

Докторантски дебюти
Doctoral Student Debuts

**Особености на бизнес комуникацията
и културните специфики в поведението
на поколението Z**

Даниел Василев

Икономически университет – Варна, катедра „Управление и администрация“
Имейл: daniel.vasilev@ue-varna.bg

Абстракт: В условията на съвременния свят има голяма конкуренция при подбора на персонал. Различни компании публикуват ежедневно обяви в интернет пространството, като употребяват множество канали. Използването на маркетингов подход в подбора на персонал позволява сегментиране и стратегическо таргетиране. Бизнес комуникациите се явяват важно средство за успешната кампания по подбор. Таргетирането на послание към представителите на поколение Z изисква познаването на техния средностатистически образ. Чрез използване на подходите на делово общуване, отчитането на културните различия и реализиране на успешна интеркултурна комуникация, компаниите могат да подсиgurят участието на мотивирани кандидати в подбора. Създаването на подходящото послание в обявата за свободни позиции може да привлече по-добрите кандидати. В статията се представят резултати от емпирично изследване на това какво намират представителите на поколение Z за атрактивно в работната среда. Интервюирани са 282 души, като за целта е използван въпросникът за удовлетвореност на Минесотския университет. Резултатите сочат, че представителите на поколение Z ценят социалните услуги, креативността, техническите познания на мениджърите, авторитета/властта и възнаграждението. Използването на тези фактори, като ключови думи в обявата за работа, може да доведе както до привличане на подходящите кандидати, така и до намаляването на разходите по подбора. Изследването е проведено в условията на българската културна среда.

Ключови думи: бизнес комуникации, рекламно послание, подбор, поколение Z, ценности, работна среда.

Business Communications and Cultural Specifics in the Behavior of Generation Z

Daniel Vasilev

University of Economics – Varna, Department “Management and Administration”

E-mail: daniel.vasilev@ue-varna.bg

Abstract: Nowadays recruitment is very competitive. Different companies publish their job ads online on a daily basis, using various channels and strategies. Using a marketing approach to recruitment allows segmentation and strategic targeting. Business communication has become an important tool for a successful recruitment campaign. Targeting the message to Generation Z requires knowledge of their “average Joe”. Using business communication tools as well as knowledge about cultural differences and dimensions and successful intercultural communication can guarantee relevant and suitable activities to involve capable representatives of Generation Z during the recruiting process. Creating the right message in the job advertisement can attract the best candidates. This article presents results from empirical research on what Generation Z finds attractive in a workplace. 282 people are interviewed using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. The results show Generation Z values social service, creativity, the manager’s technical knowledge, authority and compensation. Using those factors as key words in the job advertisement can result in both attracting the right candidates and reducing recruitment costs. The research is done in a Bulgarian cultural environment.

Key words: business communications, advertisement message, recruiting, generation Z, values, work environment.

Въвеждащи думи

В статията се представят резултати от емпирично изследване, което е посветено на това да се установят какво представителите на поколение Z оценяват като за атрактивно в работната среда, в частност в българска културна среда. Методиката на изследването включва утвърдени изследователски подходи, а именно използван въпросник за удовлетвореност на Минесотския университет. Интервюирани са 282 души от компании, които оперират в България и са от сферата на търговия с модни стоки. Целите са да се установи какви са нагласите и очакванията на представителите на поколение Z, когато кандидатстват за работата и как биха могли да се усъвършенстват обявите за работа, така че да се привличат подобри кандидати на базата на познаване на тези очаквания и нагласи. Организирането на проучването изисква въвеждане на базови понятия и теоретичен обзор и това е направено в първата част на статията. Втората част включва извеждане на резултатите от някои от въпросите, анализи и формулиране на изводи и обобщения. Тъй като тематиката предполага бъдещи изследвания, са изведени допускания.

