

Research article

РАБОТНАТА СРЕДА ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА ПОКОЛЕНИЯТА Y И Z: СХОДСТВА И РАЗЛИКИ В НАГЛАСИТЕ

THE WORK ENVIRONMENT THROUGH THE EYES OF GENERATIONS Y AND Z: SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN THEIR ATTITUDES

Ivelina Ivanova, PhD student

Department of Psychology, SWU "Neofit Rilski", Blagoevgrad, Bulgaria.

Email: iivelina325@gmail.com

Резюме:

Настоящото проучване има за цел да разгледа нагласите, мотивацията и предпочитанията на представителите на поколения Y (милениали) и Z в контекста на съвременната работна среда. Темата е от особено значение както за академичните среди, така и за практиките в управлението на човешки ресурси, тъй като двете поколения заемат все по-ключова роля на съвременния трудов пазар. В проучването участват $N = 300$ респонденти, заети в частния сектор, от които $N = 159$ са представители на поколение Z (родени в периода 1997-2012 г.), а $N = 141$ – на поколение Y (родени в периода 1981–1996 г.). Изследването разглежда влиянието на технологичните иновации, социалните трансформации и икономическата динамика върху тяхната ангажираност, трудови нагласи и очаквания към работодателя. Резултатите показват отчетливи различия между двете поколения: поколение Z демонстрира по-силна ориентация към гъвкавост, дигитални технологии и динамична кариера, докато милениалите акцентират върху стабилността, баланса между професионален и личен живот и организационната култура. Направените изводи могат да подпомогнат адаптирането на управленски и организационни практики към нуждите и очакванията на двете поколения.

Ключови думи: поколение Z, поколение Y (милениали) трудова мотивация, ангажираност, работна среда, организационна култура, технологии, гъвкавост, стабилност, човешки ресурси

Abstract

The aim of the present research is to analyze the attitudes, motivation, and preferences of representatives of Generation Y (Millennials) and Generation Z in the context of the modern work environment. This topic is of particular relevance both to academia and to human resource management practices, as these two generations play an increasingly important role in today's labor market. The study involved $N = 300$ respondents employed in the private sector, of whom $n = 159$ belong to Generation Z (born between 1997-2012), and $n = 141$ to Generation Y (born between 1981 and 1996). The research examines how technological innovations, social changes, and economic dynamics influence their engagement, work-related attitudes, and expectations toward employers. The results reveal significant generational differences: Generation Z shows a stronger orientation toward flexibility, digital technologies, and dynamic career paths, whereas Millennials emphasize stability, work-life balance, and organizational culture. The findings can support the adaptation of managerial and organizational practices to better align with the needs and expectations of both generations.

Keywords: *Generation Z, Generation Y (Millennials), work motivation, engagement, work environment, organizational culture, technology, flexibility, stability, human resources*

1. Въведение

В съвременната организационна среда все по-често се срещат представители на различни поколения, чието взаимодействие формира културата и ефективността на работните екипи. Сред тях поколение Y (милениали) и поколение Z привличат засилен изследователски интерес поради отчетливите разлики в ценностите, мотивацията и очакванията им към работното място (Pew Research Center, 2020). Поколение Y (родени между 1981 и 1996 г.) е поколението на прехода от аналоговия към дигиталния свят. Те се отличават със стремеж към баланс между личен и професионален живот, както и със силна социална ангажираност (McKinsey & Company, 2021). Кариерата им се изгражда в условията на глобализация и икономическа несигурност след кризата през 2008 г. (Pew Research Center, 2020). Поколение Z (родени между 1997-2012 г.) е "дигитално родено" и възприема технологиите като естествена част от ежедневието. Характерни за тях са адаптивност, индивидуализъм и търсене на смисъл в професионалната реализация (Harvard Business Review, 2022). Макар и сравнително близки по възраст, двете поколения са формирани в различни социално-икономически контексти, което води до съществени различия в трудовото им поведение. Анализът на тези различия е от ключово значение за управлението на човешкия капитал и изграждането на устойчива и мотивираща организационна среда (McKinsey & Company, 2021).

2. Теоретична постановка

2.1 Мотивация и ангажираност на поколенията Y и Z в съвременната трудова среда

В условията на бързи технологични и социални промени, разбирането на мотивацията и ангажираността на служителите е ключово за организационния успех (Herzberg, 1966; Maslow, 1943). Особено важно е да се изследва как различията между поколения Y и Z влияят върху тези фактори, като се използват мотивационни теории и се отчита социално-историческият контекст на всяко поколение. Класическите мотивационни теории, като йерархията на потребностите на Маслоу (Maslow, 1943), подчертават, че удовлетворяването на базови нужди предхожда стремежа към самоактуализация. Поколенията Y и Z се характеризират със стремеж към личен смисъл, развитие и социален принос, което ги отличава от предходните поколения, ориентирани предимно към финансова сигурност и стабилност. Подобно разграничение се открива и в двуфакторната теория на Хърцбърг (Herzberg, 1966), според която удовлетворението е резултат от наличието на мотивиращи фактори като признание, отговорност и възможности за професионално развитие. Това обяснява защо служителите от поколение Z често не се удовлетворяват само от финансово възнаграждение, а търсят емоционална свързаност с работата си, усещане за принос и реални възможности за развитие.

