



ИЗВЕСТИЯ

списание на Икономически университет – Варна

<http://journal.ue-varna.bg>

НАГЛАСИ НА ПРЕДСТАВИТЕЛИТЕ НА ПОКОЛЕНИЕ Z ЗА РАБОТА В КОМПАНИИ ОТ СФЕРАТА НА БЪРЗАТА МОДА В БЪЛГАРИЯ (INDITEX, H&M GROUP, LC WAIKIKI)

Даниел ВАСИЛЕВ¹

¹ Катедра „Управление и администрация“, Икономически университет – Варна, България.
E-mail: daniel_vasilev@ue-varna.bg

JEL: L81

Резюме

Представителите на поколение Z навлизат поетапно в пазара на труда. Една от предпочитаните сфери за кариерен старт, която може да се съчетава с обучението и личния живот, е тази на бързата мода. Целта на настоящото изследване е да се проучат очакванията и нагласите на поколение Z за работа в компаниите от индустрията на бързата мода в България с най-големи приходи по продажби (Inditex, H&M Group и LC Waikiki). Изследвани са три фокус групи, съставени от представители на поколение Z, заети в сферата на бързата мода в България, заемащи ръководни и неръководни позиции. Резултатите показват, че те предпочитат да работят в среда, в която има ясна комуникация, ясно дефинирани работни стандарти, добър баланс работа – личен живот, възможности за кариерно развитие и участие във вземането на решенията.

Ключови думи:

поколение Z, нагласи за труда, сфера на бързата мода

© 2022 Икономически университет – Варна

Цитиране: ВАСИЛЕВ, Д. (2022) Нагласи на представителите на поколение Z за работа в компании от сферата на бързата мода в България (Inditex, H&M Group, LC Waikiki). *Известия. Списание на Икономически университет – Варна*, 66 (4), с. 408 – 421.

Въведение

Човешките ресурси стават все по-важни за организациите. В днешния свят на глобализация, все повече бизнес компании са отворени и активни системи, които постоянно се адаптират към изискванията на околната среда, за да подси-гурят съществуването си.

На трудовия пазар в България активно присъстват четири поколения: „Бейби бумърс“, поколения X, Y и Z. Всяко едно от тях израства в характерна за него среда. Това е и причината, поради която те изграждат различни представи за света и за това как желаят да функционират в него. В този аспект се откроява и причината за наличието на разлики в нагласите им за труд. Организациите насочват все повече своето внимание към ефективното и ефикасно управление на служителите, тъй като това улеснява достигането на бизнес целите (Salahuddin, 2010). Към момента съществува голям интерес за изследване на различията на работното място (Glass, 2007). Той е провокиран от това, че поколенията не притежават еднакви предпочитания – техните цели, очаквания и ценности се различават коренно (Cennamo, 2008).

Целта на настоящото изследване е да се проучат очакванията и нагласите на поколение Z за работа в компанията от индустрията на бързата мода в България с най-големи приходи по продажби (Inditex, H&M Group и LC Waikiki). Като резултат от проучването се очаква да се съберат данни и обратна връзка от изследваните лица за работата в разглежданата сфера и да се дадат препоръки към мениджмънта за управлението им.

1. Характеристики на представителите на поколение Z

Необходимо е да се направи разграничение между поколение Y (най-често се възприема периодът между 1981 г. и 1995 г.) и поколение Z (родените след 1996 г.). Към момента най-възрастните представители на поколение Y навършват 39 – 40 години. Това означава, че вече са навлезли в етап от живота на младите възрастни. Все още няма достатъчно събрани данни за поведението и характеристиките на поколение Z. Поради тази причина се разглеждат в контекст и сравнение с поколение Y. Те имат изключително много прилики, – заради особеностите на средата, в която се формират, но се наблюдават и някои разлики.