Културни различия, комуникация и подбор на персонал

Понастоящем в България на пазара на труда активно оперират четири поколения: Бейби Бумърс, поколения X, Y и Z. Всяко едно от тях изразява в характерна за него среда. Това е и причината, поради която те изграждат различни представи за света и за това как те желаят да функционират в него. Според Ценамо и Гарднър (Cennamo & Gardner 2008) представителите на различните поколения имат автентични подходи на търсене на работа, виждания за баланс работа–личен живот и лични цели и ценности. [1] Глас (Glass 2007) смята, че това води до наличието на разлики между трудовите нагласи. [2] За да бъде стратегията на бизнес комуникациите успешна, организациите следва да познават добре целевите аудитории. Това включва характеристиките на потенциалните кандидати за работа и каналите, с които могат да стигнат до тях. Сполучливите послания са тези, които са правилно таргетираны и водят до желания краен резултат. Използването на маркетингов подход при подбора на персонал и правилното управление на бизнес комуникациите би довело до по-ефективно привличане на кадри и до по-ниски разходи. Според Ценамо и Гарднър (Cennamo & Gardner 2008) представителите на различните поколения имат различни потребности и ценности. [3] Поради тази причина обявите за работа, промотиращи сигурност, ще са атрактивни за Бейби Бумърс, а обещаващите възможности за кариерно развитие, ротация на позициите и гъвкаво работно време – за поколение Y и Z.

Поколение Z

Много често представителите на Y и Z поколение са категоризирани като „младите“ на трудовия пазар. Необходимо е да се направи разграничение между тях. Една от причините е, че най-възрастните представители на поколение Y вече 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, тъй като отскоро са обособени като нова кохорта. Поради тази причина някои учени ги 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 значителни разлики.

Тари (Tari 2010) смята, че представителите на поколение Z, често наричани iGeneration [4], са най-младото поколение в трудовата среда. Лавикайт (Levickaite 2010) казва, че те са известни и като „децата на интернет“. [5] Съществуват различни граници за дефиниране на представителите на поколението. Според Башиони и Хаклей (Bassiouni & Hackley 2014) за целите на това проучване се използва годината на раждане 1996 [6], като бележеща начало на поколение Z.

Те израстват в среда, която е технологично подсигурана. Капил (Kapil 2014) приема, че за тях е нормално присъствието на интернет, MP3 плейъри, системи за бързи съобщения, социални мрежи (YouTube), медийни технологии и други. [7] Берг (Bergh 2016) приема, че те използват техниката изключително много в своя живот. [8] Друг изследовател, Бърстийн (Bernstein 2015), приема, че за разлика от другите поколения, те са родени и израстват в тази среда, а не се адаптират към нея, по подобие на Y. [9] Учените извеждат и други характеристики и според Беркъп (Berkup 2014) те още от малки са били изложени на техника – дори под формата на играчки. [10] Представителите на поколение Z са добре образовани, имат технологичен ум и са креативни.

Според изследване на PAW Research Center нагласите за социалните проблеми на представителите на поколение Z не се различават драстично от тези на поколение Y. Нагласите на представителите на Y и Z поколенията обаче, заедно се различават от нагласите на предходните поколения. В същото проучване се подчертава, че те са за етническото разнообразие и смятат, че то е в плюс на обществото, докато предходните поколения са по-консервативни в своите виждания по този въпрос. По-долу в текста са изведени основните факти, които открива Kim Parker от Paw Research Center за представителите на Y и Z поколенията, що се отнася до техните социални нагласи (Parker 2019). [11] Това предполага по-активна политика за управления на различията на място, в което работят представителите на Z поколенията.

Поколение Z имат по-либерални виждания за половата принадлежност. 59% от тях твърдят, че е редно да има повече възможни опции при дефинирането на половата принадлежност (Parker 2019). [12] Тези числа са 50% при представителите на поколение Y и 4% при представителите на X и Бейби Бумър (Parker 2019). [13] Както представителите на поколение Y, така и представителите на поколение Z са съгласни, че е необходимо да се даде повече свобода на LGBTQ (LGBTQ – Лица с различна пола принадлежност и сексуална ориентация) и малцинствата. Поради този факт равните възможности на работното място и балансът между различните групи (на база пола принадлежност, религия, субкултура и др.) оказват влияние върху мотивацията. Възгледите на поколение Z и Y са сходни, но се наблюдават малки разлики (Parker 2019). [14] Поколение Z са по-склонни от Y да кажат, че познават човек, който предпочита да се обръща към тяхното поколение неутрално (по отношение на пола): Z – 35%, Y – 25%; X – 16%, Бейби Бумър – 12% (Parker 2019). [15]

