите).
- **Какво очакват от организацията в областта на кариерата си** (да получат умения, които ще им помогнат в бъдещото им кариерно развитие, да им се предоставят шансове за израстване в длъжност, да получат развитие

като професионалисти, да чувстват, че правят нещо значимо за хората, природата и пр., да имат възможност за работа в екип, да могат да пътуват в чужбина и страната, да им се предоставят различни форми на обучение, да имат ментор, който да ги въвежда в работата, да ги напътства и съветва).

- **Какъв организационен климат биха харесвали** (новите служители да се приемат радушно, да има приятелски отношения между колегите, да се дава възможност за дистанционна работа или за работа, комбинираща дистанционен и присъствен принцип, да е възможно професионално сътрудничество и екипност, технологичното ниво в офиса да бъде на висота, да има добро местоположение и да няма грес-ког).
- **Очакванията за равнището на стартовата заплата** са диференцирани в сегем диапазона от „около 1000 BGN“ до „над 4000 BGN“.

Таблица 1. Индивидуална оценка за полезност на методи за научаване

Доколко за Вас лично е полезен всеки от тези методи за научаване (10 - максимум)	средна оценка
Лекция на живо	8.5
Лекция на живо с презентация	8.3
Лекции, записани на видео	6.0
Видеоматериали, свързани с курса (клипове в You Tube или друга подобна видео-платформа)	7.1
Групова дискусия в час с всички присъстващи	7.9
Дискусия и работа в малки групи	7.6
Учебник в печатен формат	6.6
Учебник в електронен вид	6.7
Учебно помагало с примери, тестове, игри, експерименти, дебати, упражнения и др.	8.1
Различни форми на игри в час, решаване на практически казуси и др.	8.0
Записки, които си водя на хартиен носител	7.4
Записки, които си водя на компютър	6.2
Записки, които си водя на телефона	6.1
Чужди записки, дадени или изпратени от друг	6.0
Домашни работи през семестъра	5.6
Индивидуално писане на курсова работа, есе, реферат, презентация и др. подобни	6.5
Групово (екипно или по двойки) писане на курсова работа, есе, реферат, презентация и др.	7.2
На изпит предпочитам тест със затворени въпроси пред тест с отворени въпроси	8.7
Предпочитам да има повече варианти за оценяване, не само изпит	8.4

В изследването са обхванати 218 студенти в различни специалности на бакалавърска степен в УНСС, като респондентите, дали валидни анкетни карти, са 204 (N=204). От тях 65 са мъже, 133 – жени, и 6 са предпочели да не уточняват пола си, като възрастта им варира в диапазона 18-22 г. 31% от участниците са завършили гимназии в столицата, 37% – в друг областен град, и 32% – в по-малко населено място.

Първият въпрос в допитването цели да установи доколко участниците смятат за полезни лично за себе си няколко от най-разпространените методи за усвояване на материала. Резултатите са представени в таблица 1.

Прави впечатление, че тук, за разлика от цитирани по-горе проучвания, донякъде изненадващо участниците оценяват високо и поставят на първо място лекциите на живо (8.5), с или без съпътстващи мултимедийни презентации. Те подчертано не приемат лекции, записани на видео (6.0), и биха приели по-скоро други видеоматериали (7.1). Потвърждава се заключението, че учебниците, независимо дали са в печатен или електронен формат, не се радват на висока оценка (6.6-6.7). За разлика от тях, учебните помагала, които съдържат примери, тестове, игри, експерименти, въпроси за дебати, упражнения и други подобни и са много по-прагматични, имат забележимо повече привлекателност за обучаемите от изследваната група (8.1). По същата причина висока оценка получават и различните форми на игри в час и решаването на практически казуси (8.0). Сравнително предпочитани са и груповите дискусии по време на занятия, като преобладава предпочитанието за такива в

по-големи групи в сравнение с по-малки (съответно 7.9 и 7.6). Домашните работи през семестъра могат да бъдат определени като отблъскващи (5.6), а груповата разработка на курсови работи, есета и презентации изглежда на респондентите за предпочитане пред индивидуалната (7.2 срещу 6.5) поне като заявка, тъй като практиката показва и обратни тенденции. Ученето по собствени записки се оказва не особено високо ценен подход (6.0-6.2), като все пак тези, които се водят на класически хартиен носител, се оказват предпочитани (7.4) пред ползването на чужди (6.0) или осъществяваните на лаптоп или телефон (съответно 6.2 и 6.1). Като цяло, може би най-съществените изводи са свързани с тенденцията, забелязана още при милениалите, но задълбочена при Gen Z, интересът към по-теоретичното познание да намалява все по-отчетливо за сметка на по-прагматичното, т.е. това, което може да бъде непосредствено впрегнато и осребрено бързо на практика.