Таблица 1

Основни разлики между представителите на поколение Y и Z

	Цел	Нагласа към технологията	Нагласа към кариерата	Отличаващи продукти	Средства за комуникация
Y	Свобода и гъвкавост	Свикнали с технологията	Дигитален бизнес	Смарт телефони	СМС, Социални медии
Z	Сигурност и стабилност	Имат нужда от технологиите	Различни кариерни пътища	Високотехнологични продукти	Комуникация, чрез устройства

Източник: *The my search website*

Поколение Z са най-младото поколение в трудовата среда. Известни са и като „децата на интернет“ (Levickaite, 2010). Съществуват различни граници за дефиниране на представителите на това поколение, за целите на нашето проучване се използва 2000 година (Cooman, 2012), като бележеща начало на поколение Z.

Те израстват в среда, която е технологично-подсигурена. За тях е нормално присъствието на интернет, системи за бързи съобщения, социални медии (YouTube), медийни технологии и други (Kapil, 2014) и използват изключително много техниката в своя живот (Bergh, 2016). За разлика от предходните поколения, те са родени и израстват в тази среда (Bernstein, 2015), а не се адаптират към нея. Още от малки са изложени на техника – дори под формата на играчки (Berkup, 2014). Представителите на поколение Z имат технологичен ум и са креативни. В своето ежедневие използват мрежата ежедневно. Масовото пребиваване във виртуална среда е от два до пет или повече часа на ден (Славчева, 2016).

Проучвания сочат, че поколение Z са толерантни (Александров, et al., 2020) самоуверени, щастливи, вписват се в трудовата група лесно, заинтересовани са от различни дейности. Предвид характеристиките им се очаква в работна среда да са ефикасни, индивидуалистични, да могат да извършват няколко дейности едновременно, с предпочитания за нестандартизирана работа (Mustafa, 2015).

Имат специфични нагласи и спрямо услугите във висшите учебни заведения: дигитализация на административните услуги, по-добри условия на настаняване, интересен социален и културен живот, възможности за мобилност и др (Serafimova, 2021).

В работната сфера, социалната среда е важна за представителите на поколение Z, като това е от значение и за организационната култура. Чувстват се добре, когато, въпреки йерархичните нива, могат да водят свободни разговори. Представителите на това поколение са самоуверени. Те осъзнават, че работейки могат

Даниел Василев. Нагласи на представителите на поколение Z за работа в компании от сферата на бързата мода в България (Inditex, H&M Group, LC Waikiki)

да постигнат своите цели и това би ги направило щастливи. За тях щастието е от значение. Ако не могат да го открият в организацията, към която работят, те са склонни да я напуснат. Друга характерна черта за това поколение е, че са индивидуалистични и не обича авторитетите (Mustafa, 2015).

Workplace Intelligence (Schawbel, 2014) прави изследване, в което установява следните прилики и разлики между двете поколения (Y и Z), що се отнася до нагласите за работата:

Таблица 2

Прилики и разлики в предпочитанията към някои фактори, характеризиращи трудовите нагласи на поколение Y и Z

Фактор:	Y	Z
Желание за използване на техника и технология за постигане на целите	81%	77%
Предпочитат да работят в проекти	81%	76%
Предпочитат офис сграда като среда, в която да работят	45%	28%
Предпочитат да работят в независимо от работодателя място (споделяно раб. място)	26%	27%
Предпочитат работа от дома	13%	19%
Предпочитат мениджърите да се вслушват в идеите им	56%	61%
Предпочитат работодателите им да им позволят да работят независимо	58%	46%
Колегите изпълняват задачите си по най-добрия начин	69%	65%
От значение е къде се намира офисът, в който работят	47%	36%
Чувстват се добре, ако могат да персонализират работното си място	34%	38%

Източник: Workplace Intelligence

Тъй като поколение Z навлизат в трудовата сфера, все още не е възможно да се изведе точен модел на поведението им. Въпреки това организациите следва да направят прогнози за следващите 10 години, тъй като те ще започват да наемат тези хора. Задачите, пред които ще бъдат изправени, са как да бъдат мотивирани, как да работят ефективно и ефикасно с тях и как да се справят с променящата се среда