Според същото изследване (Parker 2019) 61% от представителите на поколение Z твърдят, че добър комуникационен канал са социалните медии, що се отнася до научаване на новини. [16] Подобна е и тенденцията

при Y. Въпреки това високият процент ги поставя на челна позиция, в сравнение с останалите поколения, като задминават дори Y. По отношение на политиката, представителите на поколение Y и Z са с много по-либерални виждания (Либерални виждания – основни ценности са равенство и лична свобода) от предходните поколения.

Интернет като предпочитана среда за комуникация е характерна за поколението Z.

Родени в технологично подсигурен свят, могат да се свържат с всеки човек от всяка точка на света и да обменят информация. Те играят интернет игри, социализират в тази среда и прекарват голяма част от времето си там. За разлика от представителите на поколение Y, за които е било необходимо да се адаптират към интернет средата, Z са родени в обстановка, която предполага използването ѝ. Освен това те са поколението, което развива и най-лесно зависимост от интернет. Може да се каже, че те са най-свързаното поколение.

Представителите на поколение Z имат активно отношението към игрите, някои от тях са геймъри или оценяват ролята на геймърството и гейминга в техния живот. Характерна особеност на поколение Z е креативността. Други особености в тяхното поведение са социализиране през интернет, бърза консумация, практичност, скорост и бързина при правене на избори особено за покупки, интерактивност, ефикасност, незадоволяване, а също така те са ориентирани към резултата.

По подобие на представителите на поколение Y, те са индивидуалистични; те разчитат предимно на себе си. Представители на поколението Y очакват да живеят в по-добри условия, да имат по-добри стандарти, да живеят по-дълго в сравнение с предишните поколения. Обучението им започва рано и то е структурирано и планирано.

Мустафа (Mustafa 2015) извежда специфики в поведението на поколение Z, а именно негови представители са самоуверени, щастливи, вписват се в трудовата група лесно, заинтересовани са от различни дейности. [17] Предвид характеристиките им се очаква в работна среда те да бъдат: ефикасни, индивидуалистични, да могат да извършват няколко дейности едновременно, с предпочитания за нестандартизирана работа.

В работната сфера, социалната среда е от значение за представителите на поколение Z. Това поставя въпроса за организационната култура на преден план. Наблюдава се характерното за младите предпочитание, което води своите основи от представителите на поколение Y: чувстват се добре, когато, въпреки йерархичните нива, могат да водят свободни разговори. За тях е мотивиращо да работят в плоски структури и да могат да имат по-неформални отношения с висшестоящите. Представителите на това поколение са самоуверени. Те осъзнават, че работейки, могат да постигнат свои-

те цели и това би ги направило щастливи. За тях щастието е от значение. Ако не могат да го открият в организацията, към която работят, са склонни да я напуснат. Според Мустафа (Mustafa 2015) това поколение е индивидуалистично и не обича авторитетите. [18]

Представителите на поколение Z тепърва прохожда в трудовата среда. Необходимо е да се изследва поведението и нагласите им за работната среда, за да може да се управляват комуникациите и да се отправят правилните послания към тях. Бизнесът следва да направи прогнози за тенденциите и нагласите им за следващите 10 години, така като те ще започват да наемат тези хора. Задачите, пред които ще бъдат изправени, са как да бъдат мотивирани да кандидатстват, да останат ангажирани в процеса на подбор и да изградят имидж на добра работодателска марка.

Представителите на поколение Z са в своята същност като представители на поколение Y, но по-чувствителни към средата. Неоспоримо технологичният подем променя света изключително много. Той създава среда, която предполага различен начин на живот. Това от своя страна поражда специфични изисквания към обществото: променят се ценностите, нагласите и мирогледът. Предходните поколения са допринесли много, като са дали просперитет, сигурност и растеж. Поколение Y и Z се отличават, като имат различна ценностна система. Те са по-толерантни, самовглъбени и нетърпеливи. Тези две поколения имат и сходни ценности. Разликата е в това, че представителите на поколение Z са „по“ – по-толерантни, по-нетърпеливи, по-изискващи и т.н. от поколение Y.

