

---

# Заключителен аналитичен доклад за изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България

---

Март 2020 г.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

## РЕЗЮМЕ

Изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България включва обобщените резултати от проведените полеви интервюта, онлайн анкетно проучване, фокус групи, експертни интервюта. На база на резултатите от изследванията в настоящият доклад са разработени и описани поколенчески профили на работната сила в България. Информацията е представена в 8 раздела:

В първия раздел са описани целта на документа и връзката с другите проучвания и анализи.

Вторият раздел съдържа въведение по темата и изяснява какво е това поколение, поколенческо различие и поколенчески подход, а също включва и описание на основните понятия под формата на речник. Поставен е и въпроса за насърчаването на активния живот на възрастните хора на работното място.

Раздел три описва хипотезите и организацията на изследването на поколенческите различия на работната сила в България.

Четвъртият раздел съдържа резултатите от изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България по секции, вкл: културно-исторически и социален контекст във формирането на поколенческите черти; поколенчески ценности - термални и инструментални; мотивационни профили на поколенията; поколенчески нагласи към предприятието и ръководителите, нагласи за трудова мобилност; адаптивност на поколенията към промени и нагласи за обучение и развитие; работоспособност на поколенческите групи и отношение към факторите на работната среда. Не на последно място раздела включва информация за опита и политиките на предприятията в прилагане на поколенческия подход и насърчаване на по-дълъг трудов живот, способност за работа, за съхраняване и предаване опита между различните генерации.

Петият раздел съдържа основната цел на изследването, а именно разработените поколенчески профили на работната сила в България на четирите поколения Z, Y, X и T.

В шестия раздел са представени заключения, изводи и препоръки.

В седми раздел е списъкът с използвана литература.

Заглавие на анализа:	Заключителен аналитичен доклад за изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България
Срок за изпълнение:	31. Март 2020г.
Наименование на дейността:	„Изследвания и анализи в страната и чужбина на социалните партньори, свързани с идентифицирани проблеми в сферата на управлението на човешките ресурси в контекста на активното стареене на работната сила и приложението на междугенерационния подход“, поддейност „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“
Задача:	Обобщаване, анализ и интерпретиране на данните от изследването
Код:	1.3
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> <b>Финална версия</b>
Ниво на разпространение:	<input checked="" type="checkbox"/> Публично <input type="checkbox"/> Ограничено
Изготвил(и):	Томчо Томов и Надежда Димитрова
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ
Асоциирани партньори:	
Кратко резюме (до 200 думи):	Докладът за изследване на поколенческите характеристики на работната сила има за цел да обобщи, структурира и представи резултатите от проведените изследвания по дейност 1.3., като идентифицираните поколенчески профили, данните и изводите от него станат основа за вземане на информирани експертни решения и реализиране на следващите проектни дейности, свързани със разработване и апробиране на специфични механизми и инструменти, програми и политики в управлението на човешките ресурси с акцент върху активното остаряване и сътрудничеството между поколенията на работното място.

---

# Съдържание

---

Резюме .....	2
Използвани съкращения.....	6
Раздел 1.    Обща информация за проекта .....	7
1.1.    Основни цели и дейности по проекта.....	7
1.2.    Цел на аналитичния доклад.....	8
Раздел 2.    Въведение.....	10
2.1.    Поколения, поколенчески различия, поколенчески подход. ....	10
2.2.    Насърчаване на активния живот на възрастните хора на работното място.....	17
2.3.    Основни понятия.....	25
Раздел 3.    Хипотези и организация на изследването на поколенческите различия на работната сила в България .....	34
3.1.    Хипотези на изследването.....	34
3.2.    Организация на изследването .....	36
Раздел 4.    Резултати от изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България	39
4.1.    Културно-исторически и социален контекст във формирането на поколенческите черти	39
4.1.1.    Фактори в културно-икономическия и социален контекст, въздействащи върху формирането на поколенческите черти .....	39
4.1.2.    Нагласи в отделните поколения и влияние на факторите в средата.....	50
4.2.    Поколенчески ценности.....	69
4.2.1.    Фактори, от които зависи успеха в живота.....	69
4.2.2.    Образованието като ценност.....	72
4.2.3.    Термални ценности на поколенията .....	75
4.2.4.    Инструментални ценности на поколенията .....	79
4.3.    Мотивационни профили на поколенията .....	82
4.3.1.    Мотивационни фактори в работната среда.....	83
4.3.2.    Степен на удовлетвореност на отделните поколения по отношение на мотивационните фактори .....	86
4.4.    Поколенчески нагласи към предприятието и ръководителите, нагласи за трудова мобилност .....	99
4.4.1.    Нагласи за напускане на предприятието и смяна на работата.....	101
4.4.2.    Нагласи към ръководителите .....	102
4.4.3.    Нагласи за международна трудова мобилност .....	109
4.5.    Адаптивност на поколенията към промените, нагласи за обучение и интергенерационно общуване .....	110
4.5.1.    Отношение на поколенията към новите технологии .....	112
4.5.2.    адаптивност на поколенията към промяната в организацията .....	117
4.5.3.    нагласи на поколенията към формите на обучение и усъвършенстване .....	120
4.5.4.    интергенерационно общуване и разбиране. ....	126

4.6.	Работоспособност на поколенческите групи и отношение към факторите в работната среда	128
4.6.1.	Отношение на поколенията към факторите свързани с характера на работата	129
4.6.2.	Отношение на поколенията към факторите свързани с организацията и управлението	134
4.6.3.	Отношения на поколенията към факторите свързани с физическите параметри на работната среда	137
4.7.	Опит и политики на предприятията в прилагане на поколенческия подход и насърчаване на по-дълъг трудов живот, способност за работа, за съхраняване и предаване опита между различните генерации, вкл. чрез менторство	140
4.7.1.	Състоянието на пазара на труда в България - проблеми и възможности при управлението на човешкия капитал в предприятията	140
4.7.1.1.	Дефицит на кадри и поколенчески сблъсъци	140
4.7.1.2.	Възможности	142
4.7.2.	Прилагане на поколенческия подход в българските предприятия - общ преглед	144
4.7.3.	Политики на предприятията в прилагане на поколенческия подход и насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа	146
4.7.3.1.	Анализ на стратегиите, политиките по управление на човешките ресурси и възрастовата структура на работната сила	147
4.7.3.2.	Набиране, селекция и подбор на персонал	150
4.7.3.3.	Обучение и развитие на служителите	152
4.7.3.4.	Приемственост и трансфер на знания между поколенията	154
4.7.3.5.	Управление на екипната съвместимост и междупоколенческите конфликти	156
4.7.3.6.	Здравословна работна среда, оценка на работната среда, оценка на риска на работното място и факторите предизвикващи психо-физиологични проблеми.	158
Раздел 5.	Поколенчески профили на работната сила в България	167
5.1.	Профил на поколение Z	167
5.2.	Профил на поколение Y	179
5.3.	Профил на поколение X	191
5.4.	Профил на поколение T	202
Раздел 6.	Заклучение, изводи и препоръки	215
6.1.	Хипотези и заключения	215
6.2.	Изводи от изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България.	217
	Без да се навлиза в детайли, основните изводи и заключения, които могат да се направят в резултат на изследването са следните:	217
6.3.	Препоръки	223
Раздел 7.	Списък с използвана литература	227

---

## ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ

---

АЗ	-	Агенция по заетостта
АФ	-	Апликационна форма на проекта
БСК	-	Българска стопанска камара
БАН	-	Българска академия на науките
ДБТ	-	Дирекция Бюро по труда
ДРСЗ	-	Дирекция регионална служба по заетостта
ЕС	-	Европейски съюз
МТСП	-	Министерство на труда и социалната политика
МОН	-	Министерство на образованието
НАП	-	Национална агенция по приходите
НПО	-	Неправителствена организация
НСИ	-	Национален статистически институт
ОП РЧР	-	Оперативна програма развитие на човешките ресурси
Проекта	-	Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните генерации, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“
УЧР	-	Управление на човешките ресурси
ФГ	-	Фокус група
ЧР	-	Човешки ресурси

## Раздел 1. ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ПРОЕКТА

Създаването на поколенчески профил на работната сила е уникална изследователска дейност в рамките на проект „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните генерации, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“. Проектът се осъществява от БСК в рамките на ОП „Развитие на човешките ресурси“ и се финансира от Европейския социален фонд.

### 1.1. ОСНОВНИ ЦЕЛИ И ДЕЙНОСТИ ПО ПРОЕКТА

- преодоляване на недостига на работна сила и увеличаване на дела на заетите лица чрез насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа;
- осигуряване на възможност за предприятия, предприемачите и заетите лица по-лесно да се адаптират към променящите се нужди на икономиката и пазара на труда;
- приспособяване на политиките по управление на човешките ресурси в предприятията и на индустриалните отношения към променящите се демографски тенденции и застаряване на работната сила и създаване на предпоставки за развитието на т.н. „сребърна икономика“;
- развитие на социално партньорство за осигуряване и поддържане на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и нуждата от трансфер на знания и опит между поколенията на работното място.

Проектът ще се реализира в срок от 26 месеца - от месец октомври 2019 г. до месец ноември 2021 година и ще обхване следните **основни дейности**:

- Проучвания, изследвания и анализи: проучване на международните практики и опит в областта на активното стареене и прилагане на междугенерационния подход; изследване на регионалната и секторна демография на работната сила в България, създаване на регионална пирамида на възрастта; проучване на поколенческите характеристики на работната сила и създаване на профили на отделните поколения на работното място; изследване на възможностите за приспособяване на работната среда към специфичните потребности на хората с хронични заболявания.
- Разработване на методически материали, секторни стратегии и политики за насърчаване и подпомагане на процесите свързани с

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

активното стареене и внедряване на междугенерационния подход: разработване на методически насоки; провеждане на браншови съвещания на социалните партньори; приемане на секторни партньорски програми, меморандуми за сътрудничество, изменения и допълнения в браншови колективни договори.

- Разработване, тестване и апробиране на практически инструменти и модели за подпомагане на процесите свързани с активното стареене и внедряване на междугенерационния подход в практиката на предприятията: разработване на наръчници за мениджъри и ментори (наставници); разработване на наръчници за адаптиране на работните места и дейностите към специфичните потребности и възможности на хора с хронични заболявания; разработване на иновативен модел за описание, ергономия и дизайн (реорганизация) на работното място, съобразен с потребностите на възрастта и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа; разработване на електронен инструмент за оценка на риска по безопасност и здраве на работното място съобразен с възрастта; разработване на електронен инструмент за оценка на факторите в работната среда пораждащи професионално изчерпване (бърнаут).
- Въвеждане и внедряване на апробираните инструменти и стратегически документи относно активното стареене и междугенерационния подход в практиката на предприятията: провеждане на пилотни обучения и работилници за умения на мениджъри, специалисти човешки ресурси и представители на работниците и служителите; организиране на приемни в предприятията за информиране и консултиране; приемане на вътрешно-фирмени партньорски планове и програми за адаптиране на работната среда към специфичните потребности на различните възрасти заети, внедряване на междугенерационния подход и осигуряване на възможности за по-дълъг живот и способност за работа; провеждане на срещи за обмяна на опит.
- Сключване на Национално рамково споразумение по прилагане на Автономното рамково споразумение на европейските социални партньори относно активното стареене и междугенерационния подход: провеждане на национална конференция и сключване на национално споразумение между представителните организации на работодателите и синдикатите.

---

## 1.2. ЦЕЛ НА АНАЛИТИЧНИЯ ДОКЛАД

---

Настоящият Доклад е разработен в рамките на Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“ и в изпълнение на Дейност 1 „Изследвания и анализи в страната и чужбина на социалните партньори, свързани с идентифицирани проблеми в сферата на управлението на човешките ресурси в контекста на активното стареене на работната сила и приложението на междугенерационния подход, поддейност 1.3 „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“.

Докладът за изследване на поколенческите характеристики на работната сила има за цел да обобщи, структурира и представи резултатите от проведените изследвания по дейност 1.3., като идентифицираните поколенчески профили, данните и изводите от него станат основа за вземане на информирани експертни решения и реализиране на следващите проектни дейности, свързани със разработване и апробиране на специфични механизми и инструменти, програми и политики в управлението на човешките ресурси с акцент върху активното остаряване и сътрудничеството между поколенията на работното място.

## Раздел 2. ВЪВЕДЕНИЕ

### 2.1. ПОКОЛЕНИЯ, ПОКОЛЕНЧЕСКИ РАЗЛИЧИЯ, ПОКОЛЕНЧЕСКИ ПОДХОД.

От множество години изследователите анализират диференциращи хората фактори, като религиозна принадлежност, етнически произход, раса, пол, възраст, социалноикономически статус, здравен статус, социална роля, образователно ниво, личностна типология и пр., за да открият по-ефективни начини да се разбират, общуват и взаимодействат. Въпреки това все още не сме успели да осъзнаем и използваме за целите на управлението една от формите на разнообразие, която влияе върху всеки индивид и човешка общност - *поколенческите различия*.

Поколението са групи от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система. Всяко поколение се формира от икономическите условия и среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост. Според част от изследователите (*Kipperschmidt, 2000*) „поколението е отъждествима група от хора, която споделя години на раждане, възраст и значими житейски събития в критични етапи от развитието си“. Други (*Smola, Sutton, 2003*) подчертават, че социалният контекст, в който израства всяко отделно поколение, повлиява на неговите личностни характеристики и нагласи, на неговите ценности и вярвания в организацията, на неговата трудова етика и на целите, които преследва в работата си<sup>1</sup>. Споделената обща история, доминиращите ценности, личностни образци и модели на поведение, икономическите и културни условия на хората живели в един исторически период, оформят специфични черти в тях, които изследователите наричат *поколенческа личност*. Чертите на поколенческата личност не са строго персонални. Те по-скоро са социални, проявяват се не толкова на индивидуално, а на колективно ниво в съответната обществена среда и влияят на възприятията, ценностите, нагласите, начина на мислене и социално поведение на хората от определена възрастова група. В книгата си „Сблъсъкът на поколенията“, Л. Ланкастър и Д. Стилман посочват: „Макар, че много поколенчески експерти очертават възрастови обхвати, за да дефинират членовете на поколенията, ние сме убедени, че това са просто насоки. Всъщност няма магическа рождена дата, която да ви прави част от определено поколение. Личностите на поколенията имат много по-дълбоки

<sup>1</sup> Smola, K. W., Sutton, C. D., 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. -In: Journal of Organizational Behavior, 23 (1), 363-82.

корени... Събитията и условията, които всеки един от нас преживява по време на годините, през които се формира, определят кои сме и как разглеждаме света“.<sup>2</sup> Според тях, определящи за формирането на поколенческата личност са два социални феномена: **иконите** - личности, събития, постижения, места или неща, които стават отправни точки, еталони за развитието на конкретно поколение; **условията** - силите, които действат в средата, когато отделното поколение навършва пълнолетие, контекста на социалната среда, в която се развива всяко от поколенията. След като въздействат върху живота и преживяванията на всяко различно поколение тези икони и условия оформят **специфичните поколенчески убеждения, нагласи, ценности, предпочитания и модели на поведение**. Трите ключови тенденции, които формират поколенията, са ролята на **родителите, технологиите и икономиката**. Основните промени в социо-културната среда, забележителни събития, които едно поколение преживява, а друго - не, различният социален контекст, съпътстващ житейското развитие и колективната съдба (колективната биография) на отделните поколения обуславят и различията в „**ъгъла на зрение**“, в мисленето и поведението на хората, принадлежащи към едно или друго поколение. Тези социо-културни събития могат да бъдат разнообразни по своя характер - международни конфликти, икономически кризи, политически събития, промени в икономическата среда, промени в начина на живот и общуване, в семейни, образователни и работни модели, нови технологии, променящи живота и работата, тенденции в културата, изкуството, литературата, музиката, модата, в достъпа до информация, в ролята и влиянието на медиите и пр.

Откриването на обща основа между представителите на едно поколение е относително по-лесно. След като са живели в едни и същи формиращи времена и са споделяли еднакви отправни точки, хората от едно поколение са склонни да изпитват чувство на свързаност. С членовете на друго поколение обаче изграждането на връзка може да е много по-трудно. Същите фактори, които обвързват едно поколение, могат да отдалечават представителите на други поколения. Практиката показва, че **различията и дистанцията** между поколенията на работното място се задълбочават и често те са в основата на множество междуличностни, делови и организационни конфликти. Днес разделението между поколенията може да навреди на продуктивността и ефективността на организациите, на мотивирането и задържането на хората в много по-голяма степен, отколкото в миналото. Това е така, защото:

- на едно работно място и в екипите се срещат представители на различни поколения, които трудно се разбират и дори нещо повече - **трудно се изтърпяват**;

<sup>2</sup> Ланкастър, Л., Стилман, Д., Сблъсъкът на поколенията, Изд. „Класика и стил“, С, 2004, стр. 29

- ключовите позиции в компаниите се заемат от сравнително по-млади хора;
- старшинството по отношение на възрастта, днес не се зачита толкова, колкото преди;
- технологичната революция и особено навлизането на цифровизацията, отваря *пропаст* между уменията и пригодността на младите поколения и по-възрастните поколения;
- информационното общество поражда *нов критерии за социално неравенство* - достъпът и употребата на новите технологии и медии (медийна грамотност), който води до дигитално разслояване в т.ч. и между поколенията;<sup>3</sup>
- *промяната* се превръща в начин на живот, но поносимостта и адаптивността към нея е различна и специфична отделните поколения;
- младото поколение все повече изпълнява ролята на *катализатор на промяната*, средното - *на двигател и производител* и възрастното - *на носител на историческата памет и традиции*;<sup>4</sup>
- докато в предишните години *ценностите* и възгледите на по-старите поколения на работното място доминираха над под младите, днес, в резултат на технологичното развитие, сме свидетели на обратния процес.

Известно е, че в периоди на социално-икономически катаклизми или на ускорено технологично развитие, на масови миграционни процеси и пр., различията между поколенията се увеличават рязко и засягат *същностни характеристики* - понякога радикално променят начина на живот, ценностните доминанти, оценката за миналото и бъдещето, стига се дори до *кризисни сътресения между поколенията*.

Според Брус Тълган, изпълнителен директор на *Rainmaker Thinking* (консултантска фирма по поколенчески различия в САЩ) „...в миналото системата беше съвсем проста. Старите бяха отгоре и младите бяха длъжни да изпълняват заповедите. Това вече е минало. Старата система е заменена от нова, по-сложна ситуация на работното място, в която мениджърите трябва да бъдат чувствителни към въпросите на възрастта, за да постигнат ефективност“.<sup>5</sup> Но все още твърде много работодатели, пренебрегват проблема, свързан с поколенческите различия. Те считат, че след като всички преминаваме през едни и същи възрастови етапи, трябва да ги разглеждаме по един и същ начин. Наистина всички имаме сходни

<sup>3</sup> Владимиров, Ж. „Дигитално разделение“ или информационно измерение на социалното неравенство. В: Социологически проблеми, 2008, 3-4, с. 214-231

<sup>4</sup> доц. Г. Михова, проф. П. Найденова, Доклад представен на научна конференция „Семейство и солидарност между поколенията“, 2012, организирана от ИИНЧ – БАН.

<sup>5</sup> Стофър, Д., ст. „Мотивите на различните поколения“, сб. „Идеалният екип, който работи като часовников механизъм“, Harvard Business School Press, С, 2005, стр.108-109

жизнени етапи (израстване в семейството, учене, полагане на труд, пенсиониране и пр.), но различните поколения не подхождат към тях по еднакъв начин. Хората от различни поколения се отличават със специфични преживявания, нагласи и идеи, тъй като живеят в една общност, в конкретен социален контекст и в маркиран от определени гранични събития времеви период. Примерно, поколението Т и отчасти поколение Х в България са изградили своите ценности и нагласи в условията на икономически отношения и идеология свързани с планова икономика и затворения пазар на труда, поколение Y - в прехода между планова и пазарна икономика, докато поколение Z изцяло е повлияно от контекста на икономическите отношения и идеите на развиващата се пазарна икономика<sup>6</sup>. Ако вземем под внимание развитието и въздействието на медиите, съзряването на поколение Т е повлияно най-вече от пресата и радиото, поколение Х - от телевизията и мултимедията, поколение Y и поколение Z - от интернет и социалните мрежи. По отношение на доминиращите технологии, също могат да се открият специфични особености в развитието на отделните поколения. Поколение Т са повлияни от развитието на електрификацията и механиката, Х - от аналоговите технологии и електронизацията, Y - от компютърните технологии, Z - от цифровизацията и мрежовите технологии. На тази основа, множество от съвременните събития в обществото, в организациите и в екипите се разглеждат, преживяват и интерпретират по различен начин от представителите на различните поколения.