THE WORK ENVIRONMENT THROUGH THE EYES OF GENERATIONS Y AND Z: SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN THEIR ATTITUDES

В допълнение, теорията за самоопределеността (Self-Determination Theory) (Ryan & Deci, 1985; 2000) подчертава, че вътрешната мотивация се засилва чрез удовлетворяване на потребностите от автономия, компетентност и свързаност. Организациите, които предлагат избор, развитие и емоционална подкрепа, насърчават по-висока ангажираност и лоялност – особено сред милениалите, които ценят гъвкавостта (Ryan & Deci, 2000), и поколение Z, което търси структура, но и признание за индивидуалния си принос. Поколенията Y и Z, които преобладават в съвременния работен пазар, са по-склонни към дългосрочна ангажираност, когато се чувстват ценени и уважавани (Kammeyer-Mueller et al., 2013). Това изисква не само добри условия на работа, но и култура на прозрачност, открита комуникация и етични отношения, които да създадат атмосфера на доверие. От своя страна, теорията на очакванията на Вруум (Vroom, 1964) подчертава, че мотивацията на служителите зависи от три ключови елемента: очакването, че усилието ще доведе до успех, убеждението, че този успех ще бъде възнаграден, и стойността на наградата за служителя. В съвременния контекст на поколение Z, което предпочита бърза обратна връзка и незабавни резултати, те се ориентират към ясни цели и веднага видими награди. В същото време, милениалите, които също играят значителна роля в модерната работна сила, ценят възнаграждения, които не само отчитат резултатите, но и качеството на усилията и иновациите (Aguinis & Pierce, 2008).

Културният и социален контекст, в който израстват различните поколения, оказва съществено влияние върху техните трудови нагласи и очаквания към работното място. Според съвременни изследвания, поколение Z, израснало в ерата на технологиите, търси баланс между професионалния и личния живот. Те ценят гъвкавостта в работния процес и етичните принципи на работодателя, като предпочитат организации, които споделят техните ценности за устойчивост, социална отговорност и личностно развитие (Smith & Johnson, 2023). Поколение Y, израснало в условия на глобализация и бързи технологични промени, проявява прагматичен подход към трудовата реализация. Те предпочитат ясни роли, технологична обезпеченост и подкрепа от мениджмънта, като в същото време оценяват иновациите, но търсят стабилни условия за развитие на своите професионални умения (Taylor & Nelson, 2023). В този контекст лидерството играе ключова роля за формирането на мотивацията и ангажираността на представителите на поколенията Y и Z. Милениалите често реагират положително на коучинг подходи и партньорски отношения с мениджърите си, докато поколение Z предпочита по-структурирано лидерство, включващо ясно дефинирани граници и редовна обратна връзка. Според съвременни теории за лидерство, основани на подкрепа и признание (Northouse, 2018), персонализираният подход към ръководството, който отчита индивидуалните нужди на служителите в зависимост от тяхната възраст и житейски опит, е съществен за успеха на организациите. Поколение Y цени възможности за професионално развитие чрез менторство и партньорство, докато поколение Z отдава предпочитание на ясни очаквания и редовни оценки на напредъка (Northouse, 2018).

Менторството, междугенерационният трансфер на знания и участието в процесите на вземане на решения са ефективни стратегии за повишаване на мотивацията и ангажираността на служителите от поколенията Y и Z. Организациите, които адаптират своите политики към тези различия, не само че задържат младите таланти, но изграждат култура на доверие и устойчиво развитие, което е конкурентно предимство в условията на нестабилност (Williams & Page, 2011).

2.2 Поколенчески различия в концепцията за принадлежност и автономия в работната среда

Чувството за принадлежност в организационен контекст обхваща степента, в която служителите се чувстват приети и ценени като част от екипа. Изследванията показват, че различията между поколенията по отношение на принадлежността водят до различни нагласи и поведение в работната среда. Милениалите възприемат принадлежността като съвместимост на личните им ценности с тези на организацията и се ангажират, когато усещат подкрепа за професионалните им стремежи и социална отговорност от страна на организацията (Ng et al., 2010). Поколение Z, от друга страна, възприема принадлежността като ценене на индивидуалността, като за тях е важно не само да бъдат част от организацията, но и да усещат, че тяхната уникалност е оценена и интегрирана в културата на компанията (Francis & Hoefel, 2018; Deloitte, 2021).

Автономията е важен мотиватор за поколенията Y и Z, но с различни акценти. Според теорията на самоопределеността (Deci & Ryan, 2000), тя задвижва вътрешната мотивация. Милениалите ценят свобода в рамките на ясни цели и подкрепа (Ng et al., 2010), докато Поколение Z предпочита гъвкавост и индивидуален подход с ясни рамки и свобода да работят по свои методи (Francis & Hoefel, 2018). Милениалите предпочитат неформална, двупосочна комуникация чрез цифрови платформи като имейл и чат, като ценят прозрачността и възможността да изразяват мнение без строга йерархия, което им дава усещане за участие и значимост (Deal et al., 2010). Поколение Z обаче търси още по-бърза и интерактивна комуникация, използвайки визуални формати и кратки съобщения, вдъхновени от социалните медии (Seemiller & Grace, 2019). Докато милениалите предпочитат редовна и конструктивна обратна връзка, която ги насърчава да учат и се развиват (Gallup, 2016), поколение Z очаква моментална, персонализирана обратна връзка, съобразена с техните усилия и дигитална среда. Организациите, които успешно интегрират различията в комуникационните предпочитания на тези поколения, могат да изградят по-силна култура на инклузивност и ангажираност. Признаването на тези различия и адаптирането към нуждите на всяко поколение води до повишаване на продуктивността и устойчивия дългосрочен успех.