След обучителните специфики, изследването проследява най-общите предпочитания на изучаваната съвкупност по отношение на избора им на организация-работодател, като резултатите са представени в таблица 2.

Сред изброените характеристики респондентите поставят на първо място с еднакъв много висок резултат (9.2) справедливото третиране на служителите, възможността за гъвкаво работно време и баланса между професионален и личен живот. Грижата към потребностите на персонала под формата на здравни прегледи, купони за храна и др. също е значим фактор (8.4), следван от това предметът на дейност на организацията

Таблица 2. Приоритети при избора на организация-работодател

При избор на работодател, какъв смятате за важно да бъде той? (средна оценка, 10 - максимум)	средна оценка
Да третира справедливо служителите	9.2
Да предоставя гъвкаво работно време и да отчита баланса между професионален и личен живот на служителите	9.2
Да бъде социално отговорна (например да има отношение към околната среда)	7.9
Да има добро местоположение	7.8
Да притежава репутация (добър имидж) в обществото като име	7.5
Да се занимава с интересни за мен дейности	8.0
Да се грижи за служителите си (здравно осигуряване, купони за храна, детски градини и т.н.)	8.4
Да работи в област, която смятам за обществено значима и полезна	7.4
Да има разнообразие на служителите (по произход, пол, възраст и т.н.)	6.6

Таблица 3. Мотивационни приоритети при кариерното развитие

При избор на работодател, какво очаквате да получите от него за кариерата си? (средна оценка, 10 - максимум)	средна оценка
Да науча умения, които ще ми помогнат да развия кариерата си като цяло	9.4
Да имам шансове за израстване в длъжност	9.0
Да получа възможност за развитие като професионалист	9.1
Да чувствам, че правя нещо значимо (за хората, за опазването на планетата и т.н.)	8.3
Да имам възможност да работя в екип	7.2
Да мога да пътувам в страната и чужбина	6.9
Да се предоставят различни форми на обучение	7.2
Да имам ментор, към когото да се обръщам за съвет и който да ме въвежда в работата	8.2

да се възприема като интересен (8.0). Социалната отговорност, местоположението и репутацията на организацията са с по-ниска оценка (съответно 7.9, 7.8 и 7.5). Още по-ниска е оценката за тежестта на обществената значимост и полезност на дейността на организацията (7.4), а наличието на разнообразие на служителите може да бъде определено като незначително за анкетираните (6.6).

На следващо място идва въпросът за това, какво очаква да получи респондентът от организацията в кариерен план, като тук въпросите са по-скоро с по-общо мотивационно естество. Целенасочено сред факторите не присъства възнаграждението, на което ще се спрем

по-голу. Оценките в тази сфера са показани в таблица 3.

Като най-значими изтъкват елементите, свързани с развитието на общите умения и професионализма в организацията по принцип, което би подпомогнало кариерното развитие в дългосрочна перспектива (9.4 и 9.1), а не толкова шансовете за израстване в длъжност в самата организация (9.0). Тук може би си заслужава да споменем още един детайл, уловен от Храла (Hrala, 2023) и няколко други изследвания: Gen Z не се чувстват привлечени да израстват постепенно по йерархичните стълбици и не искат особено да заемат средни управленски позиции, защото не виждат в тях достатъчно компенсация за нарасналите си

отговорности и ангажименти. Изследваната съвкупност оценява сравнително високо усещането, че на работното си място извършва нещо значимо в по-общ социален порядък, а не просто изпълнява задълженията на трудовия си договор и дължостната си характеристика (8.3), което потвърждава изводите и на преходни изследвания. Представителите на интересуващата ни кохорта гържат и на това, да имат ментор, който да ги въвежда и напътства при навлизането им в работата (8.2). Работата в екип и вътрешнофирмените обучения са по-ниско оценени като важност (7.2), а възможността за пътуване изглежда не особено значителна (6.6).