2. Работа в сферата на бързата мода

Една от сферите в бизнеса, която младите хора предпочитат като кариерен старт, която може да се съчетава с обучението и личния живот, е тази на бързата

мода. Тя представлява бизнес модел, при който дрехите, след като се представят по модните ревюта, се произвеждат и доставят за най-кратко време до крайния потребител. Това е стратегия, която се използва от много големи компании. На територията на България най-забележимо присъствие и най-големи приходи по данни от търговския регистър са Inditex (Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home), H&M Group и Tema Textil (LC Waikiki). Основни конкуренти в световен мащаб са Mango, Nike и други.

Организациите от сферата на бързата мода оперират в сектор търговия. Причината за това е, че основната им цел е да реализират масови продажби. Според вътрешни данни, предоставени от мениджъри от бизнес организации от сферата на бързата мода в България, по-малко от 13% от заетите лица са в администрацията на компанията. Останалите работят предимно в търговските обекти. Съществуват и хора, които са заети в сферата на логистиката и производството, но техният брой е много малък и не представлява фокус на това изследване. Причината е, че много често тези услуги се изпълняват от фирми подизпълнители, които не при тежават организационната култура и ценности на компаниите от бързата мода.

В сферата на бързата мода се наблюдават ниски нива на задържане на персонала на работното място. По данни на Евростат (Eurostat, 2020) за заетостта в сферата на търговията (агрегирано) се забелязва интересна тенденция за периода 2009 г. – 2019 г. При краткосрочната заетост на персонала – под 1 година, се наблюдава все по-малък процент на задържане. Това представлява различна тенденция от тази, която е средна за държавите от ЕС и Евророната. Между 2009 г. и 2013 г. темпът, с който се развива явлението – персоналят да стои по-малко от 1 година при работодателя, е сходен в ЕС, Евророната и България. След 2013 г. все повече хора от ЕС и Евророната се задържат на работното място по-малко от 1 година. В същия период в България се наблюдава драстична промяна – все по-малко хора работят по-малко от 1 година при съответния работодател – има задържане. Важно е да се спомене, че изведените данни са за неръководен персонал.

3. Удовлетвореност от труда и връзката ѝ с нагласите

Изследванията за нагласите на труда анализират връзката човек – работа, като в литературата се разграничават три подхода – икономически, хуманистичен и теоретичен. Икономическият подход е характерен за класическите учени, като Тейлър и Гелберт. При него се счита, че печалбата, която работникът има, е определящ фактор и колкото по-голяма е тя, толкова производителността е по-висока. Хуманистичният подход се свързва със задоволяването на нуждата от приятна и

значима дейност за работника. Последният – теоретичен подход, изследва проблема за мотивацията от гледна точка на знанието за човека. Познаването на променливите, които оказват влияние на удовлетвореността и неудовлетвореността, позволява да се развият теориите, които описват поведението и нагласите на човек в работна среда (Wall & Stephenson, 1970).

Проблемът за удовлетвореността от и нагласите за труда е разглеждан от много автори през годините. Това е тема, засягана от някои класици, като Херцберг (Herzberg, et al., 1959). Той развива т.нар. двуфакторен модел. Подрежда факторите, които влияят върху удовлетвореността в две категории – хигиенни и мотивационни. Хигиенните фактори не носят удовлетвореност. Те имат способността да трансформират неудовлетвореността в неутрална удовлетвореност за кратък период от време. Мотивационните фактори имат дълготраен ефект. Благодарение на тях работниците се чувстват по-мотивирани и за тях работата им има по-голяма стойност (Baah & Amoako, 2011). Мотивационните фактори имат способността да трансформират нулевата удовлетвореност в удовлетвореност. Липсата на хигиенни фактори може да накара работниците да загубят удовлетвореност по-бързо.