2.3 Баланс между професионалния и личния живот при поколенията Z и милениали: Предпочитания, възприятия и влияние върху мотивацията

Изследванията показват, че балансът между професионален и личен живот е ключов за мотивацията и психичното здраве на служителите от поколенията Y и Z, въпреки различията им (Ng et al., 2010; Deloitte, 2021). И двете поколения търсят гъвкавост в работата: милениалите предпочитат гъвкави графици и дистанционна работа,

THE WORK ENVIRONMENT THROUGH THE EYES OF GENERATIONS Y AND Z: SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN THEIR ATTITUDES

които им помагат да съчетаят кариерата с личния живот (Cohen & Houghton, 2017), тези предпочитания са потвърдени и от данни на Галъп (Gallup, 2016). От своя страна, поколението Z също изразява желание за гъвкавост, но с акцент върху технологиите и възможността за дистанционна работа. Според Сиймилър и Грейс (Seemiller и Grace, 2019), поколение Z търси начин да интегрира работата с личния си живот чрез използването на цифрови технологии и предоставяне на повече контрол върху работния процес. Това поколение разчита на иновации, които им позволяват да бъдат продуктивни, независимо от мястото или времето на работа. Постигането на ефективен баланс между професионалните и лични ангажименти е ключов фактор за продуктивността и ангажираността на служителите. Според Келиър и Андерсън (Kelliher и Anderson, 2010), служителите, които имат гъвкавост и възможност за по-добро управление на времето си, са по-ангажирани, мотивирани и ефективни, което води до по-добри резултати както за тях, така и за организациите. Неспазването на оптимален баланс може да има сериозни последствия за психичното здраве на служителите. Маслах и Лейтер (Maslach and Leiter, 2016) подчертават, че прекомерната отдаденост на работата, съчетана с липса на време за лични грижи, е свързана с увеличаване на стрес, тревожност и депресия. Тези проблеми са по-изразени сред младите поколения, които според Делойт (Deloitte, 2021) са по-уязвими на професионално и емоционално изтощение. Причината за това е, че тези поколения често търсят не само професионално удовлетворение, но и личностно развитие, социална значимост и смисъл от своята работа. Когато тези аспекти не се реализират или когато работата не предоставя нужния баланс между професионални и лични ангажименти, нивата на стрес и емоционално изтощение се увеличават. Изследванията показват, че за поколенията Y и Z ключът към справяне със стреса и удовлетвореността от работата е подкрепяща и гъвкава работна среда. Организации, които предлагат възможности за развитие и инициативи за управление на стреса, повишават благосъстоянието и ефективността на служителите (Cohen & Houghton, 2017). Такава подкрепа за баланс между професионален и личен живот увеличава продуктивността и ангажираността. Според изследване на Смит и Дуган (Smith & Duggan, 2013), поколенията Y и Z имат различен опит с технологиите поради различната дигитална среда, в която са израснали. Милениалите (поколение Y) са преживели прехода от аналогов към цифров свят и са свикнали с бързото технологично развитие, докато поколение Z е изцяло дигитално поколение, което приема технологиите като естествена част от живота. Това поколение изисква гъвкавост, мобилност и мигновен достъп до информация, променяйки традиционните модели на работа и комуникация. Милениалите, макар да са технологично грамотни и адаптивни към дигиталната среда, демонстрират различни мотивационни приоритети в сравнение с поколение Z. Те ценят социалното признание, смисъла в работата и кариерното развитие, като очакват стабилност и структурирани възможности за обучение, както и подкрепа за психичното здраве и баланс между работа и личен живот. (Smith & Duggan, 2013). Поколение Z цени автономията и контрола върху работния процес, като търси

самостоятелно вземане на решения и участие в отговорностите си. За тях екипната среда, базирана на доверие, прозрачност и открита комуникация, е ключова за професионалната адаптация и мотивация (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2019; Bińczycki et al., 2023).

Различията в начина, по който поколенията Y и Z възприемат работната среда и използват технологиите, изискват работодателите да се адаптират към новите им изисквания. Те търсят условия за автономия, гъвкавост и възможности за професионално развитие (Deloitte, 2021). За да отговорят на тези нужди, компаниите трябва да осигурят подходящи условия за дистанционна работа, постоянен достъп до съвременни технологии и ефективно управление на работния процес, което да стимулира мотивацията и продуктивността на младите служители (Deloitte, 2021).

Темата на изследването е многопластова и актуална, което предполага, че ще продължи да бъде обект на интерес за редица специалисти. В настоящото изследване са разгледани само част от източниците и аспектите, избрани заради тяхната релевантност. След теоретичната част, следващата стъпка беше да се изследва как тези фактори се проявяват в практиката чрез емпирични данни.

3. Цел и дизайн на изследването

Настоящото изследване има за цел да отговори на два основни въпроса: различават ли се поколенията Y и Z по отношение на мотивационните фактори и какви са техните очаквания към работната среда и технологиите. Фокусът на изследването е върху ключови теми като смяна на работа, баланс между професионалния и личния живот, предпочитания за гъвкавост и дистанционна работа, както и отношението към личното развитие и иновациите. Основният критерий за анализа на резултатите ще бъде разделението по поколения, като ще бъдат изследвани различията и нагласите между тях.

3.1 Методически инструментариум

Данните за изследването са събрани чрез анкета, разпространена сред респондентите от поколение Z и поколение Y (милениали). Анкетата съдържа 45 въпроса, които обхващат различни аспекти на професионалните предпочитания и нагласи, като смяна на работа, сигурност на работното място, дистанционна работа, и отношение към личното развитие. Резултатите са представени в проценти, като извадката обхваща хора от различни професионални сфери и с различни образователни и демографски характеристики.

3.2 Процедура на изследването

За събиране на данни в изследването беше използвана онлайн платформата Qualtrics за създаване на анкети. Данните бяха събрани в периода 27 март – 16 април 2025 г. чрез разпространение на анкетата чрез вътрешнофирмени канали.