В тази връзка, консултантът по поколенчески различия, психологът *Хенк Карп*, подчертава: „*Ние се опитваме да си спомним какво сме искали, когато сме били на тяхната възраст. И това не само, че не ни върши работа, но и ни отвежда в погрешна посока. Собственият ви опит като мениджър е важен, но трябва да осъзнаете, че той е бил формиран от определени събития и идеи, специфични за вашето поколение. ... Не твърдя, че дадено поколение трябва да приеме ценностите на другите. Дори не смятам, че то трябва да разбира ценностите на другите. Но равновесието и ефективността в организацията са резултат от осъзнаването на наличието на различни поколенчески ценности и приемането на правото им да съществуват“.*<sup>7</sup>

Познаването на поколенческите различия е важен показател за компетентността и ефективността в **управлението**. Успешната организация не означава, че трябва да се предпочита едно пред друго поколение или те да се

<sup>6</sup> Обект на изследването са представители на четири поколения работна сила в България:

- Поколение Z - работници и служители на възраст 18 - 26 години, родили се в периода 1993 г. - 2001 г.
- Поколение Y - работници и служители на възраст 27 - 39 години, родили се в периода 1980 г. - 1992 г.
- Поколение X - работници и служители на възраст 40 - 54 години, родили се в периода 1965 г. - 1979 г.
- Поколение Т - работници и служители на възраст 55 - 65 и повече години, родените преди 1964 година.

<sup>7</sup> Karp, H., Bridging The Boomer--Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work, 2002

изолират едно от друго. Няма универсален критерий, по който да се съди за предимствата и недостатъците на едно поколение пред друго. По-същественото е да разбираме и да се съобразяваме с особеностите на всяко поколение и да ги и използваме в интерес на работата. Иначе казано, да прилагаме т.н. **междупоколенчески подход**. Между-генерационният подход, като част от управлението на разнообразието (различията) в организацията, се отнася до разбирането за специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения, до подобряване на взаимното разбирателство и подкрепа на сътрудничеството, трансфера на знания и солидарността между отделните поколения на работното място. Колкото по-добре мениджърите разбират уникалната комбинация от фактори, които мотивират всяко поколение, толкова по-добре ще координират усилията на хората на различна възраст в организацията и ще канализират енергията, мотивацията и поведението в интерес на бизнес целите.

Обикновено поколенията се **класифицират на периоди** от около 20 - 30 години. Когато разглеждаме последните поколения, поради изключително бързото развитие на технологиите и отражението им върху обществената среда, наблюдаваме значително скъсяване на поколенческите вълни и обособяване на тяхната идентичност в много по-кратки периоди за около 10 - 15 години. В теорията няма единна класификация на поколенията, поради различните подходи към факторите, които ги формират. Причината да се извеждат различни граници на поколенията в различните литературни източници се дължи на различните географски райони и специфичната народопсихология на поколенията в различните части на света. Големите събития, които засягат едно поколение, могат да бъдат драматично различни по целия свят или поне на регионален обхват. Въпреки различията в застъпваните позиции и варирането в обхвата на времевата рамка, съвременните изследователи говорят за около **пет генерации (поколения)**:

- **традиционалисти** („мълчаливите“, „лоялните“, „бейби бумъри“), „хартиено поколение“, родените преди **1964** година;
- **поколение X** („междинно поколение“, „изгубено поколение“, „аналогово поколение“), родените в периода **1965 (1960) - 1979 (1980)** година;
- **поколение Y** („милениуми“, „деца на хилядолетието“, „поколение АЗ - АЗ“, „индивидуалистите“), родените в периода **1980 (1981) г. - 1992 (1999)** година;
- **поколение Z** („дигитално поколение“, „дигитални туземци“, „интернет поколение“, „иновативните“, „бъди промяната“), родените в периода **1993 (1997) - 2001 (2004)** година;
- **поколение а** („различните“, „смартфон поколение“, „iGen“), днешните деца, родените след **2005 (2010)** година.

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----



Преобладаващата част от изследванията върху поколенчески различия до момента са правени в САЩ и малка част от тях - в европейски контекст. Резултатите от изследванията са противоречиви - преобладаващата част доказват съществуването на различия между поколенията по отношение на техните психологически характеристики, ценности или нагласи към работата, други отхвърлят различията и застъпват теорията за „жизнения цикъл“, при която всеки възрастов етап има свои специфични и универсални за хората от съответната възраст особености. В България са провеждани сравнително малко изследвания, които са с ограничен предмет и обхват на проучване.

Според преобладаващата част от българските и чуждестранните изследователи, резултатите от проучванията показват открояващи се **разлики в устойчивите характеристики на отделните поколения:**

- Съществуват различия в **ценностите** (терминални и инструментални<sup>8</sup>) на отделните поколения. Те се обуславят от влиянието на въздействията на средата, на социалния контекст, в която се осъществява ранната социализация на индивидите.

(Smola, K. W., Sutton, C. D., 2002. *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*. -In: *Journal of Organizational Behavior*; Национално представително проучване на маркетингова агенция „Ноема“, 2017, <https://www.economy.bg/search?word=%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B0+Z%2C+Y> ; „Какво да очакваме от иноваторите“, изследване на HILL International BG, 2016 „Какви са ценностите на поколенията?“, Изследване на Милен Великов, Zentiva bg., 2019, <https://www.karieri.bg>).

- **Удовлетвореността от труда** при по-младите поколения (Z, Y) е по-ниска в сравнение с останалите поколения (X, T). Това се дължи на специфичните за отделните поколения предпочитания към различни характеристики на работата и организационни стимули.

(Twinge, J. M., Campbell, S. M., 2008. *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace* - In: *Journal of Managerial Psychology*; Караиванова, М. Зиновиева, И. „Предпочитания на поколението, навлизащо на пазара на труда към характеристиките на работата и организационните стимули“, *Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски“*, книга „Психология“, том 103).

- **Ангажираността с бизнеса** на компанията, в която работят е най-висока при хората от поколение T и поколение Z. Докато поколение T са по-лоялни по принцип, Z търсят смисъл в това, с което се ангажират.

(Грант, А. „Дай за да вземеш“, изд. „Алтера“, С, 2017; Ганчева, Г. „Отвъд трудовата роля: ангажираност на служителите със стопанската организация - фактори и тенденции“, дисертация, СУ „Св.Кл.Охридски“, С, 2016, [www.uni-sofia.bg](http://www.uni-sofia.bg)).

<sup>8</sup> Rokeach, M. *The Nature of Human Values*, NY, Free Press, 1973, p. 5.

- **Устойчивостта (сигурността) на работното място** е по-важна за поколение Т и поколение Х, в сравнение нагласите на поколение Z и отчасти на поколение Y. В сравнение с по-зрялото поколение, което се характеризира с дългосрочност на наемане и има изразени предпочитания към стабилност на работното място (т.е. характеризира се като цяло с ниска тенденция към напускане), навлизащото сега на трудовия пазар поколение има предпочитания за опит в разнообразни организации и професионални сфери и е по-склонно към напускане, ако настоящата организация не удовлетворява някоя от неговите потребности.

(Cennamo, L., Gardner, D., 2008. *Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit* - In: *Journal of Managerial Psychology*; Караиванова, М. Зиновиева, И. „Предпочитания на поколението, навлизащо на пазара на труда към характеристиките на работата и организационните стимули“, *Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски“*, книга „Психология“, том 103).

- **Липсата на поносимост и задръжките към промяната в организацията** са по-силни и по-устойчиви при представителите на поколение Т и поколение Х, в сравнение с останалите две поколения. „**Промяната на работата носи със себе си стигма**“<sup>9</sup>- поколение Т, „**Промяната на работата те поставя на по-задно място**“ - поколение Х, „**Промяната на работата е необходима**“ - поколение Y. „**Промяната на работата е част от ежедневието ми**“ - поколение Z.

(Ланкастър, Л. Стилман, Д. Сблъсъкът на поколенията, Изд. „Класика и стил“, С, 2004; Сондърс Р. ст. „Преодоляване на кризата на средната възраст“, сб. „Идеалният екип, който работи като часовников механизъм“, *Harvard Business School Press*, С, 2005; Томов, Т. Изследване на поколенческите различия в предприятията от металургията, доклад, Конференция на „Капитал - кариери“ на тема „Управление на различията“ 2013, [https://www.karieri.bg/k3/7982\\_vuzda\\_na\\_vsiako\\_pokolenie\\_spered\\_potrebnostite\\_mu/](https://www.karieri.bg/k3/7982_vuzda_na_vsiako_pokolenie_spered_potrebnostite_mu/) ).

- **Представителите на поколение Z и поколение Y придават по-голямо значение на автономията в работата, гъвкавото работно време и на баланса между работа и личен живот.** За по-младото поколение работата заема не толкова централно място в живота, както при неговите предшественици и е готово да напусне организация, която не му го предоставя тези условия.

(Cennamo, L., Gardner, D., 2008. *Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit* - In: *Journal of Managerial Psychology*; Караиванова, М. „Различия между поколенията по отношение на техните предпочитания към работата“, ИИНЧ, сп. „Психологически изследвания“, кн. 2, 2011; „Какво да очакваме от иноваторите“, изследване на HILL International BG, 2016, [www.hill.bg](http://www.hill.bg), Йотов, С. „Няма лоши поколения, има несъответствие в ценностите“, доклад, Конференция на „Капитал - кариери“ на тема „Управление на различията“ 2013,

<sup>9</sup> Неблагоприятен отпечатък, лоши последствия, опасности, изолираност, принизеност.



[https://www.karieri.bg/k3/7826\\_niama\\_loshi\\_pokoleniia\\_ima\\_nesuotvetstvie\\_v\\_cennostite/#](https://www.karieri.bg/k3/7826_niama_loshi_pokoleniia_ima_nesuotvetstvie_v_cennostite/#)).

- Всички поколения отдават значение на възможностите за **обучение и развитие**, но се различават в предпочитанията си към методите на усъвършенстване, формите и стила на учене, времето за усвояване и пр. (D'Amato, A., Herzfeldt, R., 2008. *Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers* - In: *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8);)
- Представителите на поколение Z и в известна степен на поколение Y са **по-афилиативни**<sup>10</sup> в сравнение с останалите поколения. Те предпочитат да работят в среда доминирана от техни връстници и по-трудно общуват и взаимодействат с представители на по-възрастни поколения. (Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., Coulon, L., 2008. *Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?* - In: *Journal of Managerial Psychology*; Вирмозелова, Н, Афилиацията - условие за принадлежност към група, УИ „Неофит Рилски, 2013)

---

## 2.2. НАСЪРЧАВАНЕ НА АКТИВНИЯ ЖИВОТ НА ВЪЗРАСТНИТЕ ХОРА НА РАБОТНОТО МЯСТО

---

Наред с глобализацията и развитието на технологиите, застаряването на населението е едно от най-големите социални и икономически предизвикателства, пред които е изправен Европейският Съюз. Промените в демографската структурата на населението на Европейския съюз в голяма степен се дължат на последиците от намаляването на раждаемостта и увеличаващата се продължителност на живота. Застаряването на населението е процес с множество последици. То засяга и оказва натиск върху всички аспекти на икономическия и социалния живот - публичните финанси, функционирането на пазара на труда, пенсионната и здравната системи, системата на образованието, системата за социални грижи и др. Намаляването на работната сила засилва риска от спад в икономическия растеж. Необратимите демографски тенденции пораждаат качествено нови предизвикателства в образованието, продължаващото обучение, ученето и развитието на уменията през целия живот, условията на труд, управлението на човешките ресурси,

---

<sup>10</sup> Афилиация. Потребност от принадлежност към сходна по възраст, потребности и ценности група. Чувство за принадлежност, свързаност с група, степен на включеност в група. В процеса на човешкото развитие, хората придобиват опит и познания, което става чрез активното взаимодействие с другите, с които са свързани в различни области от живота. Типични представители на групата към която принадлежим, сме когато носим характерните за групата черти, когато взаимодействието е оставило отпечатък върху нашето развитие като характерови белези и поведенчески актове, резултат от изискванията на групата. Чрез принадлежността си към група ние усвояваме норми на поведение специфични за групата, общността, културата към която принадлежим. Също така в контакта си с другите хора опознаваме сами себе си, даваме си сметка за собствените потенциали и недостатъци, които носим.

---

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

управлението на кариерата и преходите в жизнения трудов цикъл. Застаряването на населението поставя и въпроса за справедливостта и равното третиране на поколенията. Все по-ясно се очертават противоречия и разделение на поколенията на по-млади и по-стари по отношение на заетостта, достъпа до обучение, до информация и нови технологии, до вземането на решения, материалната обезпеченост, поделянето на финансовата и фискалната тежест в обществото.

Според проф. *Juhani Ilmarinen, JIC Ltd, Изследователски център по геронтология към Университета Jyväskylä, Финландски институт по безопасни условия на труд*, демографските тенденции сред населението в трудоспособна възраст в страните от ЕС – 27 показват, че възрастовата група на 55-64-годишните ще се увеличи с 16,2 % (9,9 милиона души) през периода 2010-2030 г. При всички останали възрастови групи се наблюдава тенденция на спад – от 5,4 % (при хората на възраст между 40 и 54 години) до 14,9 % (при хората на възраст между 25 и 39 години). По данни на Eurostat, между 2002 г. и 2017 г. средната продължителност на живота на европейците е нараснала с 3.2 години, от 77.7 на 80.9 години. В резултат на това ще бъде достигната най-високата в историята средна възраст на работната сила. В много страни възрастните работещи ще съставляват 30% или повече от населението в трудоспособна възраст<sup>11</sup>. Но нарастващата продължителност на живота невинаги означава добро здравословно състояние: почти 50 милиона души в ЕС страдат от хронични заболявания, а всяка година приблизително половин милион души в трудоспособна възраст умират преждевременно от такива болести<sup>12</sup>. Тези смъртни случаи могат да бъдат предотвратени, както чрез по-ефективни политики в здравеопазването, така и чрез създаване на работна среда, отговаряща на възрастовите потребности на работещите.

По данни от Доклад на Европейската комисия за застаряването<sup>13</sup> от 2018 г., средната възраст на населението в България е сред най-високите не само в Европейския съюз, но и в света. Средната възраст на населението нараства устойчиво, като от 40.4 години през 2001 г. достига 43.8 г. в края на 2018 г. През 2018 г. в резултат на отрицателния естествен прираст населението на страната е намаляло с 46 329 души. Броят на хората в трудоспособна възраст намалява ежегодно с около 50 000 души. Тревожна е и тенденцията във възпроизводството на трудоспособното население. Съотношението между броя на влизащите в трудоспособна възраст (15-19 години) и броя на излизащите от трудоспособна възраст (60-64 години) показва, че към 31.12.2018 г. всеки 100 лица, излизащи от трудоспособна възраст са замествани от 66 влизащи в

<sup>11</sup> Ilmarinen J, Promoting the active life of older people at work, <https://osha.europa.eu/publications>

<sup>12</sup> Министерство на труда и социалната политика. Доклад за отразяване на Националната концепция за насърчаване на активния живот на възрастните хора в България (2012 – 2030 г.) в секторните политики за периода 2017 – 2018 г

<sup>13</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip065\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip065_en.pdf)

трудоспособна възраст. За сравнение, през 2001 г. 100 лица, излизащи от трудоспособна възраст, са били замествани от 124 млади хора. По данни на НСИ, броят на наетите лица на възраст над 50 г. е 35% от броя на всички наети по трудово правоотношение в страната. Промяната в коефициента на възрастовата зависимост в България се очаква да бъде от най-неблагоприятните сред държавите-членки на Европейския съюз - съотношението на населението на възраст 65 и повече години към населението на възраст 15-64 години към 2070 г. ще се измени до по-малко от двама човека (1,7) в трудоспособна възраст към един възрастен човек. Застаряването на населението води до повишаване на неговата средна възраст, която от 40.4 години през 2001 г. достига 43.6 години в края на 2017 година<sup>14</sup>.

Към настоящия момент равнището на заетост сред работещите на възраст между 55 и 64 години в страните от ЕС–27 е по-ниско от 50 %. По различни причини (заболявания, деквалификация, демотивация, семейни причини и др.) повече от половината от възрастните работещи напускат работа преди навършване на задължителната пенсионна възраст. Следователно, за да се обезпечи и финансира увеличената продължителност на живота на европейските граждани, се налагат **неотложни действия за повишаване на качеството и продължителността на трудовия живот**. От друга страна, при все по-изострящият се дефицит на работна сила, пазарът на труда **не може да си позволи лишаването от потенциала на възрастните работещи**. Въпреки че здравословното и физическото състояние се влошават с годините, изследванията показват, че множество други функции се подобряват с напредването на възрастта. Най-положително се отразява възрастта върху развитието на умствените способности, като стратегическото мислене, съобразителността, дипломатичността, мъдростта, способността да се вземат обмислени решения, способността да се действа разумно, способността за контрол над живота, холистичното световъзприемане и езиковите способности. Освен това възрастните работещи са ангажирани и отдадени на своята работа, мотивирани са да споделят опит, лоялни са към работодателя си и често сред тях се регистрират по-малко отсъствия от работа в сравнение с другите възрастови групи. Трудовият опит, социалните умения и способността за управление на живота също се подобряват с възрастта. Проучвания, свързани с измерване на трудовото изпълнение на работното място показват, че натрупаният професионален опит компенсира влошаването на някои основни когнитивни процеси като паметта и психомоторните умения. Не е доказано твърдението, че възрастните работещи не могат да учат нови неща. Възможността за учене не зависи от възрастта, но процесът, стилът на учене се променя с годините. Поради това е важно възрастните работещи да имат достъп до съобразено с когнитивните им способности обучение и равни

<sup>14</sup> Национална стратегия за активен живот на възрастните хора в България (2019 – 2030)

възможности за придобиване на нови умения и за усъвършенстване на своята професионална компетентност. В контекста на ученето през целия живот следва да се използват подходящи за тях стратегии за учене и дидактични подходи.

В резултат на описаното дотук, можем да обобщим, че в много аспекти **възрастните работещи стават по-добри**. Следователно, участието в трудовия живот е важен положителен движещ фактор за активния живот на възрастните хора. Различните поколения имат своите силни и слаби страни; силните страни на възрастните работещи следва да се идентифицират и използват по-ефективно с оглед да се превърнат в ценен актив за предприятията. Това се осъзнава от работодателите в България и в последните години се **наблюдава възходяща тенденция в наемането на хора над 64 години**. По данни на АЗ само за 2018 г., над 60 000 пенсионирани лица са потърсили услугите на бюрата по труда с цел намиране на работа.

Постоянната промяна и предизвикателствата свързани с нея, както и проблемите в застаряването на работната сила, поставят все по-настойчиво въпроса за адаптиране на моделите на управление и приспособяването на различните поколения към променящите се условия на работното място и динамиката в социокултурната среда. В този контекст се наложиха концепциите за **„управление на възрастта“ (age management), активно стареене (active aging) и „сребърна икономика“ (silver economy)**.