- Хигиенни фактори: статус, сигурност, заплата, социални придобивки, работни условия, взаимоотношения;
- мотивационни фактори (Baah & Amoako, 2011): естеството на работата, признание, отговорност, възможности за допринасяне, вземане на решения, чувство на значимост.

След анализ на двата фактора Херцберг установява, че съществува корелация между тях. При недостиг на мотивационните фактори изискванията към хигиенните фактори нарастват. Важно е да се отбележи, че удовлетворяването на хигиенните фактори не носи мотивация, а създава състояние, характеризиращо се с липса на удовлетвореност.

Съществуват различни методики за измерване на трудовата удовлетвореност. Сред тях е и Минесотският въпросник за удовлетвореността (MSQ – Minnesota satisfaction questionnaire). Той е един от най-често използваните стандартизирани инструменти за измерване на удовлетвореността от работата, разработен от учени от университета в Минесота през 1977 г.

Методология и данни

Проведеното изследване цели да идентифицира очакванията и нагласите на поколение Z за работа в компании от индустрията на бързата мода. Проучването е фокусирано главно върху нагласите за трудовата среда в сферата на бързата мода

в България. За целите на настоящето проучване са използвани количествени и качествени изследователски методи.

С цел подсигуряване валидността на изследването участниците в различните фокус групи са избрани така, че да бъдат съставени от лица, заети в сферата на бързата мода в България. Във всяка фокус група има служители от проучваната сфера, като е съобразено да са представители на поколение Z, както е и спазено съотношението мъже към жени. По този начин е възможно да се идентифицират определени проблеми и нагласи, които са характерни за поколение Z, тъй като извадката се доближава максимално до реалната среда и е представителна за съвкупността.

Целевата група за това изследване са младите работници (представители на поколение Z), които са заети в сферата на бързата мода. Длъжността, на която са наети е „продавач – консултант“ – почасова заетост и пълен работен ден. Това е един от най-честите избори за първи стъпки в пазара на труда, който правят.

Изследването е проведено – по модел на сходни проучвания, с първоначално използване на фокус групи (Guest, et al., 2016). За целта са сформирани три фокус групи. Всяка от тях е съставена от 6 души, заети в една от трите най-големи по приходи компании от бързата мода, опериращи на българския пазар (по данни, публикувани в търговския регистър) – Inditex, H&M Group и LC Waikiki. Дискусията, проведена във всяка една група, е с продължителност приблизително 1,5 часа. Основната ѝ цел е да се изследват нагласите им за работа.

Провеждането на изследване чрез фокус групи цели събиране на информация за нагласите на служителите в търговските обекти на фирми от сферата на бързата мода в България, представители на поколение Z. То служи за основа на последващо емпирично изследване, включващо извадка от 282 лица, представители на Z поколението, заети в сферата на бързата мода в България.

За определяне на генералната съвкупност са използвани данни от корпоративните сайтове на трите водещи по продажби вериги от сферата на бързата мода, които оперират на територията на България. На база тези данни се установи, че генералната съвкупност е 23 814 души.

Участниците във фокус групите са помолени да участват в дискусия и да споделят своето мнение, опит, очаквания и нагласи, свързани с работата им в сферата на бързата мода. Целта е да се идентифицират евентуални проблеми, които възпрепятстват трудовия процес, намаляват удовлетвореността и ги провокират да търсят своето развитие на друго работно място. Групата е насочвана от модератор и резултатите са записани от него.

На втория етап на изследването се провежда анкетно проучване. Участниците в него са помолени да отговорят на въпроси за определяне на общата удо-

влетвореност от труда, разработени и оформени във въпросник по методиката на Минесотския въпросник за удовлетвореността от труда (MSQ — Minnesota Satisfaction Questionnaire). Дадени са насоки за попълване на анкетната карта и са обяснени целите на изследването. Изследваните лица са представители на Z поколението, заети в търговски обекти от сферата на бързата мода в България на неръководни позиции.