Друга категория въпроси засягат предпочитаните от Gen Z организационен климат и организационна култура и обобщените оценки на съвкупността са представени в таблица 4.

В тази сфера представителите на изследваната кохорта поставят на отчетливи първи позиции приятелския климат (9.2) и леката, да я наречем „радушна“ социализация на новодошлите (8.4), което визира междуличностните отношения изобщо, докато екипността и сътрудничеството в професионален план,

в работата, е с доста по-ниска оценка (8.2). Съвкупността не оценява особено високо възможността да се работи дистанционно (7.8) и дори смесено (7.7), т.е. това не изглежда от решаващо значение. Тези резултати не са изненадващи, защото са в синхрон и с други изследвания, между които и това на Generation Lab, цитирано от Ерика Пангу (Pandey, 2023). В тях изводът е, че 40% от Gen Z предпочитат изцяло офисна работа, други 39% – хибридни форми, а само 19% – изцяло дистанционни. По този показател Gen Z се доближават повече до бейби-бумърите и се различават от милениалите. Всъщност тук има значение за какъв тип работа, професия и отрасъл става дума, защото разликите по тези линии могат да бъдат значителни. Обхванатите от настоящото изследване лица гържат на високотехнологичното оборудване и добрия интернет в офиса (8.0), а престижното местоположение на офиса и грескога имат по-малка тежест (съответно 7.7 и 5.7).

При литературния обзор посочихме и някои особености при очакванията за начална (стартова) заплата. Резултатите от настоящото изследване са в синхрон

Таблица 4. Предпочитания към организационната култура

При избор на работодател, каква за вас е важно да бъде работната среда? (средна оценка, 10 - максимум)	средна оценка
Да приема нови служители с положително отношение	8.4
Да има приятелска атмосфера между колегите	9.2
Да се дава възможност за неприсъствена, дистанционна работа	7.8
Да се дава възможност за смесена работа – дистанционно и на живо	7.7
Да е възможно професионално сътрудничество и екипност при служебната работа	8.2
Технологичното ниво на офиса да бъде добро (осигуреност с компютри и друга техника, интернет)	8.0
Да има добро местоположение в рамките на града	7.7
Да няма изисквания за начин на обличане	5.7

Таблица 5. Очаквания за начална работна заплата.

При започване на работа, какъв размер заплата очаквате (избори в % от съответната подгрупа)	общо	мъже	жени	Завършена гимназия в София	Завършена гимназия в областен град	Завършена гимназия в друго населено място
Ок. 1000 лв.	3%	3%	3%	3%	3%	3%
1000-1500 лв.	16%	8%	19%	8%	7%	7%
1500-2000 лв.	40%	49%	33%	50%	48%	50%
2000-2500 лв.	22%	23%	26%	23%	21%	23%
2500-3000 лв.	10%	13%	8%	13%	10%	12%
3000-4000 лв.	4%	0%	6%	0%	5%	0%
Над 4000 лв.	5%	4%	5%	3%	6%	5%

с изводите, посочени там, и могат да бъдат видени в таблица 5.

На фона на средна работна заплата в България по време на проучването в размер на 1957 лв., 89% от мъжете очакват заплата на и над средната. При жените този процент е 76. Около 90% от участниците, завършили средно образование в столицата или областен град, очакват такова ниво на стартовото си възнаграждение, а завършилите в друго населено място, които имат такива очаквания, са с 10% по-малко. 9% от цялата съвкупност очакват начално възнаграждение значително (до двойно) над средното за страната, като в тази група жените са два пъти повече от мъжете.

В заключение и като насоки за бъдещи изследвания на обучителните и организационни специфики на Gen Z, което в

близките години ще придобива все по-голям дял от работната сила, бихме могли да посочим на първо място необходимостта от конкретизация на проучванията по линия на национално-културните, социално-икономическите, регионалните и отрасловите субгрупи на тази генерация, тъй като почти всички налични публикации не отчитат тези особености. Обещаващо изглежда и изследователското поле, което би внесло повече системна яснота относно тенденциите в ценностната ориентация на тази кохорта. Това би помогнало на всички, които работят с нея, да изградят и поддържат ефективни системи за привличане, развиване и задържане на таланти, да създават адекватна организационно-културна среда и мотивационна политика.