Съществуващите практики във връзка с управлението на възрастта на работните места в Европа показват, че когато са изправени пред въпроси, свързани с възрастта, организациите прилагат или подхода на „решаване на възникнали проблеми“, или на „проактивни действия“. Недостатъчната осведоменост по въпросите, свързани с остаряването, е причина предприятията да подхождат към решаването на проблемите, като влагат недостатъчно ресурси и ограничават изискванията си към възрастните работещи (подход на решаване на възникналите проблеми). Опирайки се на по-добро разбиране на остаряването като предизвикателство или възможност, дружествата, прилагащи проактивните подходи, са в състояние да максимизират индивидуалните възможности и да подпомогнат приемствеността между поколенията. В най-ефективната си форма, дейността по управление на възрастта се основава на подход, вземащ под внимание целия жизнен път и създава равни възможности за всички поколения.

Във възприетото разбиране за **„управление на възрастта“** се подчертава, че свързаните с възрастта фактори следва да се вземат предвид във връзка с условията на труд и текущото управление, включително организацията на работата и разпределението на индивидуалните работни задачи, така че всеки работник, независимо от възрастта си, да чувства, че е в

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

състояние да осъществи своите лични и корпоративните си цели. Деветте **цели на управлението на възрастта**, дефинирани на общоевропейско ниво, са следните:

- по-добро осъзнаване на особеностите на остаряването;
  - справедливи нагласи спрямо остаряването;
  - насърчаване на активния живот на възрастните хора на работното място;
  - управлението на възрастта следва да е основна задача и задължение на мениджмънта;
  - включване на управлението на възрастта в политиките по управление на човешките ресурси;
  - насърчаване на работоспособността и производителността на всеки етап от жизнения цикъл на работещите;
  - насърчаване на ученето и усъвършенстването през целия живот;
  - създаване на условия на труд и организация на работата, съобразени със спецификата в работоспособността, потребностите и интересите, произтичащи от възрастта;
- осигуряване на безпроблемен и достоен преход към пенсиониране.

**Европейската комисия** формулира параметрите на **“active ageing”** още в Съобщение от 1999 г., озаглавено „Европа за всички възрасти”, според което „активният живот на възрастните хора” означава да приспособим начина си на живот към факта, че вече живеем по-дълго и в по-добро здраве, отколкото когато и да било и трябва да се възползваме от това като възможност. На практика това означава възприемане на здравословен начин на живот, по-дълго участие на пазара на труда, по-късно пенсиониране и запазване на активността след пенсиониране. По този начин насърчаването на активния живот на възрастните хора означава предоставяне на възможности за по-добър живот, а не ограничаване на права за индивидуална реализация и житейски избор. Основните насоки за развитие на политиката за насърчаване на активния живот на възрастните хора са дефинирани в Заключенията на Съвета на Европейския съюз от юни 2010 г., според които активният живот на възрастните хора означава да се създават възможности за по-дълго участие на възрастните хора на пазара на труда, за принос към обществото чрез безвъзмездна доброволческа дейност в общността или предаване на умения на по-млади хора, както и чрез дейност в полза на семействата им, а също и за възможно най-дълъг самостоятелен и достоен живот. Според документа по-дългото участие на възрастните работници в трудовия живот може да бъде ценен принос за подобряване на резултатите и производителността на икономиката, което от своя страна да облагодетелства всички представители на обществото. Активният живот на възрастните хора трябва да се разглежда в по-широкия контекст на устойчивата пригодност за заетост през целия трудов живот. Насърчаването на възрастните работници да останат по-дълго на работа

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



изисква да се подобрят условията на труд, за да се запази здравето и безопасността на хората, или да се адаптират работните места към здравословното им състояние и потребности, да се води борба с дискриминацията, основана на възрастта и на пола, да се актуализират уменията чрез предоставяне на адекватен достъп до учене и обучение през целия живот, както и при необходимост да се преразгледат данъчните системи и системите за изплащане на обезщетения, за да се гарантира наличието на ефективни стимули за по-продължително участие в трудовия живот.

През 2017 г. европейските социални партньори приеха **Автономно рамково споразумение относно активното остаряване и солидарността между поколенията**, което беше установена обща рамка на съвместни действия, в съответствие със следните цели:

- повишаване на осведомеността и разбирането от страна на работодателите, работниците и техните представители относно предизвикателствата и възможностите, произтичащи от демографските промени;
- предоставяне на работодатели, работници и техните представители от всички равнища практически подходи и/или мерки за ефективно насърчаване и управление на активното остаряване;
- осигуряване и поддържане на здравословна, безопасна и продуктивна работна среда;
- насърчаване на иновативни подходи за целия жизнен цикъл, допълнени от продуктивни и качествени работни места, които да дадат възможност на хората да се задържат на работа до законоустановената пенсионна възраст;
- улесняване на обмена, взаимното сътрудничество и насърчаване на конкретни действия за трансфер на знания и опит между поколенията на работното място.

Увеличената продължителност на живота в добро здраве на възрастните хора увеличава потенциала им да допринесат за постигане на толерантно към възрастта общество. Пълноценният трудов живот обаче, е важна предпоставка възрастните работещи да останат активни и да се гарантира, че обществото ще извлече полза от техния опит и възможности. От друга страна застаряването на населението, създава необходимост от нови социални услуги и социално предприемачество. Концепцията за **"сребърна икономика"** се отнася до широк спектър от дейности, които отговарят на потребностите на възрастните граждани и потребители. Тя включва жилища и околна среда, здраве и безопасност, транспортни, информационни и комуникационни технологии (ИКТ), различни дейности за свободното време, както и различни видове услуги като домашни грижи и др. Резултатите от различни проучвания показват, че степента на работоспособност преди пенсиониране е добър

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

прогнозен показател за степента на независимост в ежедневието сред хората на възраст между 73 и 85 години. По-високата степен на работоспособност преди пенсиониране обуславя по-високо качество на живот по-късно. Поради това е необходимо още през периода на активния трудов живот да се инвестира в активния живот на възрастните хора. Инвестициите в здравето и безопасността при работа на работното място са също така инвестиции в живота след пенсионирането.

В *Декларацията на Съвета относно Европейската година на активния живот на възрастните хора и солидарността между поколенията (2012г.): „Пътят напред“* са представени ръководните принципи и насоки за бъдещи действия за активен живот на възрастните хора и солидарност между поколенията, а именно:

#### (1) Заетост

- Непрекъснато професионалното образование и обучение: Предоставяне на жените и мъжете от всички възрасти на достъп до и участие в образованието, обучението и развитието на уменията, с което да им се даде възможност да се вляят (отново) в пазара на труда за качествени работни места и да участват в него.
- Здравословни условия на работното място: Насърчаване на условия на работното място и на работна среда, които да поддържат здравето и благополучието на работниците, като по този начин се осигури тяхната пригодност за заетост през целия живот.
- Стратегии за управление във връзка с възрастта: Адаптиране на кариерното развитие и на работните условия към променящите се нужди на работниците съобразно напредването на възрастта, като по този начин се избегне преждевременното пенсиониране.
- Услуги за възрастни работници във връзка със заетостта: Осигуряване на консултации, на подходящо място, на подкрепа за реинтегриране на възрастни работници, които желаят да останат на пазара на труда.
- Превенция на дискриминацията на възрастов признак: Осигуряване на равни права за възрастните работници на пазара на труда, избягване на употребата на възрастта като решаващ критерий, когато се прави преценка дали даден работник е подходящ за определено работно място или не; избягване на отрицателните стереотипи, свързани с възрастта, и на дискриминационното отношение към по-възрастните работници на работното място; изтъкване на приноса, който възрастните работници дават.
- Данъчни системи/системи за обезщетения, благоприятстващи заетостта: Извършване на преглед на данъчните системи и на системите за обезщетения, за да се гарантира, че възрастните работници получават

възнаграждение за труда си, като същевременно се осигурят адекватни равнища на обезщетения.

- Прехвърляне на опит: Използване на знанията и уменията на по-възрастните работници чрез настойничество и създаване на различни по възрастов състав екипи.
- Съвместяване на работа и грижи: Адаптиране на работните условия и предоставяне на възможности за отпуск, подходящи за жените и мъжете, които да им позволяват, когато полагат грижи за някого да запазят своята заетост или да се върнат на пазара на труда.

## (2) Участие в обществото

- Сигурност на доходите: Създаване на системи, които осигуряват подходящи доходи на възрастните хора, като запазват тяхната финансова самостоятелност и им дават възможност да водят достоен живот.
- Социално приобщаване: Борба със социалното изключване и изолацията на възрастните хора, като им се предоставят равни възможности за участие в обществения живот посредством културни, политически и социални дейности.
- Доброволческа дейност на възрастните хора: Създаване на по-добра среда за доброволческа дейност на възрастните хора и премахване на съществуващите пречки пред това те да могат да дават своя принос към обществото, като използват своите способности, умения и опит.
- Учене през целия живот: Осигуряване на възможности за обучение на възрастните хора, по-специално в области като информационните и комуникационни технологии (ИКТ), индивидуалните грижи и личните финанси, които да им дават възможност да участват активно в обществото и да водят самостоятелен начин на живот.
- Участие в процесите на вземане на решения: Поддържане участието на възрастните жени и мъже в процесите на вземане на решения, особено в области, които пряко ги засягат.
- Подкрепа за лицата, занимаващи се непрофесионално с полагането на грижи: Осигуряване на професионална подкрепа и обучение за лицата, занимаващи се непрофесионално с полагането на грижи; осигуряване на отдиш и подходяща социална защита с цел предотвратяване на социалното изключване на хората, занимаващи се с полагането на грижи.

## (3) Самостоятелен живот

- Насърчаване на грижите за здравето и превенция на заболяванията: Вземане на мерки за максимално удължаване на годините живот в добро здраве за жените и мъжете и за намаляване на риска от изпадане в състояние на зависимост чрез насърчаване на грижите за здравето и превенция на заболяванията. Предоставяне на възможности за

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



физическа и умствена дейност в зависимост от състоянието на възрастните хора.

- Подходящи жилищни условия и услуги: Адаптиране на жилищните условия и осигуряване на услуги, които да дават възможност на възрастните хора със здравословни проблеми да живеят при възможно най-голяма степен на самостоятелност.
- Достъпен транспорт: Адаптиране на транспортните системи, за да станат те достъпни, безопасни и сигурни за възрастните хора, като им дават възможност да запазят своята самостоятелност и да участват активно в обществото.
- Среда, стоки и услуги, благоприятстващи активния живот на възрастните хора: Адаптиране на местната среда, както и на стоките и услугите, така че те да бъдат подходящи за хората от всички възрасти (подход на проектиране за всички), по-специално чрез използване на новите технологии, включително електронното здравеопазване; предотвратяване на дискриминацията на признак възраст по отношение на достъпа до стоки и услуги.
- Максимална степен на самостоятелност при дългосрочни грижи: Да се направи необходимото самостоятелността и участието на хората, нуждаещи се от помощ/грижи, да бъдат увеличени, съхранени или възстановени във възможно най-голяма степен, както и тези хора да бъдат третирани с достойнство и съчувствие.

---

### 2.3. ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

---

- **Поколение (генерация).** Обособени групи от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система. Всяко поколение се формира от икономическите условия и среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост.
- **Поколенчески профил.** Конфигурация от структурирана по определена логика и последователност информация за чертите на „поколенческата личност“, за спецификата в потребностите, нагласите, ценностите, мотивите и мисленето на съответната група хора в близка трудоспособна възраст, израснали и достигнали зрялост в обособен времеви период (отрязък от време), под влиянието на споделена обща история и социо-културна среда, който е обект на изучаване с оглед на по-нататъшно въздействие и формиране на адекватни политики.
- **Междупоколенчески подход.** Междугенерационния подход, като част от управлението на разнообразието в организацията, се отнася до

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----

разбирането за специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения, до подобряване на взаимното разбирателство и подкрепа на сътрудничеството, трансфера на знания и солидарността между отделните поколения на работното място. Колкото по-добре мениджърите разбират уникалната комбинация от фактори, които мотивират всяко поколение, толкова по-добре ще координират усилията на хората на различна възраст в организацията и ще канализират енергията, мотивацията и поведението в интерес на бизнес целите.

- **Управлението на разнообразието.** Терминът “разнообразие” много често се използва за обозначаване на различията между хората, свързани с: раса, пол, етническа принадлежност, възраст, език, културна идентичност, сексуална ориентация, религиозна принадлежност и вярвания, семейни отговорности и др. То се отнася до начините, по които хората могат да бъдат различни и във връзка с образователното им ниво, житейски и служебен опит, социално-икономически и социален статус. В този смисъл, разнообразието като понятие се отнася до разграничаване на личностните специфики, с цел управлението им на работното място. Управлението на разнообразието е активно и съзнателно развиване на насочен към бъдещето, мотивиран от ценности стратегически комуникационен и управленски процес на приемане и използване на различията и сходствата като потенциал на организацията, който създава добавена стойност.
- **Възраст.** Възраст е периодът от време, изминало от раждането. Възрастта се отчита посредством единиците за време, като основно се използва „година“. Понятието „възраст“ отнесено за хората се използва главно в правото, статистиката и демографията, а като по-общ термин - в много науки, изучаващи отношението на времето към дадено събитие. Психологията на жизнения цикъл изучава процесите, свързани с развитието на човека от раждането до неговата смърт. Според К. Г. Юнг и Е. Ериксон жизненото развитие, измененията които настъпват в организма и психиката се влияят от определени фактори и от въздействието на съответните жизнени преходи. Факторите влияещи на развитието могат да бъдат: нормативни възрастови (биологични и социални изменения в организма и личността, характерни за възрастовия етап); нормативни исторически (социален контекст, обществени събития засягащи личността на определен възрастов етап); ненормативни (лична съдба, лични събития в живота). Жизнените преходи могат да бъдат: предвиждани (очаквани изменения, характерни събития, свързани с развитието); непредвиждани (неочаквани изменения в резултат на непредвидени и/или случайни събития); преходи при липса на събития (очаквани изменения, но очакваните събития не са настъпили).

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

- **Управление на възрастта.** Съобразяване на свързаните с възрастта фактори във връзка с условията на труд и текущото управление, включително организацията на работата и разпределението на индивидуалните работни задачи, така че всеки работник, независимо от възрастта си, да чувства, че е в състояние да осъществи своите лични и корпоративните си цели.
- **Активно остаряване.** Облекчаване на прехода между поколенията, оптимизиране на възможностите за работа на всички възрасти с добро качество, продуктивни и здравословни условия на труд, укрепване на културата на отговорност, ангажираност, уважение и достойнство на всички работни места, където всички работници се оценяват като важни, независимо от възрастта. Европейската комисия формулира параметрите на “active aging” още в Съобщение от 1999 г., озаглавено „Европа за всички възрасти”, според което „активният живот на възрастните хора” означава да приспособим начина си на живот към факта, че вече живеем по-дълго и в по-добро здраве, отколкото когато и да било и трябва да се възползваме от това като възможност. На практика това означава възприемане на здравословен начин на живот, по-дълго участие на пазара на труда, по-късно пенсиониране и запазване на активността след пенсиониране. По този начин насърчаването на активния живот на възрастните хора означава предоставяне на възможности за по-добър живот, а не ограничаване на права за индивидуална реализация и житейски избор. Организацията за икономическо сътрудничество и развитие акцентира върху икономическото измерение на термина „активно остаряване“, като го отнася към способността на възрастните хора за осъществяване на реален икономически и социален принос в обществото. На преден план се извежда възможността за гъвкав избор за начина на живот в напреднала възраст - посредством участие в обучения, заетост, осъществяване на различни доброволчески дейности и предоставяне на грижи. Световната здравна организация обхваща максимално широк контекст на приложение на термина, като подчертава важноста от комплексно участие на възрастните в социалния, икономически, културен, духовен и граждански живот, а не само до способността за продължаваща физическа активност или участие на пазара на труда.
- **Етап в развитието на личността.** Възрастов период, който се характеризира с качествено изменение на психиката, което настъпва закономерно и в определена последователност в процеса на развитието. Според изследователите могат да бъдат открити девет етапа, възрастови периоди в жизненото развитие:
  - I. Кърмаческа възраст - от 0 до 1 г.

- II. Ранна детска възраст - от 2 до 3 г.
- III. Детска предучилищна възраст - от 4 до 5 г.
- IV. Ранна детска ученическа възраст - от 6 до 10 г.
- V. Пубертет, юношеска възраст - от 11 до 18 г.
- VI. Младежка възраст - от 19 до 35 г.
- VII. Ранна зрелост - от 36 до 45 г.
- VIII. Късна зрелост - от 46 до 60 г.
- IX. Стареене - над 60 г.

- **Продължителност на трудовия живот.** Продължителност на трудовата заетост, брой отработени години трудов стаж на едно лице. България е на четвърто място по най-кратка очаквана продължителност на трудовия живот в Европейския съюз, сочат данни на европейската статистическа служба Евростат. През 2017 г. очакваната продължителност на трудовия живот на българите достига средно 33 години при средно равнище за ЕС от 36 години. Най-кратък трудов живот имат италианците - средно 31,6 години. По-къс трудов живот от българите имат също хърватите (32,5 години), гърците (32,7 години) и белгийците (32,9 години). Най-дълъг очакван трудов живот имат шведите - 41,7 години, следвани от холандците с 40,1 години и датчаните с 39,6 години, сочат още данните на Евростат.
- **Индекс на активния живот на възрастните хора (AAI).** Инструмент за измерване на неизползвания потенциал на възрастните за активно и здравословно стареене на национално и регионално ниво. Той измерва нивото, на което възрастните хора живеят самостоятелно, участват в платена заетост и социални дейности, както и способността им да стареят по активен начин. Индексът е изграден от 22 отделни индикатора, които са групирани в четири области. Всяка област отразява различен аспект на активния живот на възрастните хора: заетост; участие в обществото; независим и сигурен живот в добро здраве; създаване на капацитет и благоприятна среда за активен живот на възрастните хора. Средната стойност на AAI за ЕС е 34,8, а за България - 30,8. Индексът ясно очертава областите, в които България изостава и към които трябва да бъдат насочени специални мерки за повишаване на капацитета и възможностите за участие и подобряване на живота на възрастното население: 1. Заетост в по-високите възрастови групи; 2. Доброволчество; 3. Участие в политическия живот; 4. Използване на ИКТ; 5. Преодоляване на бедността и подобряване на жилищните условия за възрастни хора; 6. Подобряване на здравния статус и психичното здраве; 7. Подобряване на личната физическа сигурност на възрастните хора.

- **Сребърна икономика.** Развитие на икономика ориентирана към „сребърното“ поколение работна сила, което от една страна е потребител, а от друга - производители на стоки и услуги. Тя включва онези дейности - производство, услуги, комуникации - които са проектирани и приспособени за хората над 50 годишна възраст и целят да подобрят качеството им на живот, както и да удължат тяхната трудова активност и способност за работа.
- **Ценностна система.** Ценност е всичко онова, което има стойност и важно значение за хората. Личната ценностна система е присъща само на един индивид. Тя се формира в продължение на три главни периода: първи период - от раждането до 7-годишна възраст, втори период - от 8 до 13-годишна възраст и трети период - от 13 до 21-годишна възраст. Личната ценностна система осигурява вътрешното знание на индивида за това кое е добро, полезно, важно, красиво, желано, конструктивно и т.н. Тези знания се наричат ценности (стойности) и генерират поведението на личността. Ценностната система е съгласуван набор от ценности на дадено лице, организация или общество, които служат като стандарт за насочване на човешкото поведение във всички ситуации. В общ план се различават два типа ценности - терминални - свързани с целите и приоритетите в живота и инструментални - свързани със средствата, начините с които се постигат целите.
- **Потребност.** Обективната или субективна вътрешна необходимост за удовлетворяване на конкретна физиологична или психологическа нужда на индивида. Потребността е нещо обективно, без което животът ни става труден, дори невъзможен. Потребностите може дори да не зависят от нас, а от средата, към която се приспособяваме. Желанията са субективните ни стремежи, те зависят от нас, от нашите представи и опит. Дори и да не постигнем някои желания, можем да оцелеем. Интересът възниква от потребностите но отразява желанията и това, което е важно за нас в момента.
- **Мотивация.** Психично състояние, осъзната потребност, интерес, влечение, стремеж, желание или искане, което поражда поведение, ориентирано към постигането на определени цели. Тя придава насоченост и поддържа поведението в определена посока. В психологията, мотивацията се отнася до начало, посока, интензитет и постоянство в поведението, желание и готовност да се извърши определена дейност. Мотивацията е временно и динамично състояние, което не трябва да се бърка с индивидуални черти от характера на човека или емоционални състояния. Мотивацията стимулира индивида в неговите усилия към постигането на желаните цели, за които се изисква висока мобилизация и енергия, но също така и за ежедневни или

обичайни дейности, насочени към постигането на определен резултат. Мотивацията може да бъде вътрешна - породена от вътрешно желание за постигането на определени резултати или външна - следствие от въздействието на външни фактори. Изследователите посочват, че в зависимост от индивидуалните особености, процеса на мотивация при различните хора е устроен различно. На тази основа Леонард, Бивайс и Скол<sup>15</sup> класифицират пет мотивационни типа: 1. Хора с преобладаваща **вътрешна мотивация**, произтичаща от процеса на работа и характера на задачите; 2. Хора с **инструментална мотивация**, държащи най-вече на материалните ползи; 3. Хора с мотивация от **вътрешен тип „А3”**, мотивиращи се най-вече от собствените си представи за полза и от личните стандарти и ценности; 4. Хора, при които са водещи външните стандарти и желанието да се приобщят и получат одобрение от другите - **външен тип „А3”**; 5. Хора, които изпитват потребност да вярват, че работят за полезна кауза и съпоставят своите желания и ценности с целите на фирмата - **тип интернализация на целите**.