Резултати от емпиричното изследване

Проведено е емпирично изследване, което цели да открие значимите фактори от работната среда за представителите на поколение Z. За целта са изследвани 20 фактора, носещи удовлетвореност, чрез методиката MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire). За получаване на резултатите са анкетирани 282 души, заемащи ръководни и неръководни позиции в сферата на бързата мода в България (гр. София, Пловдив и Варна), в периода 04.02.2020 – 16.02.2020.

Целта на емпиричното изследване е да се проучат и анализират трудовите нагласи на представителите на поколение Z, работещи в български компании за търговия модни стоки, като се очертаят основните предизвикателства и проблеми пред специалистите по комуникации и подбор за набиране на персонал и да се изведат насоки за по-ефективно привличане. Благодарение на това може да се реагира на тенденциите в бизнес средата. Крайният резултат от изследването цели извеждане на насоки към мениджърите, управляващи процесите по комуникации и подбор, чрез които

може да се оптимизира набирането на персонал, на база правилно таргетиране на посланието в обявите за работа.

Използваната в проучването анкетна карта съдържа въпроси, свързани с нивата на удовлетвореност от работата на представителите на Z поколението, заети в сферата на търговия с модни стоки. За изработката им е използвана методиката Minnesota Job Satisfaction Questionnaire. Въпросникът включва представяне на целите на проучването и даване на инструкции за попълване.

Анкетираното лице е посъветвано да отговаря бързо, без да се замисля. Представените въпроси са 20 на брой. Те са извлечени от MSQ – кратка форма. Съдържат 3 скали за вътрешна – IS (мотивационни фактори), външна – ES (хигиенни фактори) и обща удовлетвореност (GS). Въпросите предлагат формат за отговаряне „Ликертова скала“, съдържаща 5 степени: силно удовлетворен, удовлетворен, нито удовлетворен/нито неудовлетворен, неудовлетворен, силно неудовлетворен.

Мотивите за избора на тази скала са 2. От една страна, това е използваният метод за даване на отговори в оригиналната методика. Чрез използване на методиката коректно се позволява лесна сравнимост, съпоставимост и разпознаване на резултатите от целевите аудитории. Освен това петстепенната скала се бори с проблема на крайностите при даване на отговори. Хората предпочитат да има възможен спектър с нюанси, а не въпроси от типа да/неутрално/не, тъй като те са прекалено крайни и не могат да отразят нюансите.

Въпросите са представени в реда, в който е и оригиналната методика. Те се редуват по такъв начин, че да обхванат всяка една от трите скали, съответно за хигиенните и мотивационните фактори от работната среда и общото ниво на удовлетвореност.

Табл. 1. Въпроси за изследване на удовлетвореността (по MSQ)

№	Въпрос	Свързана потребност
1	Да бъде зает/а през цялото време	Дейност
2	Възможността да работя самостоятелно	Независимост
3	Възможността да правя различни неща от време на време	Различие
4	Възможността да бъда някого в общността	Социален статус
5	Начинът, по който началникът ми се държи с подчинените	Мениджъри – човешки отношения
6	Компетентността на началника ми при вземане на решения	Мениджъри – технически познания

7	Да правя неща, които не са срещу моите убеждения	Морални ценности
8	Начинът, по който работата подсигурава стабилна заетост	Сигурност
9	Възможността да правя неща за останалите	Социални услуги
10	Възможността да казвам на хората какво да правят	Авторитет/Власт
11	Възможността да правя нещо, което ме кара да използвам моите способности	Използване на уменията
12	Начинът, по който политиките на компанията се прилагат	Политика и ценности на компанията
13	Заплащането и обемът на работа, която върша	Заплащане
14	Възможностите да напредна в тази работа	Напредване/Израстване
15	Свободата да използвам собствената си преценка	Отговорност
16	Възможността да опитам да върша работата по мой собствен начин	Креативност
17	Условията на работа	Условия на труд
18	Начинът, по който колегите ми се отнасят един с друг	Отношения с колегите
19	Наградата, която получавам, при изпълнението на задачите добре	Разпознаване/ Идентифициране
20	Усещане за постижение, което получавам от работата	Постижения