Резултати и изводи

Участниците във фокусните групи идентифицират 5 основни фактора, които ги затрудняват в работния процес: начина, по който се комуникира в организацията; липса на ясни стандарти и очаквания на мениджърите за трудовото представяне на техните подчинени; баланс „работа – личен живот“; разпознаване на талантливите кадри; начина, по който се вземат решения в организацията.

Тези фактори кореспондират със скалите от MSQ, които измерват отношенията с колегите, политиките и стандартите на компанията, видът на надзора, условията на работа, постиженията и социалният статус.

Таблица 3

Потенциали за подобрене, вид фактор и потребност

Твърдение (потенциали)	MSQ еквивалент	Вид фактор	Ср. ст. на за извадката, \bar{X}
Начинът, по който се комуникира в организацията	Колеги	Мотивационен	4.0
Липса на ясни стандарти и очаквания на мениджърите за трудовото представяне на техните подчинени	Политики и стандарти на компанията/ Вид надзор	Хигиенен	3.7
Баланс работа – личен живот	Условия на работа	Мотивационен	4.1
Разпознаване на талантливите кадри	Постижения	Мотивационен	3.6
Начинът, по който се вземат решения в организацията	Социален статус	Мотивационен	3.6

Източник: изчислени на база проведено емпирично изследване

Комуникацията се идентифицира като един от основните проблеми според интервюираните лица във фокус групите. Средната стойност по този фактор от проведеното емпирично изследване за извадката е $\bar{X} = 4.00$. Лошото качество на комуникацията намалява удовлетвореността от труда на представителите поколе-

ние Z заети в сферата на бързата мода в България. Като основни проблеми, свързани с комуникацията, групите извеждат два: комуникация с колеги на същото йерархично ниво и комуникация с мениджъри.

Проблемите, свързани с комуникацията, възпрепятстват трудовия процес и са предпоставка за възникване на конфликти и санкции, като поставените задачи не могат да се извършат докрай. В сферата на бързата мода заетите лица работят предимно почасово. Това е предпоставка поставените задачи да се започват от един човек и да се довършват от втори и трети. Комуникацията се явява важен инструмент, с който може да се подsigури предаване на правилна информация и съобщаване на поставени изисквания от един служител на друг. Проблемът, който забелязват групите, е, че в края на работното време или при излизането в почивка не се предава качествено информацията от служител на служител. Освен това се установява, че мениджърите не комуникират ясно задачата и степента ѝ на завършеност.

Факторът, който носи неудовлетвореност до голяма степен представителите поколение Z, е липсата на добра комуникация на работното място. Те живеят в дигитален свят, където информацията се обмяна с висока скорост. Това е нормално за тях и те имат същите очаквания за комуникация извън дигиталния свят. Като резултат се появява конфликт между реалност и очаквания. Всичко това ги кара да се чувстват стресирани и неудовлетворени. Последствието е, че трудовото представяне не е задоволително. Те често са в конфликт със своите колеги и ръководители поради липса на комуникация, респективно – информация. Това може да бъде предотвратено, като се обърне повече внимание на ясната комуникация в работната среда.

Като втори по важност проблем, участниците във фокус групите поставят въпроса, свързан със стандартите и очакванията за работата. Средната стойност по този фактор от проведеното емпирично изследване за извадката е $X = 3.70$. Той се свързва с предходния – комуникацията. Представителите на Z поколението чувстват затруднения при изпълнението на задачите, тъй като не знаят какви са зададените стандарти. Изследваните лица чувстват необходимост от конкретика при поставянето на задачи за изпълнение. Желят ясни критерии, които могат да се проследят. По този начин те чувстват сигурност в оценката за тяхната работа. Поколение Z изпитва нужда от по-силно изразено мениджърско присъствие при изпълняването на задачи. Според тях би било по-добре, ако се оказва по-чест контрол върху трудовото им изпълнение. Чувстват се много объркани, когато нямат поставена задача. Имат нужда от насоки по време на изпълнението. Липсата на ясен стандарт за изпълнението на задачите създава у изследваните групи чувство за несправедливост.