- **Нагласи.** Устойчива във времето форма на оценка за факти, събития, ситуации, хора. Цялостни състояния, които задават хоризонта на нашето разбиране и посоката на нашето поведение. Те организират социалния ни свят, като ни помагат бързо да категоризираме явления и събития като „добри - лоши“ и да си дадем сметка какво се случва. Те влияят на нашето поведение, формират нашите чувства и отношение и насочват действията ни в посока да вършим това, което харесваме и считаме за важно и необходимо. Изследователите разграничават три типа нагласи: 1. в зависимост от начина на формиране - директни (личен опит) и индиректни (пад въздействие на обкръжението); 2. в зависимост от обхвата - генерализирани, общи нагласи и специфични, конкретни нагласи; 3. в зависимост от степента на устойчивост - силни или слаби нагласи. Убеждението е вътрешна нагласа, когато човек приема нещо за вярно и истинно, не се съмнява в неговата достоверност и е готов да го защитава и аргументира. Убежденията са предположения, вярвания, догми, принципи, презумпции, които правим за себе си, за другите хора и за света като цяло. Те предлагат смисъл и посока в живота. Убежденията изграждат нашия светоглед, нашата мисловна карта на реалността. Нашите убеждения се зараждат в конкретна културна среда, под влияние на семейството и социалния кръг. Убежденията ни не са видими, обикновено ги осъзнаваме когато се сблъскаме с хора, които имат различни от нашите убеждения.
- **Психологически договор.** Човек започва работа и изпълнява своите задължения на основата на трудов договор между него и работодателя.

<sup>15</sup> Сидоренко Е., Мотивационный тренинг, Санкт-Петербург, 2000



Освен този договор в организацията съществуват множество официални, писмено оповестени правила и изисквания, норми и режими на поведение. Но това, което му оказва много по-силно въздействие са неписаните правила и норми. Изобщо, човек се присъединява към една организация формално - чрез своя трудов договор и неформално - по силата на т.н. "психологически договор", който подрежда отношенията в етичен план. Концепцията за психологическия договор е разработена от организационния психолог Денис Русо в края на миналия век<sup>16</sup>. Изследователите разглеждат психологическия договор, като набор от неписани очаквания, представи, вярвания относно това какво трябва да дават и получават служителите и организацията (работодателя) при взаимоотношенията си в работата. Казано по друг начин, става дума за разбирателство и взаимни очаквания на служителите и работодателя един към друг. Въпреки, че тези очаквания не могат формално да се докажат, те реално съществуват и имат много по-силно въздействие върху отношенията, в сравнение с официалния договор. Психологическият договор е динамичен и няма срок, той е се променя, допълва, съкращава, удължава в зависимост от динамиката в ситуацията и хода на събитията. Често хората осъзнават очакванията си, когато се сблъскат с определени проблеми. Психологическият договор не се основава на задължения, а на доверие, взаимност и реципрочност в отношенията - „ако аз направя това, то ти следва да направиш това“. Върху психологическия договор оказват влияние множество хора и условия - промени във външната и вътрешната среда, динамика в интересите и целите, отношения с ръководители и колеги, екипни взаимоотношения, организация на работата, условия на труд, комуникационен климат, организационна култура и пр. Психологическият договор свързва индивида с организацията и когато бъде нарушен, тази връзка трудно може да бъде изградена наново. Когато очакванията не се изпълнят настъпват отчуждение, разочарование, емоционални реакции, които се отразяват на отношението към организацията и на резултатите в работата.

- **Метапрограми.** Метапрограмите са начина, по който човек организира възприятията си и обработва информацията. Те са устойчиви вътрешни модели, схеми, които определят как човек формира вътрешните си представи и как насочва поведението си. Това са програмите, които ни управляват подсъзнателно, когато решаваме на какво да обърнем внимание и как да реагираме, дали нещо е важно или маловажно, дали ни носи потенциална полза, удоволствие или заплаха<sup>17</sup>. Метапрограмите

<sup>16</sup> Rousseau, Denise M. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995

<sup>17</sup> Бавистър, С. , Викърс, А., НЛП – малка енциклопедия, С, 2018

дефинират подхода на възприемане на проблемите, с които се сблъскваме, филтрират нещата, които допускаме до вътрешния си свят, и това което изнасяме извън него. Като деца ние усвояваме метапрограмите от родителите, учителите, културната среда. Израствайки, под въздействието на ученето, професията, работата, преживяванията, ние доразвиваме или затвърждаваме тези заучени програми. В зависимост от контекста на средата, в която са израснали отделните поколения се наблюдават **различия в поведенческите модели и метапрограмите**, които ги обуславят. Няма добра или лоша метапрограма. Просто хората от отделните поколения действат чрез разнообразни, специфични комбинации от програми, в зависимост от ситуацията, опита и нагласите.

От гледна точка на поколенческите различия, можем да дефинираме **четири типа метапрограми:**

#### **Метапрограма „Към или навън от“:**

Хората с мисловен стил „Към“ наблягат на бъдещите цели. Те влагат много енергия за постигането на това, което искат. Понякога се разгръщат и захващат с много неща и не обръщат внимание на детайлите и възможните грешки. Ако нямат приоритети, те се демотивират бързо. Хората с мисловен стил „Навън от“ избягват или се отдръпват от потенциални проблеми. Те се фокусират върху това, как нещата могат да се объркат. Понякога им е трудно да определят приоритетите си, защото са привлечени от разрешаването на проблемите, в името на което често се забавят или отклоняват от посоката. И двата модели на мислене и поведение са полезни, ако са в съчетание. Моделът „Към“ ентусиазира и мобилизира усилията за постигане на целта. Хората с мислене „Навън“ са изключително полезни, когато е възникнал проблем, който трябва да се разреши внимателно, предпазливо и с търпение.

#### **Метапрограма „Вътрешна или външна референция (оценка)“**

За едни хора мнението на другите е жизнено важно. Доказателствата за нещо свършено добре „идват отвън“ и когато получават одобрение „отвън“, знаят, че наистина е свършено както трябва. Това е метапрограма базирана на външна оценка. Тези хора подреждат приоритетите си спрямо другите и са склонни към подаване на групово влияние. Те често смятат обратната връзка от другите за изключително важна и губят посока и мотивация, ако тя липсва. За други хора доказателството идва „отвътре“. Те имат собствени критерии и силно развито чувство за вътрешна оценка. Тези хора подреждат приоритетите спрямо себе си и понякога остават изолирани от околните. Те вътрешно знаят, кога са се представили добре и не се нуждаят от мнението на другите, а понякога отиват в крайност - изобщо не се влияят от външно мнение. Не им харесва да им се казва, какво да правят. Ползват различни информационни източници, но си правят собствени изводи и преценки. Анализът на двата

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----



модела дава възможност да разберете, дали служителят е ориентиран към постигане на резултат или към запазване на отношенията с другите.

### **Метапрограма „Сходство или разлика“**

Хората обикновено използват два начина да разбират постъпващата от вън информация. Ние или забелязваме, колко различни са нещата, или колко си приличат. Тази метапрограма разделя хората, според начина на възприемане и анализ, на такива, които търсят подобие и такива, които търсят разликите в нещата. Мисловният модел „Сходство“, прави връзка между новата информация и собствения опит, познание и преживяване. Хората с тази нагласа се съсредоточават върху предишните постижения и работещите практики, предпочитат рутинна дейност, без динамика, промени и изненади. Често тези хора са по-консерванти към промяната. Те са общителни и с лекота поддържат ефективни взаимоотношения и подпомагат постигането на консенсус, но когато се стигне до крайност стават неискрени. При моделът „Различия“ се търсят недостатъци и проблеми в информацията. Това е мисловна нагласа към отричане на статуквото и търсене на нещо ново, нещо което липсва. какво липсва в казаното от другите. Забелязването на различия създава впечатление за критичност или неразбиране, поради което тези хора създават по-трудно взаимоотношения с другите. Тъй като моделът на различията се концентрира върху нещата, които могат да не проработят, тези хора често насърчават промяната и новите начини на мислене. Те отправят предизвикателство към установеното положение и търсят нови и иновативни подходи.

### **Метапрограма „Възможност или процедури“**

Хората се отнасят към правилата по различен начин. При моделът на мислене „Възможност“, хората са ориентирани към крайния резултат, независимо от начините на неговото постигане. Те обичат разнообразието, грабват шанса и заобикалят традициите, правилата и процедурите. Свободата е много важна и те държат самостоятелно да контролират бъдещето си, като разполагат с неограничен избор на възможности и идеи. Често започват нещо и не го довършват, защото възникват нови идеи. Нетърпеливи са и мисленето им, постоянно „скача“ от една тема на друга. Моделът на мислене от типа „Процедури“ е ориентиран към процеса и е свързан с желанието да се правят нещата стъпка по стъпка. Хората с тази метапрограма спазват установените норми и последователност в процеса и изпитват удоволствие от това. Те се придвижват по-бавно към целта, но винаги завършват до край, това което са започнали да правят.

## Раздел 3. ХИПОТЕЗИ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ РАЗЛИЧИЯ НА РАБОТНАТА СИЛА В БЪЛГАРИЯ

### 3.1. ХИПОТЕЗИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Обект на изследването са представители на четири поколения работна сила в България:

- Поколение Z - работници и служители на възраст 18 - 26 години, родили се в периода 1993 г. - 2001 г. Съставляват около 11% от работната сила.
- Поколение Y - работници и служители на възраст 27 - 39 години, родили се в периода 1980 г. - 1992 г. Съставляват около 27% от работната сила.
- Поколение X - работници и служители на възраст 40 - 54 години, родили се в периода 1965 г. - 1979 г. Съставляват около 40% от работната сила.
- Поколение T - работници и служители на възраст 55 - 65 и повече години, родените преди 1964 година. Съставляват около 23% от работната сила

Посочената класификация на поколенията се основава на подходите за тяхната систематизация в научната литература и на предположението, че в специфичните за България културно-исторически условия, всяка една от тези поколенчески групи е живяла в условия, които са различни от тези на останалите.

За целите на изследването са идентифицирани и анализирани различията в устойчивите характеристики на посочените поколения, отнасящи се до трудовата дейност и по-конкретно:

- ценности и жизнени приоритети, мотивация, поведенчески модели, отношение към труда и продължаващото обучение, отношение към новите технологии и организационната промяна;
- работоспособността и удовлетвореността от условията в работната среда, специфичните потребности и интереси, трудностите, бариерите, рисковете в трудовата дейност и професионалната реализация;
- паралелно на отделните аспекти в нагласите и предпочитанията на отделните поколения, е проучен и опитът в социалното партньорство, в реализирането на мерки и политики на предприятията за прилагане на поколенчески подход и насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа, за съхраняване и предаване опита между различните генерации, вкл. чрез менторство.

В тази връзка и с цел осигуряване съпоставимост на набираната информация чрез различните инструменти прилагани в изследването на поколенческите характеристики, **основните скали на изследването** (области на проучване) бяха дефинирани, както следва:

- I. Културно-исторически и социален контекст във формирането на поколенческите черти;
- II. Поколенчески ценности;
- III. Мотивационни профили на поколенията;
- IV. Поколенчески нагласи към предприятието и ръководителите, нагласи за трудова мобилност;
- V. Адаптивност на поколенията към промените и нагласи за обучение, развитие и интергенерационно общуване;
- VI. Работоспособност на поколенческите групи и отношение към факторите в работната среда.
- VII. Опит и политики на предприятията в прилагане на поколенческия подход и насърчаване на по-дълъг трудов живот, способност за работа, за съхраняване и предаване опита между различните генерации, вкл. чрез менторство.

В съответствие с гореизложеното, изследването има за цел да проучи и валидира **следните хипотези**:

- A. *На пазара на труда в България присъстват четири обособени поколения работна сила (Z,Y,X,T), които имат известни сходства но и открояващи се различия в своите потребности, ценности, мотивация, очаквания, нагласи, поведенчески модели и отношение към труда. Идентифицирането на тези различия е основа за разработване на специфични поколенчески профили, които да подпомогнат и осигурят ефективност на политиките и инструментите в УЧР, касаещи управлението на възрастта, междугенерационния подход, солидарността и сътрудничеството между поколенията на работното място.*
- B. *Въпросите свързани с активното стареене, междупоколенческия подход и управлението на поколенческите различия, не са включени в стратегическата визия и действия на мениджмънта и социалните партньори. Информираността е ниска, мерките са спорадични и рефлексивни, не са създадени ефективни инструменти, социалният диалог е встрани от тези процеси. Същевременно, все повече се осъзнава необходимостта от адекватни политики, свързани с тенденциите на пазара на труда и с необходимостта от удължаване на трудовия живот, привличане и задържане на хора с потенциал, насърчаване на приемственост и сътрудничество между поколенията на работното място.*

---

## 3.2. ОРГАНИЗАЦИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

---

Изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България се проведе в периода ноември 2019 г. - март 2020 г. Организацията и изпълнението на дейността обхвана следните *основни етапи*:

- A. Разработване на методология и план на изследването;
- B. Сформиране на екип от анкетъори- подбор и инструктаж;
- C. Осъществяване на изследването;
- D. Обобщаване, анализ и интерпретиране на данните от изследването (заключителен аналитичен доклад);
- E. Изготвяне на резюме с резултатите от изследването, адаптирани към потребностите и интересите на различните целеви групи представени на Националната кръгла маса и съобразени с по-нататъшните дейности в проекта.

Методологическото обезпечаване на дейността се осъществи на основата на разработване на:

- План-график на проучването;
- Методология на изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България, включваща: *обща информация за проекта; въведение в темата; цел, обхват и задачи на изследването; целеви групи - обект на проучване; описание и методически изисквания към инструментите за изследване; полуструктурирани въпросници за провеждане на полево интервю и експертно интервю, структуриран въпросник за онлайн анкета, чек листове с въпроси за провеждане на фокус групи.*

В изпълнението на дейността се включиха общо 24 експерти, които бяха подбрани и определени в съответствие с изискванията за образование и опит в апликационната форма на проекта. Функциите на експертите в изследването бяха диференцирани в съответствие с описаните в апликационната форма задачи:

- разработване на план-програма, методология и провеждане на обучение на изследователите - 2 експерти;
- провеждане на полево интервю с представители на отделните поколенчески групи и мениджъри (специалисти ЧР) - 10 експерти;
- провеждане на онлайн анкетно проучване - 6 експерти;
- провеждане на интервю с експерти в проучваната област - 1 експерт;
- провеждане на фокус групи - 3 експерти;

- обобщаване на резултатите от изследването, изготвяне на заключителен аналитичен доклад и резюме - 2 експерти.

Всички експерти, участващи в изследването, бяха обучени по прилагането на съответните инструменти за проучване и запознати с методологията на изследването.

Непосредственото изследване, чрез прилагане на различните инструменти за набиране на информация, се проведе в периода от декември 2019 г. до февруари 2020 г. Съгласно изискванията в апликационната форма на проекта, бяха определени икономическите сектори и пилотните предприятия, както и персонално съответните респонденти в тях, които ще участват в проучванията. Изготвени бяха списъци на респондентите, графици за провеждане на срещите и до всеки респондент беше отправена покана (по email или телефон) за участие в съответната форма на изследване (полево интервю, онлайн анкета, експертно интервю, фокус група). Резултатите от прилагането на различни инструменти за набиране на информация, бяха обобщени и систематизирани, както следва:

- полево интервю - доклади за провеждане с всеки отделен респондент, общо 443 доклада;
- онлайн анкетно проучване - обобщаващ доклад;
- интервю с експерти - обобщаващ доклад;
- провеждане на фокус групи - обобщаващ доклад.

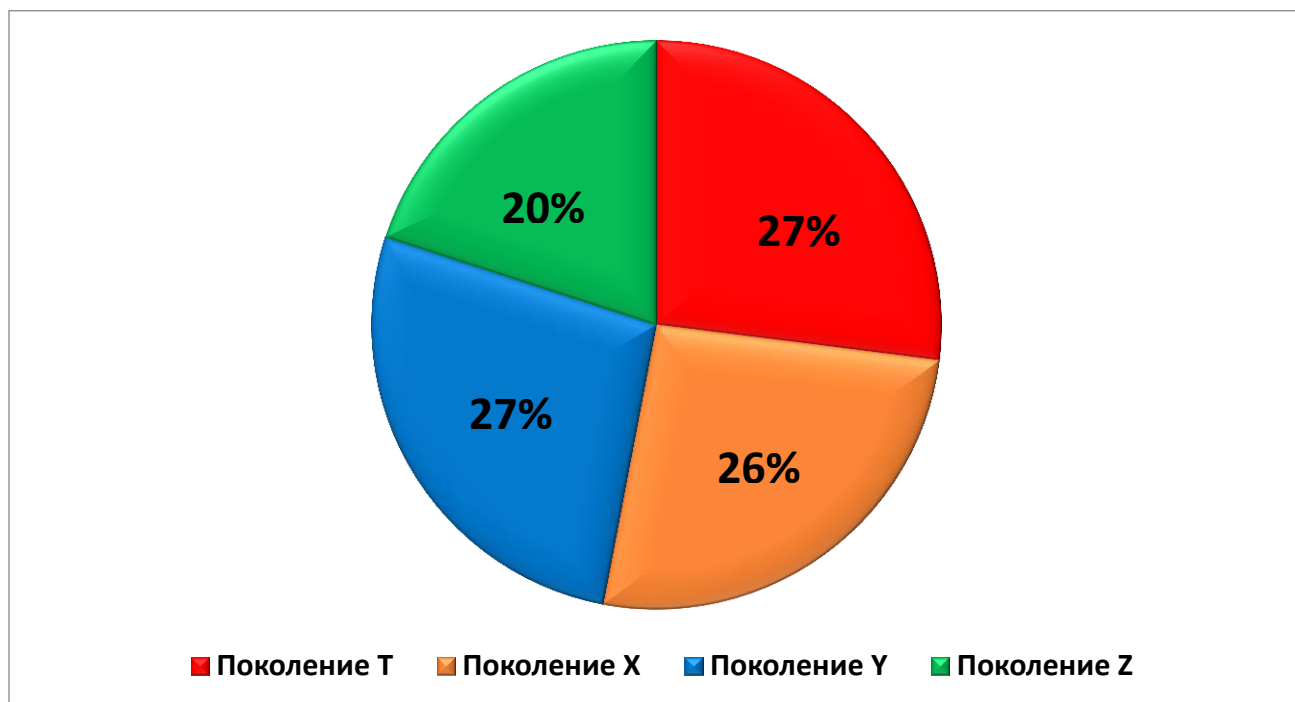
Броят на обхванатите лица, респонденти участвали в изследването е 809 души. Тяхното разпределение според участието им във видове инструменти за набиране на информация, е представен в обобщен вид на таблицата по-долу.