3.3 Описание на извадката

Изследването обхваща служители на частна компания. Извадката за проведеното изследване е събрана чрез случаен подбор на служители които участват в проучването с цел оценка на техните предпочитания, нагласи и поведения по отношение на различни работни фактори и условия. Настоящият анализ разглежда резултатите на 300 лица – 159 представители на поколение Z (родени между 1997-1012 г.) и 141 поколение Y (родени

THE WORK ENVIRONMENT THROUGH THE EYES OF GENERATIONS Y AND Z: SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN THEIR ATTITUDES

между 1981–1996 г.). Участниците в проучването са от различни възрастови групи и заемат разнообразни роли в компанията, което позволява изготвянето на изчерпателен анализ на нагласите и нуждите в контекста на професионалната среда. Целта е да се идентифицират ключовите различия в работните нагласи, предпочитания и очаквания между двете поколения.

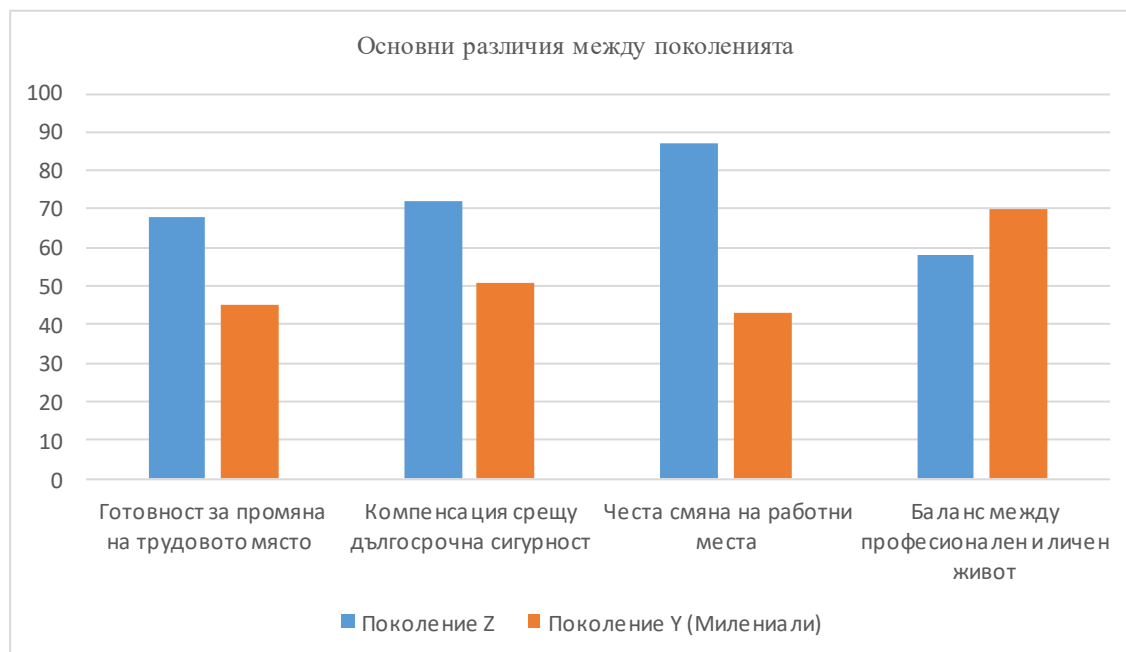
Таблица 1.

Разпределение на респондентите по пол и поколение

Показател	Данни
Общ брой участници	300 лица
Поколение Z (1997-2012 г.)	159 лица (53,0%)
– Мъже	78
– Жени	81
Поколение Y (1981–1996 г.)	141 лица (47,0%)
– Мъже	73
– Жени	68

4. Резултати и дискусия

Основната цел на това изследване беше да разберем как поколенията Z и Y възприемат промените в съвременната работна среда. Как техните различия в предпочитанията за стабилност, гъвкавост, развитие и технологии могат да оформят бъдещето на професионалния пейзаж? В следващите резултати ще разгледаме как тези различия се проявяват в данните. Проучването ни разкрива важни различия в нагласите на поколенията Z и Y по отношение на различни аспекти на професионалния живот.