Източник: Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire

Въпросите 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 са от скалата, която изследва вътрешната удовлетвореност или мотивационните фактори. Скалата за външната удовлетвореност – хигиенните фактори, се измерва, чрез въпроси 5, 6, 12, 13, 14, 19. Общата удовлетвореност се измерва, чрез въпросите от скалите за вътрешна и външна удовлетвореност, като към тях се добавят 17 и 18. [19]

Вътрешната консистентност на скалата за обща удовлетвореност от MSQ е висока – Алфа на Кронбах 0,96, за вътрешна удовлетвореност – 0,93 и за външна – 0,85. Въпросникът изследва хигиенните и мотивационните фактори от работната среда, които се свързват с нивата на вътрешна (IS) и външна (ES) удовлетвореност. На база дадените отговори се извеждат драй-

вървите, които движат представителите на поколение Z в работна среда. Идентифицирането им помага да се разбере кое прави едно работно място атрактивно за тях и съответно какви ключови думи да бъдат включени в посланието, заложено в обявата за работа.

Забелязват се отчетливи разлики в силата на корелационната зависимост между определени фактори от трудовата среда и степента им на влияние върху нивата на общата удовлетвореност за представителите на поколение Z. Водещи за създаването на по-високи нива обща удовлетвореност са:

– Със силно влияние са: социалните услуги ($r = 0.81$), креативност ($r = 0.74$), мениджъри – технически познания ($r = 0.72$), авторитет/власт ($r = 0.72$), заплащане ($r = 0.71$);

– Със значително влияние са: отговорност ($r = 0.70$), социален статус ($r = 0.68$), разпознаване/идентификация ($r = 0.66$), мениджъри – човешки отношения ($r = 0.64$), политика и ценности на компанията ($r = 0.62$), условия на труд ($r = 0.61$), независимост ($r = 0.60$), морални ценности ($r = 0.60$), отношения с колеги ($r = 0.57$);

– С умерено влияние са: постижения ($r = 0.55$), използване на уменията ($r = 0.63$), сигурност ($r = 0.52$), напредване/израстване ($r = 0.51$), дейност ($r = 0.48$), различие ($r = 0.47$).

Направеният анализ дава основания да се изведат пет фактора на работната среда, които са статистически значими и които оказват въздействие върху нивата на общата удовлетвореност (GS) от труда за представителите на поколение Z. На база тази информация специалистите по комуникации и подбор на персонала могат да създадат рекламно послание и да се реализират комуникационни кампании, които да са насочени към целевата аудитория или към отделни нейни членове и да ги мотивират да кандидатстват за работа в съответната организация.

Факторът, който оказва най-силно влияние върху нивата на обща удовлетвореност за представителите на Z поколението, заети в сферата на бързата мода в България, е „социални услуги“. Той се изразява в това служителите да упражняват функции, чрез които помагат на останалите, като в конкретния случай се разбира на клиенти на търговските обекти. Този фактор е с високи нива на задоволяване тогава, когато се оказва помощ, макар и малка. Наличието на ключови думи в посланието, които дават информация, че чрез заемана неопределена роля в компанията могат да се задоволят тези потребности, би увеличила атрактивността ѝ.

Факторът „креативност“ се свързва с възможността да се изпитват нови идеи и да се даде оригинално предложение, свързано с работата. Той е вторият по сила на влияние върху нивата на общата удовлетвореност за представителите на поколение Z. За да бъде атрактивно, съобщението към

целевата аудитория следва да съдържа послание, което гласи, че е възможно да се употребява креативност в трудовия процес.

Третият фактор – „мениджър – технически познания“. Това се свързва с компетенцията на мениджъра за извършваната работа. За да има високи нива на удовлетвореност на този фактор, е необходимо служителите да възприемат своя ръководител като експертно лице. Посланието в обявата за работа следва да се свързва с ноу-хау и да създава увереност в авторитетите в компанията.