Цитирани източници (References):

1. Arar, T. and M. Önerenb (2018). “Role of talent management in career development of Generation Z: a case study of a telecommunication firm”. *International Academic Institute for Science and Technology*, Vol. 5, No. 1, pp. 28-44.
2. Ascione, L. (2019). Higher-ed leaders: Here’s how Generation Z learns best. *eCampus News: Today’s Innovation in Higher Education*. Retrieved from <https://www.ecampusnews.com/2019/02/15/higher-ed-leaders-generation-zlearns-best/>
3. Barhate, B. and K. Dirani (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, Vol. 46, No. 1/2, 2022, pp. 139-157. Emerald Publishing Limited.
4. Barna Group (2018). “Is Gen Z the most success oriented generation?”, www.barna.com/research/is-gen-z-the-most-success-oriented-generation/
5. Barnes & Noble College (2016). Getting to know Gen Z: Exploring middle and high schoolers’ expectations for higher education, <https://www.bncollege.com/wp-content/uploads/2018/09/Gen-Z-Report.pdf>
6. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106.
7. Bohdziewicz, P. (2016). “Career anchors of representatives of Generation Z: some conclusions for managing the younger generation of employees”. *Human Resource Management j Zarzadzanie Zasobami Ludzkimi*, Vol. 6, No. 113, pp. 57-74 (цит. по Barhate, B. et al., 2022)
(Bohdziewicz, P. (2016). “Career anchors of representatives of Generation Z: some conclusions for managing the younger generation of employees”. *Human Resource Management j Zarzadzanie Zasobami Ludzkimi*, Vol. 6 No. 113, pp. 57-74 (tsit. po Barhate, B. et al., 2022)
8. Bresman, H. and V. Rao (2017). “Building leaders for the next decade”, available at: <https://universumglobal.com/building-leaders-next-decade/>
9. Broadbent, E., Gougoulis, J., Lui, N., Pota, V., & Simons, J. (2017). Generation Z: Global citizenship survey. *The Varkey Foundation*. 1-61. <http://edhecnewgentalent.com/wp-content/uploads/2017/02/Global-Young-People-Report-digital.pdf>
10. Brown, E. (2023). <https://Employees under 35 prefer office life to remote working | ZDNet, https://www.zdnet.com/article/under-35s-prefer-office-life-to-remote-working/>
11. Cameron, E.A. & Pagnattaro, M.A. (2017). Beyond Millennials: Engaging Generation Z in Business Law Classes. *Journal of Legal Studies Education*, 34(2), 317–324.
12. Cseh-Papp, I., E. Varga, K. Szabo, Z. Szira and L. Hajos (2019), “The appearance of a new generation on the labour market”. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering*, Vol. 15, No. 1, pp. 123-130.
13. Deloitte (2019), “The Deloitte global millennial survey 2019”, www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html
14. Ernst and Young (2020). “Next-Gen workforce: secret weapon or biggest challenge?”.
15. Glassdoor (2019). “The next generation of talent: where Gen Z wants to work”, www.glassdoor.com/research/studies/gen-z-workers/