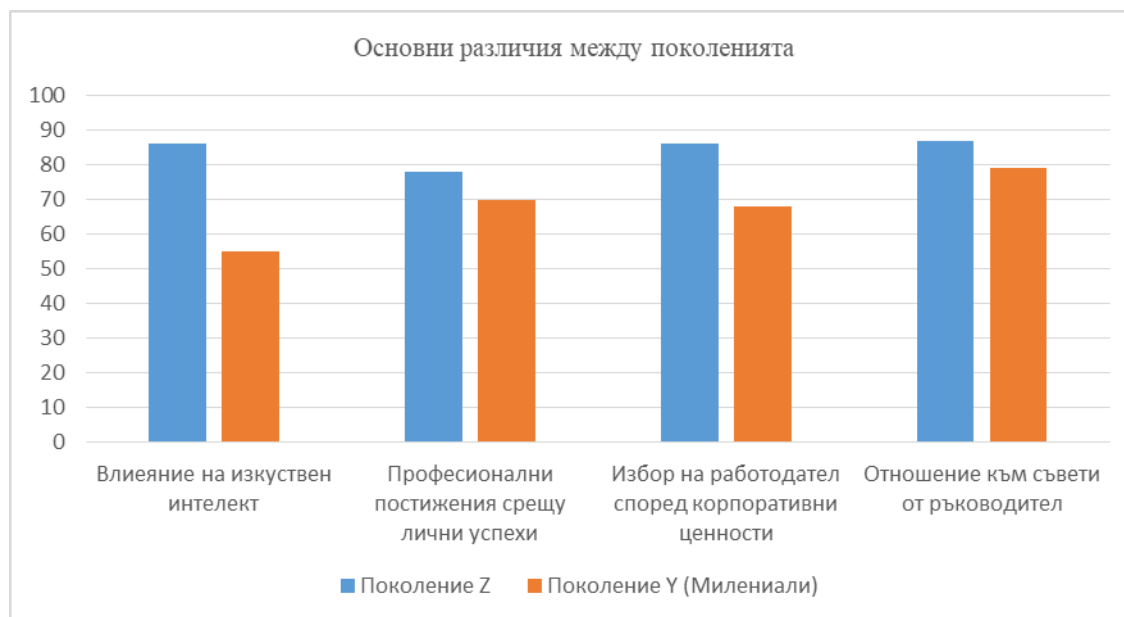


Фигура 1. Сравнение между поколенията Z и Y

Един от ключовите въпроси на настоящото изследване беше как икономическата ситуация оказва влияние върху готовността на участниците да предприемат промяна в своето професионално положение. Според резултатите 68% от поколение Z са склонни да потърсят нова възможност, а 45% от милениалите предпочитат стабилност. Тези данни подчертават, че възприемането на промяната в трудовата среда е различно за двете поколения, като в случая на поколение Z преобладава нагласата за гъвкавост и промяна, докато милениалите показват по-силна ориентация към стабилност ($\chi^2(1) = 15.77$, $p < 0.001$), като разликата е статистически значима. Това може да се обясни с различията в икономическите и социални условия, които всяко поколение е изпитало, както и с различията в приоритетите, които възникват в различни етапи от живота.

Въпросът за компенсацията срещу стабилността е друг ключов аспект, разгледан в изследването, който показва значителни различия между двете поколения. Въз основа на резултатите, 72% от участниците от поколението Z предпочитат по-високо възнаграждение, дори и при по-ниска стабилност в работната среда. От друга страна, 51% от милениалите заявяват предпочитания към стабилността, дори и ако това означава по-ниско възнаграждение ($\chi^2(1) = 13.03$, $p = 0.0003$), като тази разлика също е статистически значима. Възможно е различията между поколенията по отношение на предпочитанията за компенсация да отразяват различни нагласи към рисковете и стабилността в професионалната среда. Някои представители на по-младите поколения може да отдават по-голямо значение на възможностите за по-високо възнаграждение и развитие, особено в контекста на ранна професионална реализация. От своя страна, милениалите, които често съчетават професионални ангажименти със семейни и социални отговорности, понякога поставят акцент върху предвидимостта и устойчивостта на доходите. Тези тенденции могат да варират в зависимост от индивидуални фактори като лични ценности, икономически контекст и етап от кариерното развитие. В рамките на изследването бе разгледано възприятието на участниците относно честата смяна на работно място. Данните показват, че 87% от представителите на поколението Z я разглеждат като възможност за придобиване на нови професионални умения и натрупване на разнообразен опит. Това може да се свърже с по-голяма гъвкавост и ориентация към динамично професионално развитие. От друга страна, 45% от милениалите възприемат честата смяна на работа като по-рисков подход, който би могъл да създаде несигурност и да затрудни дългосрочното кариерно планиране ($\chi^2(1) = 60.99$, $p < 0.0001$), като и тук разликата е статистически значима. Наблюдават се статистически значими резултати ($\chi^2(1) = 5.28$, $p = 0.022$) по отношение на баланса между личния и професионалния живот, данните показват, че 70% от милениалите поставят акцент върху неговото постигане, докато 58% от представителите на поколението Z също го ценят, макар и в малко по-ниска степен. Това подсказва, че и двете групи проявяват висока чувствителност към темата, но за милениалите балансът изглежда е по-централен елемент от кариерния им избор – вероятно в резултат на по-дълъг трудов опит или наличието на повече семейни ангажименти.

THE WORK ENVIRONMENT THROUGH THE EYES OF GENERATIONS Y AND Z: SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN THEIR ATTITUDES



Фигура 2. Сравнение между поколенията Z и Y

Данните показват, че 86 % от представителите на поколението Z възприемат изкуствения интелект като полезен инструмент, докато само 55% от милениалите го разглеждат с подобно позитивно отношение, като същевременно вероятно го възприемат и като заплаха за работните места ($\chi^2(1) = 34.51$, $p < 0.0001$), като разликата е статистически значима. Тези различия могат да бъдат обяснени с няколко фактора. Поколението Z, което е израснало в ерата на бързо навлизащи нови технологии, вероятно вижда изкуствения интелект като възможност за оптимизиране на процеси и улесняване на работата. Свикнали са с иновациите и разнообразието от технологични решения в ежедневието си, което може да обясни и по-голямата им склонност да възприемат изкуствения интелект като полезен инструмент. От друга страна, милениалите, които вече имат установени кариери и повече опит в традиционните работни процеси, може да изпитват по-голяма несигурност относно влиянието на изкуствения интелект върху пазара на труда. Те вероятно го възприемат като потенциална заплаха за стабилността и сигурността на своите работни места, особено в сектори, в които автоматизацията може да замести човешкия труд. Един от основните въпроси в изследването беше свързан с факторите, които мотивират участниците. Резултатите от анкетата показват, че 78% от представителите на поколението Z се мотивират от лични постижения и признание, докато 70% от милениалите отдават приоритет на професионалните постижения ($\chi^2(1) = 1.66$, $p = 0.197$), което не показва статистически значима разлика между двете групи. Тези различия в мотивацията обаче може да се обяснят с различния етап на кариерното развитие и житейските приоритети на всяко поколение. Поколението Z, което е по-младо и все още в началото на кариерата си, обикновено търси по-лични и видими резултати като стимул – признание и индивидуални постижения, които им помагат да изградят

професионална идентичност и самочувствие. В същото време, милениалите с по-дълъг професионален опит често са съсредоточени върху по-дългосрочни цели, като устойчиви кариерни постижения, стабилност и социално признание.