„Авторитет/Власт“ е също фактор, който е изведен като силно влияещ върху общата удовлетвореност. Той се свързва с авторитета, който имат служителите спрямо другите. За да се подбуди целевата аудитория, е необходимо да се предаде послание, което да гласи, че организационната култура и заеманата роля позволяват да се търсят съвети и препоръки, да може да се оказва влияние върху поведението на останалите и да се участва в ръководенето.

В началото на списъка с фактори, които оказват най-силно влияние върху нивата обща удовлетвореност, е и „заплащането“. То се изразява в размера на възнаграждението за вложения труд. За да има добри високи стойности по този показател, е необходимо служителите да чувстват, че получават сума, която е близка до възнагражденията на хората от техния социален кръг. Това предполага включване на текст, съдържащ смисъла, че заплащането е справедливо и конкурентно.

Дискусионни въпроси

Ограниченията в настоящото проучване са, че то е проведено в условията на културна среда в България. Прави се допускането, че резултатите биха били сходни в държави с подобна култура на българската и различни в страни, които са далеч от нашата култура. За потвърждаването или отхвърлянето на това ограничение е необходимо допълнително изследване.

Заклучение

Задачата на настоящото проучване беше да изследва кои са емоционално значимите фактори от работната среда за представителите на Z поколението. Чрез идентифицирането им е възможно да се състави подходящо послание, което да бъде включено в обявите за работа, насочени към тях. Очакваният краен резултат е по-висока ангажираност в процеса на подбор и набиране на повече кандидати, на база на която да се прави селекция.

Резултатите от емпиричното проучване онагледяват нагласите на представителите на поколение Z за работната среда. Бе установено, че за тях съществуват пет фактора, при наличието на които се създава усещане за удовлетвореност. Те правят работното място атрактивно за представите-

лите на поколение Z. За тях е важно да знаят, че кандидатствайки, ще имат възможност да оказват помощ на останалите хора чрез своя труд, да използват креативността си в работата, да могат да разчитат на мениджърите си и да ги виждат като компетентен авторитет, за могат да управляват хора и процеси и не на последно място да получават справедливо заплащане. На база емпиричното изследване бе установено и че съществуват други фактори, които оказват влияние, но те са по-малко привлекателни от гореспоменатите.

Цитати и бележки

- [1] Cennamo, L. & Gardner, D. (2008) Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>.
- [2] Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 39 No. 2: 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>.
- [3] Cennamo, L. & Gardner, D. (2008) Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>.
- [4] Tari, A. (2010). Y generacio. *Jaffa Kiado*, Budapest.
- [5] Levickaite, R. (2010). Generations X Y Z: How social Networks Form The Concept OF The World Without Borders The ase Of Lithuania. *LIMES*.
- [6] Bassiouni, D. & Hackley, C. (2014). ‘Generation Z’ children’s adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour*. 13/2: 113–133. DOI:10.1362/147539214X14024779483591.
- [7] Kapil, Y. & Roy, A. (2014). Critical evaluatiob of Generation Z at workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*. 2: 10-14.
- [8] Bergh, V. (2016). *How cool brands stay hot: Branding to Generations Y and Z*. London: Kogan Page Publishers.
- [9] Bernstein, R. (2015). Move over Millennials – here comes Gen Z. *AdAge*. <https://adage.com/article/cmo-strategy/move-millennials-gen-z/296577>. Retrived on 05.01.2020.
- [10] 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: 218-229.
- [11] Parker, K., Graf, N. & Igielnik, R. (2019). Generation Z looks a lot like Millennials on Key Social and Political Issues. *Paw Research Center*. (17.07.2019). <https://www.pewresearch.org/social-trends/2019/01/17/generation-z-looks-a-lot-like-millennials-on-key-social-and-political-issues/>. Retrived on 03.01.2020.
- [12] Parker, K., Graf, N. & Igielnik, R. (2019). Generation Z looks a lot like Millennials on Key Social and Political Issues. *Paw Research Center*. (17.07.2019). <https://www.pewresearch.org/social-trends/2019/01/17/generation-z-looks-a-lot-like-millennials-on-key-social-and-political-issues/>. Retrived on 03.01.2020.
- [13] Parker, K., Graf, N. & Igielnik, R. (2019). Generation Z looks a lot like Millennials on Key Social and Political Issues. *Paw Research Center*. (17.07.2019). <https://www.pewresearch.org/social-trends/2019/01/17/generation-z-looks-a-lot-like-millennials-on-key-social-and-political-issues/>.