Необходимо е мениджърите да адаптират комуникационния си стил към тази особеност на представителите на поколение Z. Те често правят грешката да очакват работниците да са достатъчно запознати със спецификата на проблемите. В резултат на това те комуникират във високо контекстен стил. Поради спецификите на това поколение и многообразието би било добре, ако мениджърите комуникират в нискоконтекстен стил – с повече обяснения, детайли и структура в изказването. Поколение Z са мотивирани да постигнат резултати и нискоконтекстната комуникация им помага да имат по-добро представяне на работното място.

На трето място е поставен проблемът с баланса „работа – личен живот“. Средната стойност по този фактор от проведеното емпирично изследване за извадката е $X = 4.10$. Значителна част от заетите в сферата на бързата мода са учащи. Това предполага, че те имат нужда от гъвкаво работно време, за да могат да го съчетават със своето обучение. Тук е поставен въпросът и за баланса „работа – личен живот“. Групите обясняват, че въпреки че работят почасово, често се налага да се отзоват на работа в дни, които са предвидени за почивни или се налага да останат по-дълго на работното си място. Това явление се наблюдава, тъй като сферата на бързата мода е много динамична и е необходимо ресурсите да се адаптират изключително бързо. Представителите на Z поколението са склонни да се отзоват при нужда, но са недоволни от факта, че това е твърде честа практика. Те чувстват липса на контрол върху свободното си време и това ги демотивира.

Балансът „работа – личен живот“ е един от най-важните фактори, които влияят върху мотивацията на работното място на представителите на Z поколението. Дори това е един от приоритетите им. Младите работници живеят в динамичен свят. Представителите на поколение Z имат различни интереси, хобита и задължения. Те са толкова важни за тях, колкото и работата. Заради високата стойност, която придават на нетрудовите дейности (университет, хоби, спорт), те се нуждаят от добър баланс между работа и личен живот.

Някои бизнеси успяват да подсиgurят гъвкав график и да се придържат към него. За съжаление много организации не могат да направят това. Поради тази причина те губят своите талантиви кадри. За да може да се подсигури гъвкав график и добър баланс между работа и личен живот, бизнесите могат да положат по-големи усилия в планирането на оперативните дейности. Модерните технологии също предлагат възможността да се работи от дигитална среда. Благодарение на това някои от задачите могат да бъдат изпълнени дистанционно и в различно време от денонощието. Това подсигурива достатъчна гъвкавост в работното време.

Идентифицирането на таланти и кариерното развитие е също чувствителна

тема за групите. Средната стойност по този фактор от проведеното емпирично изследване за извадката е $X = 3.6$. Този проблем е свързан в известна степен отново с комуникацията в трудовия екип и по-точно мениджър – служител. Фокус групите установяват, че изпитва нужда от повече обратна връзка за своята работа и по-точно положителна обратна връзка за добре свършената работа. Представителите на Z поколението отдават голямо значение на това техният труд да бъде оценен – нещо, което е силен фактор за мотивацията им. Изпитват нужда от похвали, награди, отличия. Когато чуят похвала, те казват, че са по-мотивирани: имат още по-силно желание да извършат дейността и искат да изпълняват повече задачи.

Що се отнася до кариерното развитие, представителите Z поколението достигнат до интересен извод. Те са мотивирани, но предпочитат промяната в кариерата им да идва отвън. Изпитват нужда да бъдат повишени, тъй като това е „признание“ за техният труд. По-високата позиция е награда за успеха им. В своята кариера предпочитат да бъдат обучавани и напътствани. Много държат на т. нар. „тренировъчен период“. При усвояването на нови знания предпочитат структурирана учебна програма и план за развитие. Държат да имат ментор, който да им обяснява и да ги насочва.