Още един любопитен аспект от проучването разкрива, че 74% от представителите на поколението Z биха избрали работодател, с когото споделят общи ценности. За сравнение, 68% от милениалите също отдават значение на ценностното съвпадение, но по-често съчетават личните убеждения с практични фактори при вземането на решение ($\chi^2(1) = 13.19$, $p = 0.0003$) наблюдава се статистически значима разлика. Поколението Z често се описва като водено от ценности – те търсят смисъл в работата си, ангажираност с кауза и съвпадение в разбиранията относно обществени и екологични теми. За тях организационната култура и социалната отговорност на работодателя са от съществено значение при вземането на кариерни решения. Милениалите също проявяват интерес към ценностите на работодателя, но подходът им е по-умерен и балансиран. Израснали в условията на икономически промени, финансови кризи и трансформации на пазара на труда, те по-често включват и практически съображения при избора на работно място. Тази прагматичност може да се разглежда като резултат от техния житейски контекст, а не като липса на ценностна ориентация. Според резултатите от проучването, 87% от представителите на поколението Z изразяват склонност да приемат съвети от своя ръководител, докато 79% от милениалите също показват подобна нагласа ($\chi^2(1) = 2.88$, $p = 0.089$), като разликата не е статистически значима. Въпреки че поколението Z показва малко по-голяма склонност към приемане на съвети, тази разлика не е достатъчна, за да бъде определена като статистически значима. Поколението Z активно търси и изисква обратна връзка, като възприема съветите на ръководителя не само като форма на подкрепа, но и като важен инструмент за своето професионално развитие. В същото време милениалите, благодарение на натрупания професионален опит, вероятно предпочитат по-самостоятелен подход при анализиране на ситуацията, като интегрират съветите в контекста на своите лични методи и стратегии за развитие.

Таблица 2.

Професионални предпочитания и нагласи на поколенията Y и Z

Показател	Поколение Z	Поколение Y (Millennials)
Предпочитан работен формат (дистанционен или в офиса)	64%	39%
Работно време – (гъвкаво или фиксирано работно време)	74%	63%
Мобилност срещу социализация	60%	87 %
Учебна активност извън работа	81%	62%
Подход към нови предизвикателства	77%	61%
Екипна работа или индивидуален принос	60%	72%
Склонност към извънреден труд	72%	55%

THE WORK ENVIRONMENT THROUGH THE EYES OF GENERATIONS Y AND Z: SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN THEIR ATTITUDES

Подход към нови технологии	79%	63%
Предпочитан комуникационен канал (чат или имейл)	66%	74%
Дългосрочни цели	67%	71%

От резултатите в таблицата става ясно, че поколение Z, в значителна степен, показва предпочитания към дистанционната работа, като 64% от тях избират тази форма на работа, докато само 39% от милениалите я предпочитат. Наблюдава се статистически значим резултат ($\chi^2(1) = 16.24$, $p < 0.001$). Това подчертава по-силната връзка на поколение Z с технологиите и тяхната готовност да работят в гъвкави, дигитални среди. За разлика от тях, милениалите все още отдават предпочитание на физическото присъствие в офис, вероятно поради тяхната привързаност към традиционния модел на работа. Въпреки това, и двете поколения показват интерес към гъвкавото работно време. 74% от поколение Z и 63% от милениалите изразяват предпочитания към този модел. Данните показват статистически значими различия ($\chi^2(1) = 4.05$, $p = 0.044$), като това подчертава необходимостта и на двете поколения да балансират професионалния и личния живот, макар и поколение Z да се ориентира малко повече към самостоятелност и управление на времето. Що се отнася до социализацията и мобилността, между поколенията съществува съществени разлики. 60% от поколение Z отдават предпочитание на мобилността и възможността да работят от всяко място, докато 87% от милениалите поставят акцент върху социализацията и взаимодействието с колегите на работното място. Наблюдава се статистически значим резултат ($\chi^2(1) = 25.65$, $p < 0.001$). Това подчертава, че поколение Z има по-силна склонност към работа в различни локации и се чувства удобно в дигитални и мобилни среди, докато милениалите предпочитат да изграждат социални мрежи и контакти в традиционна офис среда. Резултатите от изследването показват, че поколенията Y и Z демонстрират различни приоритети в професионалното си развитие и личностно усъвършенстване, въпреки че и двете поколения отдават голямо значение на обучението извън работния процес. Представителите на поколение Z показват по-силна тенденция да инвестират в професионалното си развитие и усъвършенстване на нови умения извън основната си работа, като 81% от тях отделят време за учене и самоусъвършенстване извън работния процес. От друга страна, 62% от милениалите предпочитат да се занимават с лични интереси и хобита извън работния процес, което показва, че те също отдават значение на баланса между личния и професионалния живот, като приоритизират време за личностно развитие, но вероятно не винаги е свързано с професионалната им кариера. Данните показват статистически значими различия ($\chi^2(1) = 11.64$, $p = 0.001$), които подчертават различния подход към самоусъвършенстване между двете поколения.

Вероятно тези различия не означават липса на желание за развитие сред милениалите, а по-скоро показват различни предпочитания и начини за постигане на личностно и професионално удовлетворение. За поколение Z професионалното

усъвършенстване често се случва чрез непрекъснато учене и изграждане на нови умения, докато милениалите предпочитат по-балансиран подход, включващ както лични, така и професионални стремежи. Тези открития потвърдиха важността на адаптиране на работната среда към различията в приоритетите и нуждите на двете поколения, като същевременно подчертават, че и двете поколения са ангажирани с развитието си – но на различни етапи и по различен начин.