- www.pewresearch.org/social-trends/2019/01/17/generation-z-looks-a-lot-like-millennials-on-key-social-and-political-issues/. Retrived on 03.01.2020.
- [14] Parker, K., Graf, N. & Igielnik, R. (2019). Generation Z looks a lot like Millennials on Key Social and Political Issues. *Paw Research Center*. (17.07.2019). <https://www.pewresearch.org/social-trends/2019/01/17/generation-z-looks-a-lot-like-millennials-on-key-social-and-political-issues/>. Retrived on 03.01.2020.
- [15] Parker, K., Graf, N. & Igielnik, R. (2019). Generation Z looks a lot like Millennials on Key Social and Political Issues. *Paw Research Center*. (17.07.2019). <https://www.pewresearch.org/social-trends/2019/01/17/generation-z-looks-a-lot-like-millennials-on-key-social-and-political-issues/>. Retrived on 03.01.2020.
- [16] Parker, K., Graf, N. & Igielnik, R. (2019). Generation Z looks a lot like Millennials on Key Social and Political Issues. *Paw Research Center*. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2019/01/17/generation-z-looks-a-lot-like-millennials-on-key-social-and-political-issues/>. Retrived on 03.01.2020.
- [17] Mustafa, O. & Yilmaz, B. (2015). The changing face of the employees - Generation Z and their perceptions of work (A study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26: 476–483.
- [18] 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*.
- [19] Weiss, D., Dawls, R., England, G. & Lofquist, L. (1977). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota studies in vocational rehabilitation: xxii*. Minnesota: University of Minnesota.

Библиография

- Bassiouni, D. & Hackley, C. (2014). ‘Generation Z’ children’s adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour*. 13/2: 113–133. DOI:10.1362/147539214X14024779483591.
- Bergh, V. (2016). *How cool brands stay hot: Branding to Generations Y and Z*. London: Kogan Page Publishers.
- 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: 218–229.
- Bernstein, R. (2015). Move over Millennials – here comes Gen Z. *AdAge*. <https://adage.com/article/cmo-strategy/move-millennials-gen-z/296577>. Retrived on 05.01.2020.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008) Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 39 No. 2: 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>.
- Kapil, Y. & Roy, A. (2014). Critical evaluatiob of Generation Z at workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*. 2: 10-14.
- Levickaite, R. (2010). Generations X Y Z: How social Networks Form The Concept OF The World Without Borders The ase Of Lithuania. *LIMES*.

- Mustafa, O. & Yilmaz, B. (2015). The changing face of the employees – Generation Z and their perceptions of work (A study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26: 476–483.
- Parker, K., Graf, N. & Igielnik, R. (2019). Generation Z looks a lot like Millennials on Key Social and Political Issues. *Pew Research Center*. (17.07.2019). <https://www.pewresearch.org/social-trends/2019/01/17/generation-z-looks-a-lot-like-millennials-on-key-social-and-political-issues/>. Retrived on 03.01.2020.
- Tari, A. (2010). Y generacio. *Jaffa Kiado*, Budapest.
- Weiss, D., Dawls, R., England, G. & Lofquist, L. (1977). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota studies in vocational rehabilitation: xxii*. Minnesota: University of Minnesota.

Брой 52 на сп. „Реторика и комуникации“, юли 2022 г. се издава с финансовата помощ на Фонд научни изследвания, договор № КП-06-НПЗ/75 от 18 декември 2021 г.

Issue 52 of the Rhetoric and Communications Journal (July 2022) is published with the financial support of the Scientific Research Fund, Contract No. KP-06-NP3/75 of December 18, 2021.