**Таблица 1.** Брой респонденти по приложени инструменти на изследване.

Инструмент за изследване	Брой респонденти	Изискване на АФ	Брой сектори	Изискване на АФ	Брой предприятия	Изискване на АФ
Полево интервю	443	440	5	5	21	20
Онлайн анкета	270	250	5	5		
Интервю с експерти	34	30	-	-	-	-
5 фокус групи	62	40	-	-	-	-

Разпределението на респондентите по поколенчески групи е както следва:

Графика 1. Разпределение на респондентите по поколенчески групи (%)



## Раздел 4. РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА РАБОТНАТА СИЛА В БЪЛГАРИЯ

### 4.1. КУЛТУРНО-ИСТОРИЧЕСКИ И СОЦИАЛЕН КОНТЕКСТ ВЪВ ФОРМИРАНЕТО НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ ЧЕРТИ

Поколенията са групи от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система. Всяко поколение се формира от икономическите условия и среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост.

#### 4.1.1. ФАКТОРИ В КУЛТУРНО-ИКОНОМИЧЕСКИЯ И СОЦИАЛЕН КОНТЕКСТ, ВЪЗДЕЙСТВАЩИ ВЪРХУ ФОРМИРАНЕТО НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ ЧЕРТИ

Данните от изследването показват, че поколеническите нагласи са повлияни най-силно от **три фактора** - семейна и близка обкръжаваща среда, икономическата среда и развитието на технологиите. Събитията, които формират представите на отделните поколения са както **локални** (България и региона), така и **глобални**, свързани със тенденциите в световното развитие. От друга страна събитията, отразили се върху живота на отделните поколения, според данните от проучването, могат да бъдат **класифицирани** и като:

- Политически, в т.ч. събития в историята, граждански свободи, протестни движения, политически преходи, политически и военни конфликти, съдебни процеси, политически убийства, терористични актове, избори, политически реформи и пр.
- Социално-икономически, в т.ч. социално-икономически реформи, тенденции в жизненото равнище и социално разслоение, икономически кризи, стачки и протести, демографски промени и пр.
- Технологични промени, технологични постижения и научни открития.
- Екологични събития, в т.ч. състояние на околната среда и климатични промени и катаклизми.
- Културни и спортни събития.

Според респондентите, представители на четирите поколения, **по - значимите за тях събития**, които са им оказали най-силно въздействие, в обобщен и хронологично подреден вид са следните:



## ГЛОБАЛНИ СЪБИТИЯ

### Политически събития:

- Хипи движението (60-те г. на XX век)
- Кубинската криза (1962)
- Убийството на Джон Кенеди (1962)
- Убийството на Мартин Лутър Кинг (1968)
- Събитията в Чехословакия 1968 г. - Пражката пролет;
- Деескалация на войната във Виетнам (1969 - 1973);
- Опити за усъвършенстване и демократизация на социалистическия строй, реформи в СССР свързани с перестройката, Ю. Андропов и М. Горбачов (80-те години на XX век)
- Ерата на правителството на Маргарет Тачър (1979 - 1990)
- Появата на „Солидарност“ в Полша, разпадане на социалистическия лагер в т.ч. и на СИВ, разпадане на СССР, край на „студената война“, падане на Берлинската стена (1985 - 1991);
- Войната в Персийския залив (1991)
- Избирането на Нелсън Мандела за президент на ЮАР (1994)
- Войната в Чечня (1996)
- Смъртта на принцеса Даяна (1997);
- Войната на СССР (1979) и на САЩ (2001) в Афганистан;
- Протестите на площад “Тянанмън” Пекин (1989)
- Разпадане на Югославия, войни в Хърватия, Босна, Херцеговина, бомбардировки на НАТО, падане на С. Милошевич (1995 - 2000). Признаване на Македония и Черна гора от България. Преименуване на Македония в „Северна Македония“ (2019);
- Войната в Ирак и падането на режима на Саддам Хюсеин (2003);
- Руско-грузинската война (2008)
- Падането на режима на М. Кадафи (2011);
- Войната в Украйна (2014) и анексирането на Кримския полуостров
- Първият цветнокож президент на САЩ Барак Обама (2009-2017)
- Войната в Сирия (2011)
- Убийството на руската журналистка Ана Политковская (2006), убийството на малтийската журналистка Каруана Галиция (2017) убийство на саудитския журналист Джамал Хишоби (2018)
- Терористичните атаки - взривяването на двете кули в САЩ (2001), атентатите в Париж, Лондон и други европейски градове, поява и акции на Ал-Каида, поява на Ислямска държава ИДИЛ (2013);
- Кризата със сомалийското пиратство (2016).
- Опит за държавен преврат в Турция (2016), Ердоган и събитията в Турция;
- Опитите на Северна Корея с междуконтинентални ракети (2017);

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----



- Българско председателство на Съвета на ЕС (2018)
- Оттеглянето на принц Хари и Мегън Маркъл от кралските си задължения (2020)
- Президентските избори в САЩ през 2016, когато Доналд Тръмп е избран за президент

### Социално-икономически събития:

- Глобализация на световната икономика;
- Глобална финансова криза, рецесия 2008-2009 г.;
- Световна енергийна криза. Шокът с цените на петрола (1973). Резки колебания, нарастване и спадане в цените на газта и петрола в съвремието.
- „Черният понеделник“ и рухването на пазарите в САЩ, Канада, Австралия и Хон Конг (1987)
- Поява на биткойн валута, биткойн мрежа, биткойн копаене (2008);
- Съобщения за демографска криза и възходящо застаряване на населението в Европа (2008)
- Доналд Тръмп и търговските икономически войни с Китай, ЕС, Турция (2018 - 2019);
- Брекзит, излизането на Великобритания от Европейския съюз, икономически последици (2019)
- Азиатската криза, девалвация на националните валути на държавите в региона на Югоизточна Азия (1997)
- Обезценяване на руската рубла (1999);
- Спукването на „дот-ком балона“ - основаване бързо развитие и впечатляващо рухване на цените на акциите, фалиране на компании свързани с Интернет (1999 - 2001)
- Бежанска криза, натиск на бежанци и икономически мигранти към Европа (2015);
- Нарастване на риска от загуба на работни места с развитието на изкуствения интелект, автоматизация и роботизация;

### Технологични и научни събития:

- Изобретяване и първи опити в използването на атомната бомба (1945)
- Първи стъпки в областта на овладяването на космоса, първия космонавт „Восток 1“ (1961), кацане на Луната „Аполо 11“ (1969), успешно кацане на безпилотни спускаеми апарати на Марс (70 - 80-те години на XX век);
- Поява и развитие на телевизията, на аудио и видео технологиите (60 - 80-те години на XX век);
- Първата трансплантация на човешко сърце (1967)

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----

- Развитие на изчислителната техника, изобретяване на микропроцесорите, появата и масово разпространение на персоналните компютри (70 - 80-те години на XX век);
- Първата трансплантация на стволови клетки (1988)
- Появата на GPS (1989)
- Основаване на Google (1998);
- Поява на първия вирус за Windows 95 (1996)
- Слухове за срыв на електрониката и цифровите мрежи през 2000 г.
- Възникване на социалните мрежи LinkedIn (2002), Facebook и Twitter (2006), Instagram (2010);
- Поява и разпространение на първите смартфони със софтуерни приложения (2000 - 2007);
- Развитие на зловредния софтуер, мащабни кибер атаки - „Червей“ на Р. Морис от 1988 г., атаката срещу интернет в САЩ от 2002 г., хакерската атака на t Gonzales от 2009 г. на кредитни институции и др.
- Откриване на частицата „Хигс Босон“ в ЦЕРН (2012);
- Успешно създаване на синтетична ДНК (2017);
- 3D принтиране на метал (2018);
- Развитие на индустрия 4:0, повсеместна цифровизация, развитие на нанотехнологиите и мехатрониката;
- Технологични постижения и развитие на крупни компании, като SpaceX, Amazon, Oracle, Apple Inc, Microsoft, Facebook, Berkshire Hathaway, Alibaba, Tencent Holdings, JP Morgan Chase, Johnson & Johnson и др.

### Екологични събития:

- Чернобилската авария (1986);
- Съобщения за климатични промени и свързаните с тях свръх ръст на парникови газове и глобално затопяне. Глобални проблеми с пречистването на отпадъчните води. Натрупване на неразтворими отпадъци в природата Изчезване на множество животински видове. Свръхнаселеност на планетата. Замърсяване на храните, използване на ГМО култури.
- Епидемично разпространение на вируса ХИВ/СПИН в света (90-те години на 20 век);
- Нарастване на използването на възобновяемите източници на енергия (2000)
- Епидемията „птичи грип“ (2005-2014)
- Епидемията „свински грип“ (2009 - 2010)
- Нефтеният разлив в Мексиканския залив (2010)
- Голямото земетресение в Япония и последвалото го цунами (2011);

- Откритие на учените, изучаващи климатичните проблеми, че ледените покривки в Антарктида и Гренландия се топят, а скоростта им на топене достига безпрецедентен темп (2018).
- Отзвук от речта на ученичката Грета Тунберг на срещата на върха за климатичните промени в ООН (2019);
- Оттегляне на САЩ от Парижкото споразумение за климата (2019)
- Пожарите в Австралия (2019)
- Наводнение във Венеция (2019)
- Световна пандемия на Covid-19, настъпване на корона вируса 2020 г. и последствия (смъртност, ограничения) за икономиката.

### Културни и спортни събития:

- Епохата на рок групата „Бийтълс“ (60-те - 70-те т. на XX век)
- Епохата на АББА (1972 - 1982);
- Принос на българският фолклор в световната култура. През 1977 г. песента, в изпълнение на Валя Балканска, е включена в Златната плоча на Вояджър на американските космически апарати „Вояджър 2“ и „Вояджър 1“, като музикално послание от Земята към далечния космос;
- Избор на Ирина Бокова за генерален директор на ЮНЕСКО (2009);
- Световният интерес към българското културно-историческо наследство;
- Обявяване на Пловдив за Европейска столица на културата (2018);
- Връчването на наградата „Оскар“ на филма „Зелената книга“, в който участва българският актьор Димитър Маринов (2019)
- Връчване на „Оскар“ за принос в развитието на технологиите в киноиндустрията на Владимир Койлазов и Петър Митев, собственици на Chaos Group, разработила най-използваната в света технология за 3D визуализация V-Ray (2019)
- Удостояване на българската архитектурна компания SGI Bulgariac с престижната международна награда за дизайн German Design Award (2020);
- Олимпиадите, световните и европейски състезания по футбол, международните турнири по тенис, международните състезания по художествена гимнастика;
- Състезанията за международните купи по ММА и бокс;
- Успехите на легендарните баскетболисти на XX век в NBA Бил Ръсел, Майкъл Джордан, Коби Брайънт, Кариъм Абдул - Джабар, Уилт Чембърлейн;
- Легендите във футбола Пеле, Марадона, Ромарио, Зико, Гаринча, Бекенбауер, Сократес, Кройф, Пауло Роси, Мишел Платини, Чезаре Малдини, Кристиано Роналдо, Зенедин Зидан, Боби Чарлтън;

- Легендите в бокса Роки Марчиано, Майк Тайсън, Ивендър Холифийд, Ленъкс Луис, братята Кличко и Мохамед Али.
- Допинг скандалите в спорта. Наказание на Русия с отстраняване от участие в олимпийските игри (2017).

## ЛОКАЛНИ СЪБИТИЯ

### Политически събития:

- Убийство на писателя Георги Марков (1978). Версията „български чадър“.
- Покушение срещу папа Йоан Павел II (1981), „българската следа“ и обвиненията срещу Сергей Антонов
- Възродителен процес, насилствена смяна на турските имена (1984 - 1985)
- Учредяване на движението „Екогласност“ (1989)
- Учредяване на КТ „Подкрепа“ (1989)
- Пленум на ЦК на БКП и освобождаване на Тодор Живков (1989)
- Първи свободен митинг, организиран от т.н. неформални организации „Екогласност“ и КТ „Подкрепа“ (1989)
- Учредяване на СДС (1989)
- Национална кръгла маса (1990)
- Опожаряване на Партийния дом (1990)
- Първи многопартийни избори (1990)
- Правителство на Андрей Луканов 1 и 2 (1990)
- Приемане на нова Конституция на РБ от 7 Велико народно събрание (1991)
- Поява и развитие на частните медии - преса, радио и телевизия, стартиране на първо частно радио (1992) и първа частна телевизия (2000);
- Приемане на България в НАТО (1994);
- Правителство на Жан Виденов (1995 - 1997). Митинги и протести и генерална стачка;
- Убийството на Луканов (1996), масови поръчкови убийства на мафиотски босове (1993 - 2007)
- Правителство на Иван Костов (1997 - 2001);
- Делото срещу българските медици в Либия (1999);
- Правителство на Симеон Сакс Кобурготски (2001 - 2005)
- Влизане на България в Европейския съюз през 2007 г.
- Първи избори на български представители за Европейския парламент в България (2007);
- Масова стачка на учителите (2007);
- Избор на Сергей Станишев за президент на ПЕС (2012);

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----

- Терористичния акт на летище Сарафово (2012);
- Правителство на Бойко Борисов 1,2,3
- Избор на Румен Радев за президент на РБ (2017)

### Социално-икономически събития:

- Свързаните с епохата на социализма и плановата икономика обществено-политически и икономически условия, индустриализация, липса на безработица, достъпно здравеопазване, кадрова номенклатура, дефицит на стоки и продукти, ограничения за пътуване в чужбина, доминиращ двойствен обществен морал и ценности;
- Въвеждане на пет дневна работна седмица в България (1973);
- Лукановата криза. Агония на вътрешния пазар - изчезване на стоките и продуктите от първа необходимост, опашки за хляб (1990);
- Либерализация на цените и поскъпване на издръжката на живота, масово навлизане на нови стоки и продукти от чужбина, задушавачи българското производство (90-те години);
- Процъфтяване на предприемачеството, но и на спекулата, рекетите и незаконния бизнес, развитие на силови групировки (90-те години);
- Начало на прехода към пазарна икономика. Стартиране на приватизацията и реституцията. Навлизане на чуждестранни инвеститори. Закриване на предприятия. Загуба на работни места и нарастване на безработицата. Разпадане на селското стопанство, обезлюдяване на селата (90-те години);
- Системно нарастване на цените на тока и парното;
- Рухването на финансовите пирамиди и ограбването на стотици хиляди дребни акционери (1994-1995);
- Икономическа и финансова криза в България, хиперинфлация, банкови фалити, срив на икономиката, смяната на парите, загуби и обезценяване на спестявания, въвеждане на валутен борд (1996 - 1997);
- Здравна реформа, здравно осигуряване, частно здравеопазване и постоянни опити за нейното усъвършенстване (1998 до момента)
- Пенсионна реформа, увеличаване на възрастта за пенсиониране, въвеждане на допълнително доброволно пенсионно осигуряване, промени в начина на изчисляване на пенсиите (1999 - 2010 - 2019);
- Отмяна на задължителната военна служба (2007)
- Въвеждане на плосък подоходен данък 10% (2008)
- Престъпната група на „Наглите“, отвлечения срещу подкупи (2006 -2008);
- Финансовата криза 2008г. Свиване на икономиката. Нарастване на безработицата. Фалитът на инвестиционната банка Лемън Брадърс в САЩ и огромните бонуси, които са получавали финансовите ръководители;
- Фалит и разграбване на Кооперативна и търговска банка (2014);

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----

- Приемането на България в ЕС (2007) и последвалите процеси в България. Промяна в законодателството. Свободата на движение и право на работа. Структурните фондове. Огромният брой хора напуснали България. Реформите, засягащи интересите на българските превозвачи. Джендер идеологията;
- Влакови катастрофи. Катастрофата край Хитрино (2016);
- Тежки престъпления. Тройното убийство във Вълчи Дол (2000). Тройното убийство в Ябланица (2011). Шесторното убийство в Нови Искър (2018). Убийството на журналистката Виктория Маринова в Русе (2018). Убийството на Андреа в Галиче (2020);
- Нарастваща битова престъпност и издевателства над възрастни хора в малките населени места;
- Войната по пътищата. Катастрофата край Своге (2018);
- Оповестени случаи на пострадали хора от „телефонни измамници“ (2016 - 2019)
- Незаконен трафик на бежанци през България, проблеми с бежанските лагери (2015)
- Гражданските протести срещу правителството на Пламен Орешарски;
- Вдигането на данъците на старите автомобили

### Технологични и научни събития:

- Първият български космонавт „Съюз 33“ (1979);
- Построяването на телевизионната кула и първите излъчвания на Българската национална телевизия (1959), поява на цветната телевизия (1972);
- Поява и развитие на първите български персонални компютри „Правец 8“ (1979)
- Поява на кабелната телевизия в България (1990), разширяване на кабелните оператори на цифрова и сателитна телевизия, преход от аналогова към цифрова ефирна телевизия (2000 - 2013);
- Поява на Интернет в България (1990). Нарастване на броя на доставчиците на Интернет в България, учредяване на „Интернет общество - България“, преодоляване на ограничителния лицензионен режим от КПД, популяризиране и масов достъп до Интернет, както и на алтернативни услуги за гласови телефонни услуги (1999 - 2004);
- Поява и разширяване на мрежата на първият GSM оператор в България - „М-тел“ (1995 - 2001);
- Създаване на българска антарктическа база на остров Ливинкстън (2005)
- Развитие на електронната търговия в България (2008);
- Българското участие в ЦЕРН (2012);
- Навлизане на електромобилите (2016);

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----



- Хакерски атаки срещу държавни институции. Хакерската атака и изтичането на лични данни от системата на НАП (2019)

### Екологични събития:

- Режим на тока 3:1 и 2:1 (1984-1985);
- Последствията от Чернобилската катастрофа и опитите за тяхното прикриване (1986);
- Земетресенията Вранча, Велинград (1977), Стражица (1986), Раднево (2010), Перник (2012);
- Наводнения от проливни дъждове, преливане на реки и изпускане на язовири (р. Янтра 1991, р. Скът, Искър и Видима 2005);
- Воден режим в София през 1994 г., воден режим в 376 населени места през 2008 г.;
- Кризата с боклука по време на управлението на Стефан Софиянски (2004г)
- Закриване на Кремиковци (2008);
- Нарастване на наркозависимите млади хора. Данни от проучвания (2009);
- Въвеждане на забрана за тютюнопушенето (2012)
- Бетониране и застрояване на Черноморието. Строителство на защитени зони. Строителство на Иракли (2018). Разораване на дюните на къмпинг Смокиня (2019). Протести срещу застрояването на Банско (2016).
- Нарастващо замърсяване на въздуха с фини прахови частици в големите градове (2017 - 2020);
- Масово измиране на пчелите, протести на пчеларите (2019);
- Замърсяване на реки и отравяне на рибата
- Обезлесяване (1992 - 2005) и незаконно изсичане на горите;
- Скандали с незаконно натрупване на отпадъци и трафик на отпадъци от чужбина към България (2019);
- Водната криза в Перник (2019);
- Африканската чума по свинете в България (2020);
- Разпространение на коронавируса в България, кризисни мерки и социално-икономически последици (2020)

### Културни и спортни събития:

- Успехите на българското кино през 80-те. Сред най-гледани и обичани филми по това време са „Козият рог“ на Методи Андонов, „Всичко е любов“, „Вчера“ (режисьор Иван Андонов, сценарий Владо Даверов), „Опасен чар“ и „Господин за един ден“ (комедиите с Тодор Колев). Свое място в сърцето на публиката имат комедиите „Оркестър без име“, „Самодивско хоро“, „Дами канят“. Откроява се и филмът на Николай Волев „Да обичаш на инат“, сериалът „На всеки километър“ и др.