Поколение Z демонстрира по-висока готовност към нови предизвикателства и адаптиране към нови условия – 77%. Това подчертава по-голямата им гъвкавост и желание за адаптация в динамични условия. В контекста на работната среда, те изглеждат по-отворени към промените и по-готови да излязат извън утвърдените рамки. От друга страна, милениалите проявяват малко по-малка готовност, като 61% от тях са склонни да приемат нови предизвикателства. Данните показват статистически значими различия ($\chi^2(1) = 9.57$, $p = 0.002$), което може да се тълкува като предпочитание за стабилност и предсказуемост в работния процес, вероятно свързано с техните по-зрели етапи в кариерата и стремеж към по-структурирани условия.

Независимо от различията, и двете поколения оценяват екипната работа като важна част от работния процес. Поколение Z, обаче, предпочита по-активно участие в екипната работа (60%), докато милениалите отдават повече значение на индивидуалната отговорност в контекста на екипната работа (72%). Наблюдава се статистически значим резултат ($\chi^2(1) = 5.57$, $p = 0.018$). Разликата в нагласите към извънредния труд (поколение Z – 72%, поколение Y – 55%) може да се обясни с етапа на формиране на професионалната идентичност на поколение Z. Те са в процес на изграждане на кариера и натрупване на опит, което обяснява стремежа им към постигане на успех и готовността да полагат допълнителни усилия. В същото време, милениалите, които вече са установени в професионалната среда, придават по-голямо значение на поддържането на личен баланс и устойчивост. Те изразяват предпочитания към по-гъвкави работни условия и граници, които не застрашават тяхното здраве и благосъстояние. Данните показват статистически значими различия ($\chi^2(1) = 8.36$, $p = 0.004$).

Поколение Z е формирано в дигиталния свят и е свикнало с бързото развитие на технологиите. Те са първото поколение, което е израснало с мобилни устройства, социални медии и постоянен достъп до интернет, което ги прави естествени потребители на нови технологии. Това обяснява и по-голямата им склонност да приемат нововъведения – за тях технологиите не са само инструмент за работа, а и начин на живот. Според нашите резултати, 79% от поколение Z предпочитат да използват нови технологии както в ежедневието, така и в работата си. От друга страна, милениалите, въпреки че са технологично грамотни, демонстрират по-голяма резервираност към новите технологии, като 63% от тях изразяват известни притеснения. Те са израснали в период на преход от традиционни към дигитални технологии и са свидетели на еволюцията на интернет и мобилни устройства, но не са толкова потопени в технологиите, както поколение Z. Поради този преходен период, милениалите може да имат склонност към известна резервираност, особено ако новите технологии не се

THE WORK ENVIRONMENT THROUGH THE EYES OF GENERATIONS Y AND Z: SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN THEIR ATTITUDES

интегрират лесно в съществуващите работни процеси. Данните показват статистически значими различия ($\chi^2(1) = 8.10, p = 0.004$).

Разликата в предпочитаните комуникационни канали може да бъде обяснена с различията в обстановката, в която са израствали поколенията. 66% от представителите на поколение Z предпочитат мигновена комуникация чрез мобилни приложения и социални медии, които предоставят бърза и визуална форма на взаимодействие. Тези платформи са не само част от личния им живот, но и от професионалната им среда. От своя страна, 74% от милениалите предпочитат по-традиционни форми на комуникация като имейл, телефонни обаждания и лични срещи, които исторически са били основни методи за взаимодействие в работната среда. Въпреки че и те използват цифрови канали, те се възприемат по-скоро като допълнителен инструмент, отколкото като основен начин за комуникация, както при поколение Z. Поради тези различия в стиловете на комуникация, поколение Z е склонно да предпочита по-бързи и интерактивни канали, докато милениалите оценяват по-структурираните и традиционни методи. Данните обаче не показват статистически значима разлика ($\chi^2(1) = 2.11, p = 0.15$).

Резултатите относно дългосрочните цели на поколенията Y и Z разкриват различия в техните приоритети и ценности в професионален контекст. 67% от представителите на поколение Z поставят на първо място работната среда, която предлага възможности за развитие. Това се дължи на тяхната силна ориентация към личностно усъвършенстване и желанието за баланс между професионалния и личния живот. Израснали в дигиталната ера, те очакват динамични и иновативни условия на работа, които им позволяват да развиват и адаптират своите умения в съответствие с бързо променящата се професионална среда. За разлика от тях, 71% от милениалите отдават по-голямо значение на конкурентните заплати и придобивки, което може да се обясни с опита им през периоди на икономическа нестабилност. За тях финансовата сигурност е приоритет, особено в ранните етапи на кариерата, когато се сблъскват с различни финансови предизвикателства. Въпреки тези различия, данните не показват статистически значима разлика в предпочитанията на двете поколения ($\chi^2(1) = 0.74, p = 0.39$). Тези различия не само подчертават ценностите на поколенията, но и обстоятелствата, които са формирали техните професионални стремежи. Поколение Z търси възможности за растеж и развитие в един динамичен свят, докато милениалите се стремят към стабилност и сигурност, които да осигурят дългосрочна устойчивост.

Ограничения на изследването и бъдеща перспектива

Данните в настоящото изследване са предоставени в проценти и са генерирани автоматично чрез анкета. Поради липсата на достъп до суровите числови стойности, анализите са извършени въз основа на предоставената процентна информация. Въпреки тези ограничения, беше извършен допълнителен статистически анализ с помощта на хи-квадрат тест (χ^2) за проверка на значимостта на наблюдаваните разлики между двете поколения по всеки от изследваните показатели. Резултатите от този анализ включват стойности за χ^2 , степен на свобода (df) и p-стойност (p), което позволява да се установи

кои от разликите са статистически значими. Важно е да се отбележи, че резултатите се отнасят единствено за извадката от 300 респонденти, участвали в анкетата, и не могат да бъдат напълно генерализирани за цялото население на поколенията Z и Y.