За поколение Z кариерното развитие е по-важно от самата работа. Те са мотивирани от процеса, от успеха и от постиженията. Целта им е повишение и те очакват то да се случи. В интервю, проведено с мениджъри от бизнеси от бързата мода, става ясно, че работниците започват нова работа с идеята да бъдат на по-висока позиция. Някои от тях дори кандидатстват за различна роля в същата компания по време на изпитателния си период (първите 6 месеца).

За да се задоволи тази потребност на новата трудова сила, е възможно да се направят няколко промени, в зависимост от финансовите възможности на организацията. Първата алтернатива е да се създадат нови позиции или нива в структурата. Например позицията „продавач – консултант“ би могла да бъде трансформирана в три различни позиции: „младши продавач – консултант“, „продавач – консултант“, „старши продавач – консултант“. Това ще даде усещането за кариерен растеж у служителите.

Създаването на нови роли в организацията е свързано с финансови промени. Тъй като много компании не могат да си го позволят, алтернатива е програмата за развитие на таланти. Това е добра практика, прилагана от някои бизнеси. Наричането на работника или служител „талант“ или „потенциален“ и подготвянето му за различна позиция е много полезно при задържането на кадри. Представителите на поколение Z са мотивирани от процеса и растежът и програмата за развитието на таланти им дават усещането за това.

Последният проблем, който участниците във фокус групите посочват че съ-

ществува в техния трудов живот е свързан с начина, по който се вземат решения в организацията. Средната стойност по този фактор от проведеното емпирично изследване за извадката е $X = 3.60$. Представителите Z поколениято предпочитат да участват във вземането на решения. Това, което се наблюдава от фокус групите, е, че мениджърите често са авторитарни и не позволяват на подчинените си да участват в управлението на процесите. Това ги демотивира, тъй като те желаят да допринесат за развитието, с каквото могат. Обичат да са креативни и искат да оставят своя отпечатък и принос в процеса. Мотивира ги участието във вземането на решения и възможността да вършат (доколкото е възможно) работата си автономно.

Младите работници са проактивни. Те искат да бъдат чути и да направят позитивна промяна в организацията. Тяхната основна ценност е да допринесат на обществото. Поради тази причина представителите на поколение Z желаят да бъдат част от процеса на вземане на решение. Те са креативни и искат да изразят своите идеи. За да се мотивират е добре, при условие че спецификата на работа го позволява, служителите да бъдат включвани в процеса на вземане на решение. Това може да бъде постигнато чрез по-малко авторитарен стил на управление, повече автономност и искане на обратна връзка от по-ниските йерархични нива. По този начин те се чувстват по-въвлечени в работния процес и могат да изразят своята креативност. Те са мотивирани, защото допринасят с идеите си.

Поколение Z са бъдещата доминираща работна сила на пазара на труда. Те са мотивирани, енергични и бързи. Организацията могат да спечелят от тях, тъй като те са идеални за изискванията на модерната бизнес среда. Важно е да се анализира и предвиди поведението и нагласите на новата работна сила, за да се подсигури успехът на организацията.

Заклучение

Участниците във фокусните групи идентифицират 5 фактора, които затрудняват трудовия процес на работното им място: начинът, по който се комуникира в организацията; липса на ясни стандарти и очаквания на мениджърите за трудовото представяне на техните подчинени; баланс „работа – личен живот“; разпознаване на талантливите кадри; начинът, по който се вземат решения в организацията. Резултатите очертават нагласите на представителите на Z поколенията за работа в сферата на бързата мода. Представените коментари в анализа на резултатите представлява обратната връзка и очакванията на интервюираните лица за работната среда. Фокусирането на преките ръководители върху тези фактори би довело до по-висока удовлетвореност на персонала и съответно – до по-висока мотивация.