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----

- Любимите български писатели и поети - съвременници, връстници на изследваните поколения са: Емилиян Станев; Йордан Радичков; Николай Хайтов; Ивайло Петров; Тончо Жечев; Димитър Димов; Симеон Радев; Павел Вежинов; Блага Димитрова; Вера Мутафчиева; Фани Попова - Мутафова; Георги Господинов; Валери Петров; Антон Дончев; Стефан Цанев; Недялко Йорданов; Виктор Пасков; Станислав Стратиев; Радой Ралин; Любен Дилов (баща); Дамян Дамянов; Петя Дубарова; Милен Миланов; Геновева Детелинова; Радмила Младенова; Христо Караславов; Станислава Ивкова; Теа Денолюбова и др.
- Фестивалът „Златния орфей“ (1965 - 1999);
- Легендарните български актьори Константин Кисимов, Адриана Будевска, Апостол Карамитев, Невена Коканова, Коста Цонев, Георги Георгиев-Гец, Стефан Данаилов, Катя Паскалева, Петър Слабаков, Георги Калоянчев, Георги Парцалев, Стоянка Мутафова, Тодор Колев, Татяна Лолова, Никола Анастасов, Николай Бинев, Доротея Тончева, Георги Черкелов, Руси Чанев, Васил Михайлов, Жоржета Чакърлова;
- Епохата на българските денс и поп рок групи: „Щурците“; „Диана Експрес“; „ФСБ“; „Сигнал“; „Тангра“; „Тоника“; „Трамвай № 5“; Дует „Ритон“ и др.;
- Разцвета на чалгата и поп фолка в България (90- те);
- Любимите естрадни певци на поколенията: Паша Христова; Лили Иванова; Емил Димитров; Васил Найденов; Йорданка Христова; Орлин Горанов; Маргарита Хранова; Катя Филипова; Нели Рангелова; Михаил Белчев; Мария Илиева; Петя Буюклиева; Благвест и Светослав Аргиров; Христо Кидиков; Дони и Момчил; Силвия Кацарова; Тони Димитрова; Росица Кирилова; Миро; Стефан Въллодобрев; Криско; Михаела Филева; Жана Бергендорф; Рафи; Дичо; Тита;
- ТВ ток шоу „Шоуто на Слави“ и концерти (2000 - 2019);
- ТВ реалити поредицата „България търси талант“ (2010 - 2020);
- Прояви на популярни в социалните мрежи влогъри и инфлуенсъри, като Емил Конрад, Мартин Петров, Слави Панайотов, Павел Колев и Христо Стефанов, Стан, Крис Захариев, Цветослав Цонев, Мария Андреева, Деян Спасов, Цветелин Попов и др.
- Концертни прояви с участието на цигуларите: Веско Ешкенази (Веселин Пантелеев), Васко Василев, Минчо Минчев;
- Катастрофата отнела живота на футболистите Гунди и Котков (1971);
- Световно първенство по художествена гимнастика в Хавана (1971) и Ротердам (1973), на които Мария Гилова става трикратен световен шампион;
- Изкачването на Еверест за първи път от българина Христо Проданов, който загива при спускането (1984)
- Световно първенство по лека атлетика в Рим (1987) и непостигнатият и до днес световен рекорд на скок на височина от Стефка Костадинова;

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----

- Световното първенство по футбол в САЩ 1994 г., на което българският национален отбор се класира на четвърто място;
- Получаването на най-престижната футболна награда „Златната топка“ от Христо Стоичков (1994)
- Световни първенства в Белгия (2001) и САЩ (2003) по гимнастика, на които Йордан Йовчев е световен шампион на земя и халки, олимпийските игри в Атина (2004), на които печели сребърен медал;
- „Златните момичета“ на България - невероятните момичета на Нешка Робева, които са спечелили 14 световни първенства, 14 европейски, 5 световни купи и 2 сребърни медала на Олимпийските игри;
- Достигане на трето място в листата на международната класация по тенис от Григор Димитров (2018);
- Олимпийския скандал с Иван Славков (2004);
- Промени в ръководството на Футболния съюз (2019)
- Проблемите във футболните клубове на ЦСКА и Левски (2017 - 2020).

Най - често споменаваните личности оказващи влияние и будещи възхищение са:

- Български исторически личности и/или национални герои като: Хан Крум, Васил Левски, Христо Ботев, Цар Иван Асен II, Евлоги и Христо Георгиеви,
- Актьори, музиканти и певци, вкл. Стоянка Мутафова, Стефан Данаилов, Майкъл Джексън; Киану Рийвс, Леонардо ди Каприо, Хулио Иглесиас, Златан Ибрахимович, Арнолд Шварценегер, Йордан Камджалов - Диригент, Слави Трифонов, Борис Христов.
- Спортисти: Димитър Бербатов, Григор Димитров, Христо Стоичков, Таня Богомилова, Новак Джокович, Георги Аспарухов(Гунди); Петър Попангелов, Роджър Федерер, Йордан Лечков, Мохамед Али, Стефка Костадинова, Марadona, Меси, Ивет Лалова, Елена Поп-Тодорова, „Златните момичета“, Боян Радев
- Известни личности от сферата на икономиката и успешния бизнес, технологични лидери: Бил Гейтс, основател на Microsoft, Стивън Джобс, Стивън Возняк (Apple), Лари Пейдж и Сергей Брин, съоснователи на Google, Марк Зукърбърг, главен изпълнителен директор на Facebook, Елън Мъск, главен изпълнителен директор на американската частна космическа компания SpaceX, Джеф Безос (Amazon), Лари Елисън (Oracle) ; Ричард Брансън.
- Политици: Кралица Елизабет II, Барак Обама, Бойко Борисов, Румен Радев, Доналд Тръмп; Тодор Живков, Владимир Путин, Жельо Желев, Ким Чен Ир, Борис Джонсън, Махатма Ганди, Стефан Стамболов, Петър

Стоянов, Кемал Ататюрк, Георги Първанов, Адолф Хитлер, Иван Костов, Симеон Сакскобурготски

- Писатели, вкл. Иван Вазов, Алеко Константинов, Ърнест Хемингуей, Йовков, Вапцаров, Яворов, Достоевски
- Учени: Айнщайн, Мария Кюри

От проведените изследвания се наблюдават и сходства и различия в посочваните личности. Например националните герои на освобождението Васил Левски и Христо Ботев, както и всенародните любимци Стефан Данаилов и Стоянка Мутафова са посочвани масово от представителите на всички поколения.

Различията също са значителни. Поколения Z и Y са насочили поглед и извън България, те много по-често посочват чужди актьори като Киану Рийвс, ангажирани с различни каузи. По - силно се вълнуват от актуалните спортни събития и спортисти като Димитър Бербатов, Григор Димитров и т.н. Поколения X и T по-често посочват спортни легенди като Гунди, Стоичков, Стефка Костадинова. Като цяло света на музиката, спорта повече интересува поколения Z и Y.

Силен превес на известни личности от сферата на икономиката и успешния бизнес будят у поколения Z и Y, те много повече се вълнуват от технологичните лидери и тези, които успяват благодарение на идеите си. От друга страна поколение T оценяват научните постижения и личности свързани с тях, тъй като могат да оценят развитието на нещата преди и след.

Поколение T посочват като влиятелни лидери политически личности и се вълнуват от политика, докато за Z това е по-скоро изключение. Поколение Y се интересува от глобални политически лидери като Тръмп, Путин, Махатма Ганди повече отколкото от българските политици.

## 4.1.2. НАГЛАСИ В ОТДЕЛНИТЕ ПОКОЛЕНИЯ И ВЛИЯНИЕ НА ФАКТОРИТЕ В СРЕДАТА

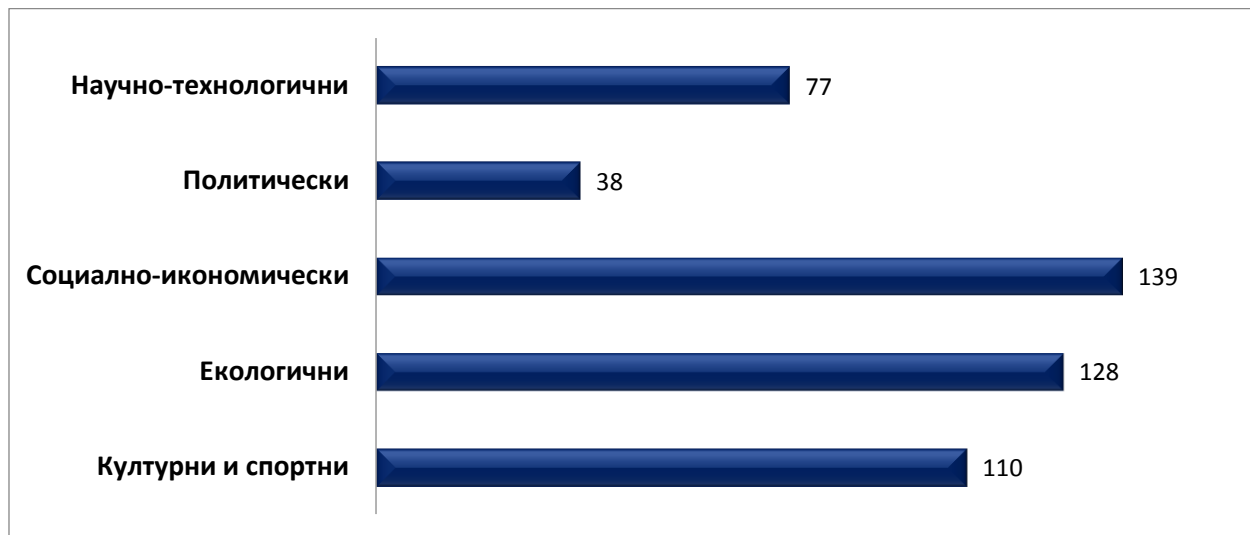
---

### Поколение Z

Поколение Z навлязоха в свят, който не е създаден за тях. Те са обречени да съзряват във време на непрестанни икономически и социални промени и по тази причина отдават най-голямо значение на динамиката и бързината в промяната във всичките и аспекти - политически, икономически, културни. Поколение Z са нетърпеливи и обичат да получават всичко, което искат незабавно и на момента.

Поколението отдава водещо значение и предимство на глобалните и локални социално-икономически, екологични, спортни и културни събития (Графика 2).

**Графика 2.** Тип събития, които поколение Z са определили, като най-важни и значими. (Брой отговори от 144 изследвани лица)



Ключовите за хората от поколение Z **социално-икономически събития** са свързани най-вече с приемането на България в ЕС и свободата на движение и работа, Брекзит, финансово-икономическата криза от 2008 г. и последствията от нея, корупцията, престъпността и войната по-пътищата, световните епидемии и особено на СПИН и COVID 19. Поколението отдава по-важно значение на **екологични събития**, като промените в климата, натрупването на отпадъци в природата, особено на пластмасовите продукти, замърсяването на въздуха в големите градове, опитите за застрояване на защитени зони и др. **Културните и спортните събития**, привлекли вниманието на хората от поколение Z са свързани с успехите на българския фолклор, интересът към българското културно-историческо наследство и последните археологически открития, концерти на международни и български популярни изпълнители, реалити конкурсите по телевизията, провеждането на олимпийските, световни и европейски първенства по футбол, тенис, баскетбол, художествена гимнастика и лека атлетика, световните постижения на българските спортисти, състоянието на българският футбол.

Семейната среда, в която са израснали хората от това поколение е осигурявала, с известни изключения, **свръх защита, грижа и предпазливост от страна на родителите**. За разлика от предишните генерации, немалко представители на поколение Z продължават да живеят с родителите си. Някои изследователи наричат този феномен **“отложена зрялост”** - забавяне на прехода към зряла възраст за по-дълго в сравнение с техните връстници от другите поколения. Една част от родителите на поколението работят извън България, други са били ангажирани с осигуряването на издръжката в

резултат, на което значителна част от поколението е възпитано и отглеждано от баби и дядовци. Освен това немалка част от поколението са деца на разведени или живеещи без брачен договор родители, което в известна степен **прекъсва традиционното влияние на семейния модел**, на семейните ценности и поколенческата приемственост. Традиционната система на възпитание в семейството и училището също е променена и това, неизбежно оказва влияние върху нагласите на Z към събитията в живота им и към ценностите свързани с труда и успеха. Около 20% от младите хора са представители на т.н. група **NEETs** - нито учещи, нито работещи, което ни поставя в челната тройка в Европа, след Италия и Гърция. Част от поколението не желае да поема социални отговорности, опитва се всячески да удължи удоволствието от живота, отказва да мисли за семейство и кариера, иска да опитва нови и различни неща. Трудно общуват с по-възрастните поколения, за тях да задават въпрос на Google по-естествено, отколкото да питат за нещо собствените си родители и учители.

Това е поколението, при което в най-значителна степен се проектира все по-задълбочаващото се **социално-икономическо неравенство** в българското общество. Неравнопоставеността се подклажда от различията в етническия произход, в социалния статус и доходите на родителите, от различията в състоянието на регионалните икономики, от различията в качеството на образователната система (частни и държавни, елитни и посредствени, езикови, общообразователни и професионални, областни и периферни училища).

Поколение Z възприемат **новите технологии**, като нещо естествено и нормално, съпътстващо живота им. Не може да живее без тях и се стреми да има на разположение всички налични „дигитални играчки“. Не си спомнят домашните телефонни апарати „с шайба“ и никога не са писали писма на хартия. Те са завършеният етап на прехода от „хартиено“ към „цифрово“ поколение. Възприемат визуално, в образи, латиница и пиксели и притежават фотографска памет и не изпитват необходимост да четат толкова, колкото предшествениците му очакват. Поколение Z са първото изцяло дигитално поколение, на което не му се е налагало специално да се учи как да работи и ползва новите технологии, те са им „вродени“. Ежедневният контакт на Z поколението с цифрови технологии, формира възгледите, уменията и начина на мислене, който уникално го отличава от предшестващите го генерации. Те виждат света по изцяло нов начин. За тях дигиталното е дори по-нормално, отколкото е реалното. Z се адаптират към технологиите както никое друго поколение и силно зависят от тях. Те не се интересуват как работи дадена технология - те просто искат да я използват. Z не мислят “на езика” на технологиите, те мислят “на езика” на връзките и взаимодействията. От тяхна гледна точка компютрите, мобилните телефони и WEB не са технологии. Те са нещо като пътищата - винаги са били наоколо. Поколението Z са напълно

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ангажирани, въодушевени и мотивирани в техните лични виртуални пространства, включващи социални мрежи, социална медия, споделени ресурси, IM комуникация. Обработват информацията със “светлинна скорост”, но често се плъзгат по повърхността и не виждат „цялата картина“. Живеят във виртуален свят и могат да достигнат до всяко място чрез WEB. Опитат да “доведат” всичко, което ги интересува, до дома си.

Поколението Z загубиха наивността си много по-рано, но това ги направи по-зрели за годините си, **по-прагматични и по-издръжливи**. Предпочитат не да се крият от проблемите си, а да се изправят пред тях и да ги решават сами. Докато за Поколението Y можем да кажем че са оптимисти, то за Поколението Z, определено можем да твърдим, че са фокусирани върху бъдещето, но едновременно с това са **реалисти и прагматици**. Те разбират колко страшен може да бъде света, израснали в свят на епидемии, международни конфликти, тероризъм, понасяйки последствията от рецесията в световен мащаб и нарастващото насилие в училище. Те виждат отраженията на икономическата криза върху живота си и са запознати с трудностите в живота. Тези негативни събития ги направиха по-предпазливи, но също така и ги вдъхновиха да подобрят света. Но идеализма, присъщ на по-старите поколения, не е тяхна характерна черта, Z поколението са по-скоро прагматици и не правят компромиси с настоящето в името на идеи. Склонни са да се ангажират с **обществени каузи, в които виждат смисъл**, включително и с доброволчески дейности. Ако изпитват някакъв ангажимент към идеалите, то е да направят този свят по-добър, отколкото са го заварили. Не приемат „статуквото“, не се доверяват на фалша, подозрителни са към „старите лица с нови идеи“ и имат развита интуиция и усет за „новото и прогресивното“. Не зачитат „официални източници“ на информация и „авторитети“, а изграждат собствено критично мислене и познавателен опит, като отстояват гледната си точка на база намерени факти в глобалната мрежа. Мислят и споделят всичко публично. Израстването с Интернет освобождава тези млади хора от пределите на традиционните схващания за култура и по този начин те подклаждат възраждането на съвместно, ново творчество, без надзора на възрастните или други произволни ограничения. Основни ценности за това поколение са личната индивидуалност и уникалност. Те създават собствени пространства: ново изкуство, нова литература, нов театър, ново кино. И всичко това ще бъде свързано с новите компютърни и цифрови технологии. И това чувство за уникалност, често е в основата на засилената **афилиация** на поколението Z (чувството за принадлежност към група) от една страна може да е свързано със сформирание на общности и следване в социалните мрежи, с участие в екологични движения и доброволчески каузи, но от друга - с несправедливото отношение към възрастните, с футболните хулигански прояви и с младежките националистически движения.

Именно затова, че преобладаващата част от тях не са изпитвали лишения и дефицити, като по-възрастните, поколение Z не се „привързват“ към вещи, защото не изпитват липсата им. Аналогично на информацията, която намират и забравят лесно, бързо се сдобиват и разделят с вещите. За поколение Z е по-характерно т.н. **консуматорство и влечение към престижното**, ако нещо не работи, не е ново и модерно, не ги изкушава, не ги забавлява и не ги радва, те просто си вземат нова вещ. Израснали са под влиянието на толкова много реклами, колкото нито едно поколение до момента. Те имат възможности за избор на продукти и услуги повече от всякога, с много повече и разнообразни канали и начини да купуват, наемат, споделят и плащат. И въпреки това, харченето на пари и ресурси за поколение Z се превръща в спестяване. Те не харчат пари толкова бързо, колкото тези от поколение Y, което харчи смело и често пъти необмислено и импулсивно. Около 60% от представителите на Z поколението предпочитат да спестят вместо да похарчат. Това е още един пример как начинът им на възприемане на реалността ги подтиква да мислят прагматично, напред и да се стремят да се подготвят за бъдещето.

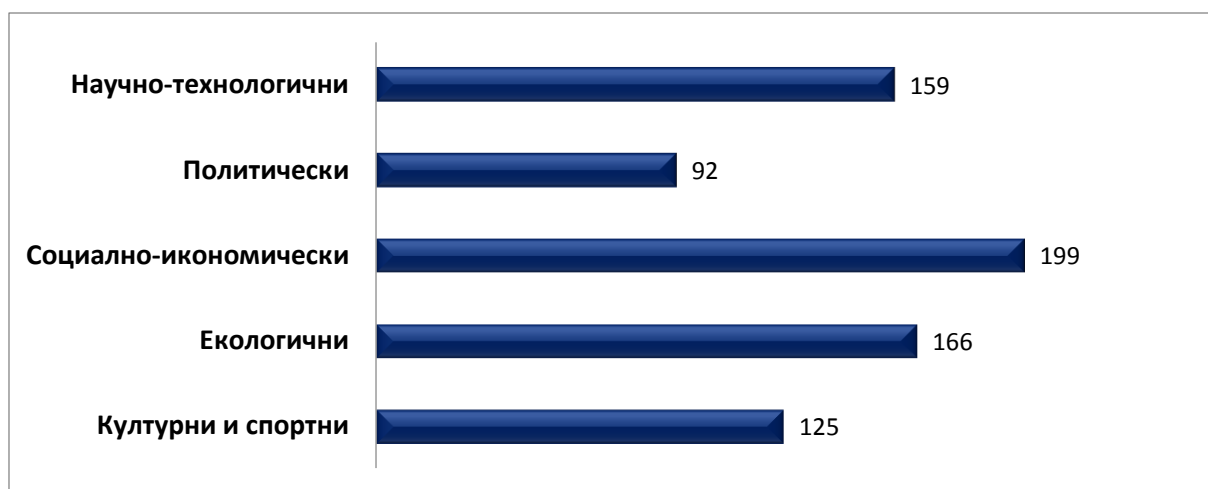
Независимо, че **пенсията** е най-скъпото нещо, което купуваме в живота си, преобладаващата част от поколение Z не вярват в осигурителната система и са с нагласата, че тя не им дава особени гаранции за бъдещето. Още повече, че това бъдеще и твърде абстрактно, отдалечено във времето за да гледат на пенсионирането с някаква конкретност. По тази причина те гледат на осигуряването, като на нещо, което намалява доходите им. Това, че работодателят оперира „на светло“ и редовно плаща осигуровки е по-малко мотивиращо в сравнение с размера на нетното възнаграждение, получено в момента. И по тази причина не рядко попадат в т.н. „сива икономика“. **Поколение Z гледа на пенсионирането, като на рециклиране**. Те не очакват да доживеят до някаква определена възраст и тогава да се реорганизируют и отдадат на заслужен отдых, забавление и свободни занимания. Това са неща, които те искат да правят всеки ден, сега а не само в бъдеще.