Независимо от това, изследването предлага ценна информация относно нагласите, предпочитанията и приоритетите на представителите на двете поколения, която може да бъде полезна както за академични цели, така и за практическо приложение в бизнес среда. В бъдещи проучвания е препоръчително да се включат допълнителни измерения и променливи, като социално-икономически статус, образователна степен или професионален опит, за да се обогати разбирането за факторите, които влияят върху нагласите на поколенията.

Провеждането на по-широкообхватни и разнообразни изследвания би допринесло за по-точна и представителна картина на тенденциите в контекста на съвременния пазар на труда. Въпреки ограниченията, настоящото изследване поставя важни акценти, които могат да бъдат полезни при формулирането на политики и стратегии за привличане и задържане на кадри от поколенията Z и Y, както и при адаптирането на организационната култура и работна среда към техните конкретни нужди и очаквания.

Заклучение

Проучването на нагласите и предпочитанията на поколенията Z и Y по отношение на различни аспекти на работната среда разкрива значителни различия и някои сходства между тях. Въпреки общото им стремение към професионален успех и личностно развитие, техните приоритети и подходи са различни, като тези различия могат да бъдат обяснени чрез социално-икономическите контексти, в които са израснали, както и през различните етапи на живота, през които преминават. Поколение Z, като по-младото и по-ново на пазара поколение, показва по-голяма гъвкавост и склонност към рискове в търсене на по-високи доходи и по-динамични работни условия. Те често предпочитат дистанционната работа и новите технологии, които им позволяват да развиват своите умения в съответствие с бързо променящата се професионална среда. В същото време, милениалите, които вече са по-устойчиво установени на професионалния пазар, поставят акцент върху стабилността и сигурността в работата, като отдават значително внимание на баланса между личния и професионалния живот.

Тези различия не следва да бъдат възприемани като противоположни или негативни нагласи, а като резултат от различия в жизнените фази и личния опит, които формират професионалните стремежи на всяко поколение. И двете поколения, въпреки различията си, споделят ценности, свързани с професионалното развитие, иновациите и самоусъвършенстването. Разликите в техните предпочитания обаче подчертават важността от индивидуализирането на работните условия и адаптирането на подходите в управлението на човешките ресурси, за да отговорят на различните нужди и очаквания на служителите от различни поколения. Проучването подчертава необходимостта от по-дълбоко разбиране на различията в работната култура на поколенията и от стратегическо адаптиране на корпоративните политики и работните условия към тези различия. Приспособяването на организациите към тези разнообразни нужди ще осигури по-добра

THE WORK ENVIRONMENT THROUGH THE EYES OF GENERATIONS Y AND Z: SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN THEIR ATTITUDES

продуктивност, удовлетворение и дългосрочен успех в привличането и задържането на таланти.

References:

- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). The new era of performance management. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 635–650. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.635>
- Bińczycki, A., Lis, B., & Koźlak, A. (2023). The influence of trust on team communication and cooperation among Generation Z employees. *Journal of Business Psychology*, 38(2), 345–359. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09793-9>
- Cohen, D., & Houghton, K. (2017). Generation Z at work: Perspectives and implications for human resources. *Journal of Human Resources Development*, 15(3), 45–58. <https://doi.org/10.1002/hrd.2099>
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennial generation work values. *The Journal of Business and Psychology*, 25(2), 309–319. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9197-8>
- Deloitte. (2021). The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey.html>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*.
- Gallup. (2016). How millennials want to work and live. *Gallup, Inc.* <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>
- Harvard Business Review. (2022). The future of work: How Gen Z is changing the workplace. *Harvard Business Review*. <https://www.hbr.org>
- Harvard Business Review. (2022). Understanding Generation Z: Career aspirations and workplace values. *Harvard Business Review*. <https://www.hbr.org>
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2019). Leadership: Enhancing the lessons of experience (9th ed.). *McGraw-Hill*.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A., & Scott, B. A. (2013). The role of core self-evaluations in the coping process. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 692–702. <https://doi.org/10.1037/a0032008>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Changing views of work-life balance. *Human Resource Management Review*, 20(1), 59–72. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.08.004>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout and health care: Expanding the horizon. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 276–288. <https://doi.org/10.1037/a0039607>
- McKinsey & Company. (2021). The millennial generation: A workforce report. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com>
- McKinsey & Company. (2021). The millennial generation: The future of work. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9169-z>

- Pew Research Center. (2020). Generations and their gadgets: How millennials and Generation Z differ in technology use. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org>
- Pew Research Center. (2020). Millennials and Generation Z in the workplace. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). Generation Z goes to college. *Jossey-Bass*.
- Smith, A., & Duggan, M. (2013). Online dating & relationships. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2013/02/14/online-dating-relationships/>
- Smith, J., & Johnson, A. (2023). Generation Z and the workplace: A shift in values and expectations. *Journal of Business and Psychology*, 38(2), 214–230. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09816-4>
- Tapscott, D. (2009). Grown up digital: How the net generation is changing your world. *McGraw-Hill*.
- Taylor, S., & Nelson, A. (2023). Generation Y: Adaptability and stability in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 99–115. <https://doi.org/10.1002/job.2649>
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. *Wiley*.
- Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3, 37–53. <https://doi.org/10.19030/jbsb.v3i1.5722>