16. Goh, E. and C. Lee (2017). "A workforce to be reckoned with: the emerging pivotal Generation Z hospitality workforce". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 73, pp. 20-28 (цит. по Barhate, B. et al., 2022).
(Goh, E. and C. Lee (2017). "A workforce to be reckoned with: the emerging pivotal Generation Z hospitality workforce". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 73, pp. 20-28 (tsit. po Barhate, B. et al., 2022)
17. Grow, J.M. and S. Yang (2018). "Generation Z enters the advertising workplace: expectations through a gendered lens". *Journal of Advertising Education*, Vol. 22, No. 1, pp. 7-22.
18. Hampton, D. and D. Welsh (2019). "Work values of Generation Z nurses". *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 49, No. 10, pp. 480-486, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/consumer-products/consumer-productspdfs/ey-pdf-next-gen-workforce-secret-weapon-or-biggest-challenge.pdf?download
19. Hrala, J. (2023). What does Gen Z think of management, <https://careerminds.com/blog/gen-z-and-managers-survey>
20. Hunch (2023). <https://www.livemint.com/money/personal-finance/nearly-35-of-genz-prioritising-wealth-creation-26-seeking-global-adventures-survey-11701700577548.html>
21. Iorgulescu (2016). "Generation Z and its perception of work". *Cross-Cultural Management Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 47-54.
22. Kalkhurst, D. (2018). Engaging Gen Z students. Pearson Higher Education, <https://www.pearsoned.com/engaging-gen-z-students/>
23. Meltzer, D. (2017). Combating the Millennial attention span to keep your team engaged. *Entrepreneur*, <https://www.entrepreneur.com/article/297833>
24. Nagal, D. (2013). Report: Creativity hindered in the classroom by testing, mandates, lack of resources, <https://campustechnology.com/articles/2013/06/24/report-creativity-hindered-in-the-classroom-by-testingmandates-lack-of-resources.aspx>
25. Nan Zhao et al. (2023). Separable processes for live "in-person" and live "zoom-like" faces. *Imaging Neuroscience*, 2023 1, 1-17, https://doi.org/1-1162/imag_a_00027.
26. Nicholas, Arlene J. (2020). "Preferred Learning Methods of Generation Z" (2020). Faculty and Staff - Articles & Papers. 74. https://digitalcommons.salve.edu/fac_staff_pub/74
27. Pandey, E. (2021). Younger employees fear being left behind by remote work, <https://www.axios.com/2021/07/13/gen-z-remote-work>
28. Paunov, M. (2022). On Viruses and Humans: Psychological and Cultural Challenges to Human Resources Management in Remote Working Conditions. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, 31 (1), p. 3-17.
29. Pringle, B. (2018). Generation Z takes education into its own hands. *Washington Examiner*. <https://www.washingtonexaminer.com/red-alert-politics/generation-z-takes-education-into-its-own-hands>
30. Puiu, S. (2017). "Generation Z – an educational and managerial perspective". *Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economisti*, Vol. 14, No. 29, pp. 62-72.

31. Resumebuilder (April 2023) <https://www.resumebuilder.com/3-in-4-managers-find-it-difficult-to-work-with-genz/>
32. Rosen, L.D. (2011). Teaching the iGeneration. *Educational Leadership*, 68(5), 10-15, http://www.steveclarkprincipal.com/uploads/1/6/5/2/16527520/teaching_the_igeneration.pdf
33. Schroth, H. (2019). "Are you ready for Gen Z in the workplace?". *California Management Review*, Vol. 61, No. 3, pp. 5-18.
34. Seemiller, C. & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
35. Silinevica, I. and L. Meirule (2019). "Generation X enters into the Latvian business environment". *Journal of Social Sciences*, Vol. 1, No. 11, pp. 97-107.
36. Smola, K. and C.D. Sutton (2002). "Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4, pp. 363-382.
37. Twenge, J.M., S.M. Campbell, B.J. Hoffman and C.E. Lance (2010). "Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing". *Journal of Management*, Vol. 36, No. 5, pp. 1117-1142.
38. Viřtelar, A. (2019). "Like me: Generation Z and the use of social media for personal branding". *Management and Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 7, No. 2, pp. 257-268.

Pokolenieto Z kato studenti i sluzhiteli: osobenosti i predizvikatelstva

Marin Paunov

Generation Z as Students and Employees: Features and Challenges

Marin Paunov

Abstract: This article examines some essential characteristics of the cohort referred to as "Generation Z" (Gen Z) in their capacity as students and employees. This group demonstrates specifics of their preferences and behaviors, covered and analyzed in a growing number of publications in recent years, and an overview of the most important conclusions from these works is carried out in the text. The specifics of Gen Z in academic and training environments and in an organizational context are discussed. The results of an author's empirical research (survey) of students from different specialties at the UNWE (N=204) at the end of 2023 are presented. This survey focuses on two areas of Gen Z preferences: academic (which methods of education and learning do they prefer and consider most effective) and organizational (when choosing an employer organization, what they would like it to be, what they expect to receive career-wise from it and what they would like the working environment there to be).

Key words: Gen Z, work motivation, organizational culture, human resource management.

JEL: M, L.