Около 15% от представителите на поколението, участвали в проучването, посочват, че са аполитични и се интересуват предимно от музика и спорт.

Основните проблеми, най-често споменавани от Z поколението, са свързани с ниския жизнен стандарт в България, ниските стартови заплати, ограничените шансове за развитие, липсата на работа по придобитата специалност и „затвореният кръг“ между липсата на практически опит и изисквания на работодателите.

## Поколение Y.

**Графика 3.** Тип събития, които поколение Y са определили, като най-важни и значими. (Брой отговори от 199 изследвани лица)



Представителите на поколение Y се възприемат като „преходно поколение“ между по-младите, навлизащи на пазара на труда и по-възрастните генерации в трудова зрялост. Поколение Z навлиза на трудовия пазар, носейки гените и „физиологията“ на промяната. Поколението X и T, достигнали трудова и личностна зрялост в относително стабилна и предвидима среда, разглеждат промяната като нещо ново и вън от тях, като предизвикателство към което трябва да се адаптират. За поколение Y, израснало в прехода, промяната е просто начин на живот, съдба, вътрешна нагласа, която го съпътства от детските и ученическите до трудовите му години.

Както се вижда от Графика 3, поколение Y отдава първостепенно значение на глобалните и локалните социално-икономически, екологични и технологични събития. За разлика от поколение Z, които възприемат технологиите като даденост и не се впечатляват толкова (55%), поколение Y е много по-чувствително към новостите и събитията в тази област (80%). И двете поколения са с изострени сетива към екологичните проблеми. При поколение Y се наблюдава нарастващ интерес (46%) към политическите събития, докато при Z значимостта им е 26%. Известен спад има в нагласите към влиянието на културните и спортни събития, при поколение Z те са 76%, докато при поколение Y по-високо въздействие отбелязват 63% от изследваните представители на поколението.

Ключовите за хората от поколение Y **социално-икономически събития** са свързани най-вече с глобализацията на икономиката, финансовите и икономически кризи през 1997 и 2009 г., приемането на България в ЕС, възможностите за трудова мобилност, възможностите за учене в чужбина, фалита на КТБ, корупцията във властта и съдебната система, войната по пътищата, ниските детски добавки, цените на жилищата, лихвите и рисковете с кредитите, цената на горивата, парното и тока, отмяната на задължителната военна служба. Поколението отдава важно значение на глобалните **екологични събития**, във всичките им аспекти - земетресения, наводнения, безводие, промени в климата, замърсяване на природата, замърсяването на въздуха,

епидемии и пр. Особено чувствителни са към локалните събития, свързани с ГМО и пестициди в храните, запрашаването на въздуха, изчезването на пчелите, промишленото замърсяване на реките, вноса на отпадъци за преработка, изсичането на горите, застрояване на защитени природни зони, водната криза Перник, Шумен и в др. региони. Впечатляват се предимно от глобални **технологични и научни събития** в компютърните технологии, биткойн валутата, технологичните нововъведения, навлизането на софтуера в процесите на управление, развитието на социалните мрежи и хакерските атаки. Мрежите от ВИС данни, киберсигурността, космонавтиката, технологичното развитие на икономическите гиганти, световният принос на български учени и изследователи. В локален план са силно впечатлени от хакерската атака към НАП и изтичането на милиони лични данни.

Семейната среда, в която са израснали хората от поколение Y е близка до характеристиките на тази на поколение Z. Всички настъпващи промени носят силна **несигурност** за Y, много често именно това е поколението, което отлага създаването на дом и семейство за по-късна възраст, докато се убеди, че има някаква стабилност или изобщо избягва да планира дългосрочно, за да е адаптивно към промените. Или така да се каже, се уповават на мотото *“седем пъти мери, един път режи”*. Но тази стабилност така и не се постига. Тази тенденция се наблюдава и в статистическите данни според, които все повече намалява броя на браковете, на родените деца, на броя на родените деца в семейство (1 дете на семейство), както и на възрастта на раждане на 1-во дете. Поколението Y носи бремето на несигурността, то е пресирано поколение, защото е по-близко до X и T, носи традиционната ценност на семейството и доброто възпитание на децата, но трудно съумява да ги постигне. Това от своя страна поражда у него постоянен стрес, поколението не разполага с достатъчно добри механизми за справяне с тази несигурност. И при Y поколението се наблюдава „отложената зрялост“, но за разлика от Z, те са по-силно повлияни от съпътстващите ги финансови проблеми, последствията от икономическите кризи, безработицата, нарастващата издръжка на живота и особено на цените на жилищата. Но има още нещо, поколение Y не бърза да поеме задълженията си в зряла възраст, поради **отрицателният пример на предишното X поколение**. Предишното поколение е създавало семейства, започвало е кариера - и го е правило веднага, по метода на пробите и грешките. Така, младите хора от Y виждат модел, който не им се иска да следват, подход към живота, в който наблюдават как родителите им се развеждат и имат работа от която постоянно се оплакват. Повечето представители на поколението Y искат семейство и любима работа, но те искат да направят предпазливо правилния избор и да не повтарят грешките на своите родители. За сметка на това обаче Поколение Y водят всички поколения в процента на извънбрачно-родените деца. Дори начинът, по който общуват и се запознават Поколение Y се различава от този на предишните поколения. Те се срещат чрез онлайн сайтове

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----

и приложения за запознанства като Tinder, Fdating и др., за разлика от Поколение Т, които са намирали партньорите си най-често чрез общ приятелски кръг или по време на социални мероприятия.

Поколение Y също са **дигитално поколение**, както Z и са първото поколение, за което новите технологии не са нещо, към което трябва да се адаптират. Ако Z са дигитални по рождение (Digital Natives), то поколение Y са хора на дигиталния преход. Те са първото поколение, достигнало зряла възраст през новото хилядолетие и се определят като младите технологични гурута, които процъфтяват в среда от иновации, стартъп компании и работа от дистанция. Ако технологиите за поколение Z са вродени, то за хората от поколение Y технологиите са познати, приучени и присъщи. Искат да използват всички технологични инструменти, за да улеснят всеки аспект от своя живот - личен и професионален. Нямаат проблеми с мултитаскинг (едновременно изпълнение на няколко задачи) и имат много по-широка дефиниция на това какво е професионализъм и къде стои линията между работата и забавлението. Поколение Y предпочита да пише електронни съобщения, вместо да се обади по телефона. Не може да си представи живота без интернет и социалните медии и така променя начина на живот и деловите отношения. Твърдят, че активно използват новите технологии, общуват в социалните мрежи, но при по-важни въпроси, държат на личните, непосредствени контакти.

Поколение Y са склонни да отричат традициите, имат високо **самочувствие** и обичат да са в центъра на вниманието. След като са израснали, вярвайки че светът се върти около тях, Y очакват това да продължи и на работното място, където донасят със себе си чувството, че хората са им длъжни, както и своята нетърпеливост. Често имат **нереалистични очаквания** за себе си. Не са особено постоянни, винаги търсят нещо по-ново и по-добро.

Тежката икономическа среда, конкуренцията и трудностите в годините им на съзряване, насърчава **перфекционизма** и необходимостта да бъдат **съвършени**. Човек трябва да е перфектен, защото трябва да е по-добър от всички останали. Нещо повече, поради всеобхватния характер на социалните медии, необходимостта човек да изглежда съвършен се е превърнало във фикс идея за поколението. Това може да се долови и в социалните мрежи, където се забелязват големи различия в това как двете поколения Y и Z възприемат своите онлайн личности, започвайки от личното пространство. Докато Поколение Y публикува скандални селфита във Facebook и Instagram, мнозина от Поколение Z са далеч по-предпазливи и предпочитат да използват анонимни социални медийни платформи като Secret, Whisper или Snapchat, където всякакви компрометиращи изображения изчезват почти моментално.

Ако поколение Т са песимисти, а Z - реалисти, то хората от Поколение Y са предимно **оптимисти** по отношение на тяхното бъдеще и развитието на икономиката. Преобладаващата част от представителите на Y смятат, че в

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----

момента имат достатъчно пари, за да водят живота, който искат или очакват в бъдеще това да се случи. Споделят, че в известна степен са недоверчиви към политическите идеи и аполитични, но са силно фокусирани върху отделни проблеми в обществото и подкрепят идеите, които предлагат практически решения. Но за разлика от Z поколението, не са склонни да се отдадат на социални каузи и доброволчество. Чувстват се **граждани на света** Global Generation, интересуват се от глобалните проблеми на съвременното. Считат, че са израснали в среда на множество предизвикателства и проблеми, преследват интересите си и не се оставят на течението, възприемат се като гъвкави и адаптивни. Вярват, че в чужбина ги чака по-добро бъдеще и са склонни към пътуване или мигриране в САЩ, Канада и Западна Европа. В зависимост от жизнения път, човекът от Y поколението е достигнал степен в кариерата си, където мисли, че може да се справи с всичко и да постигне всичко, или е достигнал следващата степен, в която осъзнава, че кариерата е трудно нещо и отчаяно търси верния път към професионалното бъдеще, която неговият оптимизъм е предначертал.

Поколение Y също както Z са настроени **консуматорски**, но за разлика от тях, Y са много по-импулсивни и склонни да харчат за непланирани покупки. Типична тяхна черта е спонтанният им и експериментаторски дух - винаги са склонни да опитат нещо ново и различно. Не обичат да купуват занапред, а тук и сега. Не си правят много сметка за разходите. Не са много лоялни към търговските марки и често ги сменят за разнообразие. Ориентирани са към качеството и за разлика от другите поколения, при Y цената не е водеща. Силно развита е тенденцията към закупуване на здравословни и биосертифицирани храни.

Милениумите предефинират **пенсионирането като реорганизация на живота им**. Те не искат да бъдат възприемани като хора, от които няма полза. По тази причина заявяват, че са готови да работят много по-дълго от установените граници за законната пенсионна възраст. Те са привърженици на по-свободните пенсионни модели, които дават възможност на хората сами да изберат кога да се оттеглят от работа. Освен това, всеки втори участник в групата от това поколение твърди, че планира да работи на пълен или намален работен ден и след пенсиониране. Поколение Y коригират своята представа за възрастта, като я разглеждат в контекста на работата и професията. Както поколение Z те искат всичко тук и сега. За тях да си вземеш почивка, за да се обновиш, може да означава започването на нова работа, за да се усвои ново умение, среща с нови хора, работа по различен проект или просто релаксация.

Основните проблеми, най-често споменавани от Y поколението са свързани с градската екология, издръжката на живота, ниските детски добавки, липсата на гъвкаво работно време, дискриминацията от работодателите и липсата на подходящи работни условия за родителите с

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

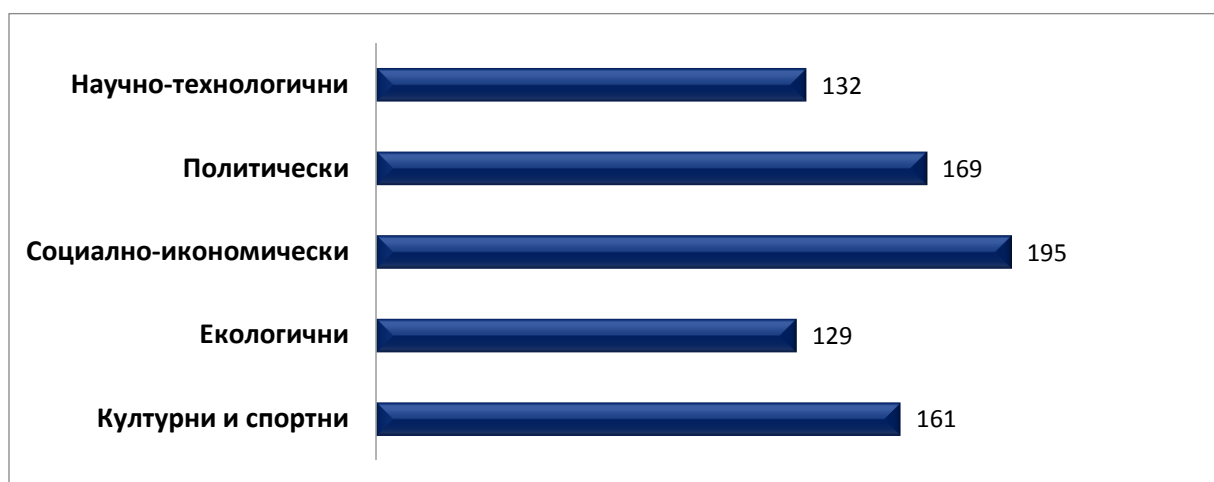


малки деца, уравниловката в заплащането, липсата на признание и обратна връзка за постигнатото в труда и пр.

## Поколение X.

Поколение X се разглежда като „междинно поколение“, „поколение сандвич“, което трябва да изнесе на гърба си тежестите на развиващата и все по-глобализиращата се икономика, на изострената конкуренция на знания, идеи и технологии, на кризата с ресурсите на планетата, на демографската криза и последствията за осигурителните отношения в обществото.

**Графика 4.** Тип събития, които поколение X са определили, като най-важни и значими. (Брой отговори от 195 изследвани лица)



Както се вижда от Графика 4, поколение X, в сравнение с последващите го поколения, са с много по-изострени сетива към по-широк кръг събития в обкръжаващата среда. Хората от това поколение са достигнали своята зрелост в епохата на т.н. развит социализъм и в прехода към пазарна икономика. Свидетели са на много явления - крупни политически събития и промени, диктатури, военни конфликти в различни точки на света, икономически кризи, оскъдица, безработица, масови протести, екологични катаклизми и епидемии. И както се изразяват неговите изследователи<sup>18</sup>, X е „поколение, чийто светоглед се основава на промените, на необходимостта от борба с корупцията, диктатури, злоупотреби, СПИН, поколение в търсене на човешко достойнство и индивидуална свобода, нуждата от стабилност, любов, толерантност и човешки права за всеки“.

Поколение X отдава първостепенно значение на глобалните и локалните социално-икономически (100%), политически (87%), културни и спортни събития (82%). Различното от по-младите поколения е много по-високата политизация

<sup>18</sup> Henseler, Christine, August 26, 2012, Wake Up: Generation X is More Than a Demographic, <https://www.generationxgoesglobal.com/genx-blog/archives/08-2012>

на X поколението. Ключовите за тази генерация **политически събития** са свързани с разпадането на социалистическата система, перестройката, падането на Берлинската стена; разпадането на СССР и Югославия, демократичните процеси в Източна Европа, в т.ч. и България, многопартийната политическа система, бумът в развитието на частни медии; влизането на България в НАТО, войните във Виетнам, Афганистан, Близкия изток, Балканите, в бившите съветски републики, ролята на световните лидери, убийствата на президенти, политически дейци, писатели, журналисти и борци за права, световния тероризъм, дистанцирането от политическата класа, злоупотребите с власт и псевдодемокрацията, митингите и протестите. Най-силно въздействие върху поколението X са оказали множество **социално-икономически събития**, като: глобализацията на световната икономика; търговските войни; „Луковата зима“; приватизацията и реституцията; финансовите пирамиди; икономически кризи през 1997 и 2009 г.; влизането на България в ЕС; „Европа на две скорости“; Брекзит; фалита на КТБ; данъчната, пенсионната и здравната реформа; демографската криза и обезлюдяването на селата; корупцията; престъпността; „гнилите ябълки в съдебната система“; войната по пътищата; бежанската криза Възприемайки се като пионки в огромни политически събития и икономически сътресения, хората от поколение X чувстват необходимостта да се противопоставят, критикуват и изразяват себе си по свой начин, чрез собствените си езикови и художествени стилове, да търсят отдушник от ежедневието и нови ценностни образци, независимо дали това ще е чрез гръндж музика, рок, хип-хоп, блус, джаз, денс, поп-фолк, латино, народна музика, класика, литература, проза, поезия, кино, театър и изобразително изкуство. Това е една от причините за повисокия, в сравнение с другите поколения, интерес към **културните и спортни събития**. Поколението X изпитва остра потребност да съхрани чувството си за идентичност и пълноценност и обръща особено внимание към събитията в българската история, култура, спорта и научен принос, които подхранват националната му гордост и самочувствие.

Поколение X са израснали „сами в къщи“, в семейства, в които и двамата родители са ангажирани до късно с работа и са съсредоточени върху проблемите си в службата. Не напразно изследователите ги наричат „децата от детската градина“, „децата от улицата“ или „децата на секретния ключ“. Броят на домакинствата с един родител, който осигурява издръжката на семейството, също не е малък. Хората от това поколение много по-рано са привикнали на самостоятелност, което ги е направило **независими, самодостатъчни и находчиви**. Те могат да разчитат предимно на себе си, имат по-реалистични очаквания и са по-прагматични. X поколението е **изобретателно и находчиво** и като завършени **индивидуалисти**, не хранят много фалшиви надежди, че някой човек или институция ще се впусне да ги спаси от реалността. И не случайно, след приемането на България в ЕС, най-много от хората, които са се

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

възползвали от свободата на месторабота и са напуснали България, са тези от поколение X.

Поколение X е получило традиционно възпитание, образование и е възприело **доминиращите ценности** преди 90-те години, като е станало по-упорито и по-устойчиво в своя миоглед и нагласи към света. Поколението държи на семейния модел, но и на лоялно, отговорно отношение към работата. Търсят **независимост** чрез работата си и **признание**, основано на добре свършената работа, ценят личното общуване лице в лице и конструктивната обратна връзка. Същевременно, хората от поколението, намирайки се в разцвета на трудовата си кариера, споделят, че са „притиснати от живота“, от множеството лични отговорности, свързани с издръжката на семейството, възстановяване на кредити и грижи за деца и възрастни родители. Опитвайки се да балансират между двете (семейство-работа) и да са отдадени на всяко от тях до максимум, X често **“прегарят” (burnout)**. Ето защо, виждайки последствията от работохолизма на техните родители, това поколение, за първи път поставя с цялата острота проблема за **„баланс между работа и личен живот“**. За разлика от Поколение T, които **„живеят за да работят“**, поколение X **„работи за да живее“**. За него **четирите най-важни неща са:** семейството; стабилността; добрата информираност, за това, което се случва; способността да се възползваш от всяка възникнала възможност. И още нещо, някои автори твърдят, че няма поколенчески сблъсък на работното място. Но дали е така? Ако сте ръководител на екип с представители от всички поколения, ще бъдете твърде озадачени, какъв подход ви е нужен. Поколение T ще държи на правилата в йерархията, поколение Y - на перфекционизма, а поколение Z - на прогресивният начин на мислене, отворен към промяната. Поколението X, което от рано се е научило да разчита само на себе си ще добави още един елемент в точката на сблъсък между поколенческите личности - **самоуправлението**.