Използвана литература

1. Aleksandrov, H. Et al., 2020, Pokolenieto Z – Pokolenie s mnenie, Sofia, Bulgarski tsentar za nestopansko pravo
2. Baah, K. & Amoako, G., 2011. Application of Frederick Herzberg's two-factor theory in Assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), pp. 1-8.
3. Bergh, V., 2016. How cool brands stay hot: Branding to Generations Y and Z. н.м.:Kogan Page Publishers.
4. Berkup, S., 2014. Working With Generations X And Y in Generation Z Period: Management Of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), pp. 2014-229.
5. Bernstein, R., 2015. Move over Millennials – here comes Gen Z. [Online] Available at: <https://adage.com> [Accessible 12 03 2020].
6. Cennamo, L., 2008. Generational differences in work values, outcomes and person – organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, pp. 891-906.
7. Cooman, R., 2012. Attracting Generation Y: How Work Values Predict Organizational Attraction in Graduating Students in Belgium. *Managing the New Workforce*, pp. 42-63.
8. Eurostat, 2020. Database. [Online] Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [Accessible 08 03 2020].
9. Glass, A., 2007. Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), pp. 98-103.
10. Guest, G., Namey, E. & McKenna, K., 2016. How Many Focus Groups Are Enough? Building an Evidence Base for Nonprobability Sample Sizes. *American Journal of Evaluation*, 29(1), pp. 3-22.
11. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., 1959. The motivation to work. 2nd ред. New York: Wiley.
12. Kapil, Y., 2014. Critical evaluatiob of Generation Z at workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2(1), pp. 10-14.
13. Levickaite, R., 2010. Generations X Y Z: How social Networks Form The Concept OF The World Without Borders The ase Of Lithuania. *LIMES*, pp. 170-183.
14. Mustafa, O., 2015. The changing face of the employees - Generation Z and their perceptions of work (A study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, pp. 476-483.
15. Salahuddin, M., 2010. Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), pp. 1-6.

16. Schawbel, D., 2014. Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study. [Online] Available at: <http://workplaceintelligence.com/geny-genz-global-workplace-expectations-study/> [Accessible 15 04 2020].

17. Serafimova, D. (2021). Interdisciplinary Educational Models for Creating CSR and Sustainability Culture in European Business Schools. 2021 Sustainable Leadership and Academic Excellence International Conference (SLAE). Manama, Bahrain: IEEE, [https://doi.org/doi: 10.1109/SLAE54202.2021.9788104](https://doi.org/doi:10.1109/SLAE54202.2021.9788104), 2021, 1-7. (<https://ieeexplore.ieee.org/document/9788104>).

18. Slavcheva, G., 2016. Psihologicheski poznanja za suvremennite uchenitssi v profesionalnite ushlishhta na XXI vek. Profesionalno obrazovanie, 18(4), pp. 395 - 401.

19. 20. The my search website, 2020. The Trouble with Generations. [Online] Available at: <http://www.mysearch.org.uk/website4/html/15.Generations.html> [Accessible 25 07 2022].

20. 21. Wall, T & Stephenson, G, 1970. Herzberg's two-factor theory of job attitudes: a critical evaluation and some fresh evidence. Industrial Relations Journal, 41-

GENERATION Z'S ATTITUDES TOWARDS WORKING IN FAST FASHION COMPANIES IN BULGARIA (INDITEX, H&M, LC WAIKIKI)

Daniel VASILEV

Abstract

Generation Z are steadily entering the job market. One of the preferred spheres for career start, which can be combined with the studies at the university and their personal life, is the fast fashion. The aim of this survey is to understand the Generation Z's attitudes and expectations towards the job in the biggest fast fashion companies by revenue, operating in Bulgaria (Inditex, H&M Group и LC Waikiki). Three focus groups with representatives of Generation Z, employed in the fast fashion sphere in Bulgaria are examined. The results are they prefer working in a place that has clear communication between employees, standards for the job, flexible schedule, career opportunities and the possibility to take part of making business-related decisions. Because businesses want to retain people from Z, they need to adapt to the new environment.

Key words: Generation Z, attitudes towards work, fast fashion sphere