Поколение X е белязано с голяма доза **скептицизъм**. То навлиза на пазара на труда в период на бурни политически и икономически сътресения и работи в циклична среда, с редуващи се периоди на спадове и пикове. Това ги е направило по-гъвкави, но и **по-решителни, по-безкомпромисни** в отстояването на интересите си. Израснали в обстановка на бурно развитие на медиите, на политически плурализъм и политически „завои“, на „изплуване на повърхността“ на всички проблеми в обществото, на поставяне под съмнение всяко от действията на институциите, X са станали **недоверчиви и критични** към авторитетите и „новите“ идеи. Възприемат новите реалности и „новите правила на играта“ с известни задръжки, способни са да се **адаптират** и да бъдат **гъвкави**, но без да хранят особени илюзии. Ако следващите поколения Y и Z проявяват интерес към предприемачеството и към стартъп компаниите, предимно в областта на високите технологии и като фрилансъри, то хората от

X поколението са тези, които са се реализирали, като **предприемачи и мениджъри**, по-масово и в много по-широк кръг от икономически области.

Твърде погрешно е да се смята, че Поколение X се справят зле с **цифровите технологии**, защото не са им в гена, както при Z или не са поколение на прехода към цифровизация, израснали с технологиите, както при Y. В действителност, поколение X са **силно впечатлени** от развитието на технологиите, те се чувстват обвързани и запознати с новите технологии, и са **привлечени от смислено и целенасочено използване** и общуване в онлайн пространството. Според международни проучвания<sup>19</sup>, компютрите, лаптопите и таблетите съвкупно заемат най-големия дял (56%) по отношение на прекараното време онлайн за поколение X, но мобилните телефони стават все по-популярни и използвани сред неговите представители. Смартфоните се превръщат в предпочитаното устройство и за Поколение X, което от своя страна пък става все по-зависимо и впримчено в дигитализацията досущ като следващите поколения. Телевизията все още е най-големият източник на забавление на Поколение X, но те вече отделят по една трета от ежедневно си телевизионно време за онлайн телевизионни/стриймिंग услуги. Поколение X се движи в крак с дигиталните тенденции, те прекарват почти 6 часа седмично в социалните медии, а всеки втори има профил във Facebook. Тъй като са забързани и времето не им стига, тяхното поведение онлайн и техните действия са по-скоро целенасочени, обмислени и с някакво предназначение, отколкото просто прекарване на свободното време и сърфиране за развлечение. Една от основните причини, по които използват социалните медии, е да бъдат в течение с новините и около 30% търсят продукти, които да закупят. Традиционните маркетингови канали все още продължават да бъдат водещи за тях и е най-вероятно да се натъкнат на нови марки от телевизионните реклами. Цифровите канали имат много по-голямо въздействие, отколкото мнозина предполагат - 28% намират нови марки чрез онлайн реклами, а една трета проучват марки в социалните медии.

Почти всеки втори представител на X поколението заявява, че му се е налагало да се **приспособява и адаптира към нови технологични процеси**, свързани с въвеждане на ново оборудване, автоматизация и използване на софтуер за управление на процеси. Но не трябва да се залъгваме, около 20% от поколението, особено тези с основно и по-ниско образование, попадат в категорията на „дигиталната неграмотност“ и са заплашени от социално изключване и изолация на пазара на труда. Друга, не малка част от тях са с професии, в които преобладават рутинните операции, подлежащи на кодиране и програмиране в настъпващият изкуствен интелект и съответно също са заплашени от загуба на работните си места.

<sup>19</sup> Global Web Index, Audience Report 2018, Generation X Examining the lifestyle, attitudes and digital behaviors of Generation X, [https://www.amic.media/media/files/file\\_352\\_1641.pdf](https://www.amic.media/media/files/file_352_1641.pdf)

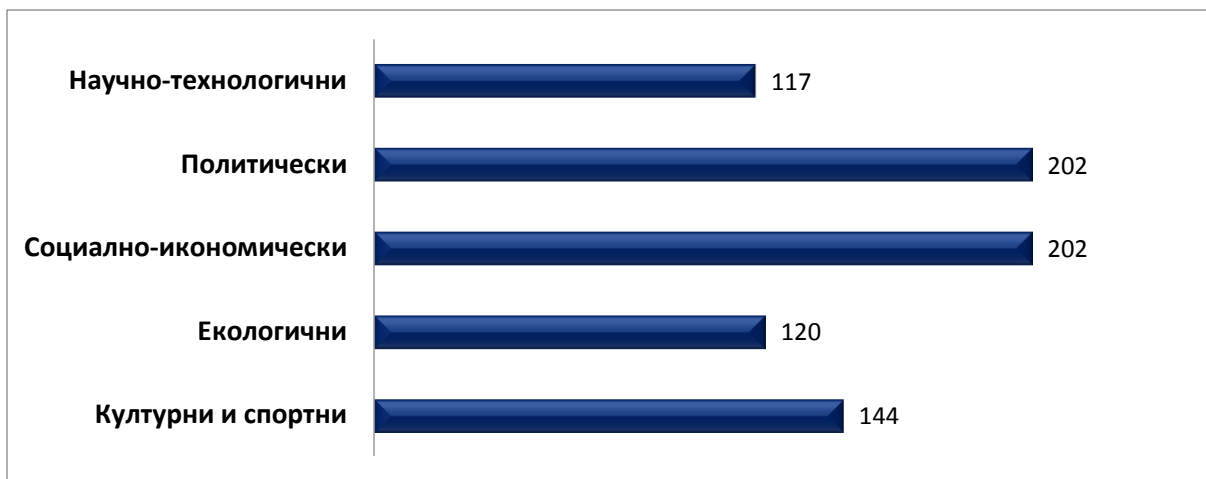
Представителите на поколение X в България разглеждат пенсионирането като обновяване. Те са и хората, които толкова силно са се идентифицирали с онова, което са на работното си място, че ще продължават и след пенсионирането си да изграждат алтернативни кариери, осигуряващи им самоопределение. Както по младите поколения, X иска да се наслаждава на нещата, които са важни за него, през цялата си кариера, а не в края ѝ. Но за разлика от тях отдава много по-важно значение на размера и редовното внасяне на осигуровките от работодателя. За тях не е маловажен въпроса за парите, с които ще разполагат след пенсиониране. Хората от поколение X не се доверяват на пенсионната система и се притесняват за своите пенсионни планове. Независимо, че поколението X е натоварено с множество финансови отговорности, то си дава сметка в по-голяма степен от по-младите за значението на спестяването „за черни дни“ и приема добре инициативи на работодателите свързани с фирмено допълнително пенсионно осигуряване, медицинско застраховане, фирмени кредити, социално подпомагане и пр. Проучване на Ameriprise Financial Services от 2015 г.<sup>20</sup> показва, че целите на поколение X отразяват напредващата им възраст, като 47% твърдят, че спестяването на достатъчно средства за пенсиониране е от първостепенно значение. Почти три четвърти от анкетиранияте планират да работят, след като се оттеглят от официалната си кариера. Някои от основните им предпочитания включват работа само на непълно работно време (53%), работа като консултант (27%), работа в собствен бизнес (20%), работа в бизнес от къщи (16%), работа на сезонна позиция (9%). Финансовият стимул не е основният мотив - анкетиранияте подчертават, че психическото и социалното взаимодействие като движещите сили за решението им да останат на работното място.

## Поколение Т

Мирогледът на поколение Т е изграден в условията на традиционните семейни ценности и разбирането за обществен и трудов морал в социалистическите отношения и изискванията на държавната планова икономика. В сравнение с останалите поколения те са насочени в по-голяма степен към миналото и по-трудно възприемат несигурността, предизвикателствата и динамиката в съвременното.

**Графика 5.** Тип събития, които поколение Т са определили, като най-важни и значими. (Брой отговори от 202 изследвани лица)

<sup>20</sup> Retirement 2.0 Study, Ameriprise Financial Services, February 27 and March 12, 2015, <https://web.archive.org/web/20150921221828/https://www.ameriprise.com/retirement/insights/ameriprise-research-studies/genxretirement/?vanity=genxretirement> (изследването обхваща 1,518 души от Поколение X (35–50г.) и 1,492 души от Поколение Т (51–65г.)



Това е поколението, което в своето съзряване е „видяло и преживяло“ много повече събития в сравнение с по-младите поколения. Стремили са се да постигнат много неща и са изградили своя строга „пътна карта на света“, устойчиви модели на мислене и поведение, които от една страна са полезни в справянето със сложни ситуации, но от друга им пречат да бъдат гъвкави и да осъзнаят променящата се реалност.

Както се вижда от Графика 5, представителите на поколение Т не правят особено разграничение между политически и икономически събития и считат, че този тип събития са най-критичните за тяхното развитие и формирането им като личности. Безспорно най-високо отражение, според поколение Т, им е оказано от разпадането на социалистическата система прехода към политически плурализъм, демокрация, прехода към пазарна икономика и последвалите икономически кризи и събития. Представителите на Т поколението имат много по-силно развита историческа памет от по-младите генерации и отбелязват в детайли почти всички отделните събития, които класифицирахме и описахме в началото на т. 4.1. от настоящия доклад. Интересен е фактът, че хората от поколение Т отдават много по-малко значение на финансово-икономическата криза през 2008 г., докато другите поколения X и особено Y и Z я извеждат на преден план.

Представителите на поколение Т в изследването са силно раздвоени по отношение на оценките си за събитията и възможностите, които са се открили пред тях, особено след прехода. В нагласите им се наблюдават много повече политико-икономически елементи и носталгия в сравнение с другите поколения. Трудовите им кариери и житейски пътища се развиват, най-общо, в четири посоки:

- предприемачество и започване на собствен или семеен бизнес;
- адаптиране към промените и гъвкаво успешно развитие в рамките на придобитата професия;



- задържане на пазара на труда, чрез компромиси в очакванията, преквалификация и навлизане в ново професионално поприще;
- застои и постепенно изпадане от трудовия пазар, липса на адаптивност и на устойчива професионална ориентация.

Именно тук се наблюдават най-ясно различията в зависимост от специфичните за всяка държава културно-исторически контекст и икономическа среда, повлияли на формирането на чертите на Т поколението в България и на чертите на Т генерациите в другите страни, особено в Западна Европа и САЩ. Тези различия се проявяват най-вече в нагласите към **политическия живот, конформизма, търпението, конкуренцията, предприемачеството и адаптивността към промяната**. И още нещо, въз основа на чертите на поколението на традиционалистите могат да се видят критичните точки, където започват и се ще развият **поколенческите сблъсъци**, когато на сцената излизат последващите поколения.

Поколение Т са отгледани във времена, когато **находчивостта** е била жизнено необходима черта. Хората е трябвало да преживяват с онова, което имат и са изкарвали чрез своя труд. Затова се научили да извличат и най-малката полза от предоставените им възможности. Често се казва, че е необходимо просто да им се предостави възможност, а те ще намерят начин да решат дадения проблем или да се справят със сложна ситуация по техен собствен начин. Поради стремежа си към устойчивост и предвидимост, хората от Т поколението са **по-трудно адаптивни към промените** като цяло. На практика, това е поколението, което в трудовия си живот е преодоляло не малко промени и се е справило с тях. Макар и по-бавно да възприемат промените, и това да им коства много **повече усилия** от другите поколения, те са най-упорити и **търпеливи** в справянето с новостите.

Поколение Т са отдадено на работата поколение и са известни със своята репутация, че **„живеят, за да работят“**, мотивирани от високи постове, високи доходи, достойнство и социален престиж. Но засиленият **фокус върху работата** и симптомите на напредващата възраст, ги изправят неизбежно пред кризисна ситуация по отношение на **баланса между работа и личен живот**. Представителите на поколение Т са **отговорни** към ценностите и стандартите в професията, **ангажирани** към предприятието и работните си места и не са склонни да сменят работата си често. Ориентирани са към **цели, резултати и постижения**, мислят за последствията не само за себе си, а и за другите. Обичат яснотата, структурата, дисциплината и добрата организация, стремят се да не изпускат **контрола** върху процесите и събитията м работата. Способни са да се **фокусират устойчиво в дълбочина** и да задържат за дълго време вниманието си върху определени задачи. Но по тази причина или поради сравнително по-трудното превключване от една област към друга, **нерядко**

изпитват стрес и преумора, трудно се възстановяват, „носейки“ проблемите си в къщи.

Държат на правилата, принципите, трудовата етика и добрата работна атмосфера. Поколение Т ценят трудолюбието и работохолизма и се самоопределят на основата на положените усилия и своите професионални постижения. Тъй като са пожертвали много, за да постигнат стъпка по-стъпка професионален успех, това поколение от работохолици не харесва претенциите на по-младите и вярва, че те също трябва да отдадат своето, да искат и очакват само заслуженото и да се придържат към култура, фокусирана върху продължителна, търпелива и усърдна работа. Очакват корпоративните ръководители да са решителни, респектиращи и авторитетни. И искат същото отношение към собствената им личност - **уважение, зачитане на достойнството и респект**. Една от най-силните характеристики на Поколение Т е силно развитото им **чувство за общност**. Те процъфтяват, когато са поставени в екипна среда, защото са добри „балансори“ и притежават развити междуличностни и комуникационни умения.

За разлика от преходните поколения, хората от генерация Т са склонни да се **доверяват, лоялни са** и имат засилени очаквания към институциите и йерархиите. Съзрели в бурни времена, с натиск да поемат отговорност и да изпълнят ролята си в обществото, те не се страхуват да подложат на съмнение авторитетите, ако не са съгласни със статуквото. Въпреки че са склонни да следват правилата на обществото, биха изразили мнението си, ако чувстват, че нещо нарушава техните лични убеждения, ценности или гледна точка. Но нерядко се разочароват и проявяват възгледи, от пълен nihilизъм отговарящ на принципа „всички са маскири“, през „наказателен вот“ към тези, които не са оправдали очакванията им, или до самосъхранение, когнитивен дисонанс<sup>21</sup>, на основата на пристрастия, които възпрепятстват възприятията им към рационални и прогресивни идеи, ако не са оповестени от тези, на които симпатизират.

В отношението към технологиите на хората от поколение Т, също се проявява известно **раздвоение**. От една страна те, както и поколение X са силно впечатлени от технологичната революция. Ако ги попитате за най-голямото изобретение в детството им, ще ви разкажат с ентузиазъм за множество научни постижения. И въпреки всичко, изказано пряко или в контекст, най-голямото постижение за младостта на Т поколението си остава телевизията. Но точно от тук се отваря пропастта с другите поколения. Паралелно на развитието на технологиите, започват да нарастват и подозрителността, комплексите, съмненията и притесненията относно последствията в хората от най-старата генерация. За разлика от другите

<sup>21</sup> Когнитивен дисонанс е психически процес на пропускане, изтласкване, омаловажаване на тази информация, която противоречи на собствените убеждения, ценности и присъщи модели на поведение.

поколения, Т не обичат нововъведенията, честите промени и предизвикателството да овладяват нови умения. Това поколение цени взаимоотношенията между хората лице - в лице, тъй като те не са израснали с новите технологии, които управляват живота на по-младите поколения. Те са „хартиено поколение“, израснали са с преживявания от книгата в ръцете им, от вестници и списания, от писане на писма и телефонни разговори, което им е помогнало да развият силни междуличностни умения и съпричастност. Отнасят се с тревога към промените в начина на живот и общуване при младите хора, към „висенето“ с часове и пристрастяването към интернет и социалните мрежи, към безконтролния достъп до всякаква информация и рисковете свързани с това, към все по-нарастващата зависимост от технологиите в личния живот и работата. Въпреки това, с навлизането на технологиите, Поколение Т са изправени пред необходимостта да усвояват нови умения и да използват новите технологии. Голяма част от тях например използва мобилни телефони и планшети, въпреки че не ги възприемат по същия начин като по-младите поколения. Разликата е, че Поколение Т използва тези технологии като инструменти за производителност, а не за свързаност, както е при по-младите поколения.

И тук, както при поколение X, възниква проблемът за „информационната пропаст“, за дигиталното разслояване между поколенията. Съгласно данни на НСИ (2019) за лицата, които регулярно използват Интернет, различията са както следва: около 90% - поколение Z; около 88% - поколение Y; около 77% - поколение X; и два пъти по-ниско - 50.8% - поколение Т (до 64 т.) и 19.8% (над 65 г.). Ако искаме да развиваме „сребърна икономика“, трябва да разгледаме „сребърното поколение“ едновременно и като производители (удължаване на трудовия живот и професионалната пригодност) и като потребители (възрастни хора, с достъп до обществени електронни услуги). А това означава, че трябва сериозно да се замислим за необходимостта от подобряване на цифровите умения на възрастните хора в България.

По отношение на отношението към вещите и материалното, поколение Т коренно се отличава от Z. Докато Z се отличават с консуматорство, склонност към минимализъм, лесно сменяне на вещите, мобилност и склонност да живеят под наем, за да сменят бързо и лесно местоживеенето си, да притежават мобилен дом (кемпер, каравана, но луксозни), то Т поколение е много по-материално ориентирано. Т поколение цени и пази всяка вещь, знаейки как се е сдобило с нея и познавайки цената на лишения и недоимък. Поради икономическите събития в живота на Т, поколението знае, че нищо не е даденост и всяко нещо трябва да се заслужи. Те не се разделят лесно с вещи, въпреки, че проявяват интерес към новостите. Поколение Т също така държи да притежава недвижим имот, жилище, в което да е сигурно, изповядва максимата „моят дом е моята крепост“.

За поколението на традиционалистите пенсионирането е **награда**. Те са работили усърдно, планирали са, спестявали са и са отлагали задоволяването на нуждите си за по - късен момент, когато децата са поели по своя път, а дълговете са платени. Те основателно разглеждат пенсионирането като заслужена награда след цял живот служба на компанията, страната и семейството. За поколение Т пенсионирането е време, когато можеш да правиш, да се наслаждаваш и да цениш всички неща в живота, за които не си имал време, докато си работил. Това е оптимистичното схващане, но съвременната ситуация трансформира разбирането за пенсиониране в тревога за по-нататъшното оцеляване. Представителите на поколение Т си дават ясна сметка, че не могат да си осигурят нормален живот само с доход от пенсия. По тази причина и поради демографските катаклизми на пазара на труда, все по-нарастваща част от хората в законно установена пенсионна възраст продължават да работят и след пенсиониране. Те са изключително чувствителни към всяка промяна в пенсионната система. Не малка част от тях не могат да разчитат на подкрепа от децата си защото са в чужбина или също имат нужда от подкрепа, изпитвайки финансови затруднения. Все повече хора от поколение Т очакват от работодателите адекватни мерки свързани с удължаването на техния трудов живот, като зачитащо достойнството и възрастта отношение, гъвкаво работно време, подходящи, съобразени с възрастта условия на труд и организация на работата, превенция на заболяванията, консолидация на опита с другите поколения работещи, помощ в приспособяването към промените и др.

За 10 години, средната продължителност на живота в България се е увеличила с 2 години. По данни на НСИ (2018), населението в България на възраст 55 - 69 г. е над 1 430 хиляди. Поне 30% или около 430 000 от тях са в добра кондиция, с квалификации, умения и опит, които са нужни на пазара на труда. Това е ресурс, към който все повече компании и организации се обръщат. Повечето представители на Поколение Т са напреднали в кариерите си, натрупали са ценен опит и знания, постигнали професионално развитие и призвание. Затова за една компания, която желае да привлече представители на това поколение е добре да разполага с нормативни основания (а защо не и с облекчения), като се стреми да предложи финансова стабилност, подходяща работна среда, привлекателен социален пакет и допълнително здравно осигуряване. Интересен е фактът, че според някои изследвания<sup>22</sup>, подобно на по-младите поколения, 87% от Поколение Т искат гъвкавост в работата. Това е и една от причините много компании в други страни вече да започват да предлагат гъвкави поетапни схеми за пенсиониране, за да стимулират оттеглящото се Поколение Т да останат в организацията по-дълго. Пример за това са въведените в някои държавни агенции в САЩ поетапни схеми за

<sup>22</sup> Hewlett, Sylvia Ann, Sherbin, Laura, Sumberg, Karen, August 2009, How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda, <https://hbr.org/2009/07/how-gen-y-boomers-will-reshape-your-agenda>

пенсиониране, които позволяват на служителите на пълен работен ден да работят на графици на непълно работно време, като същевременно започват да получават част от пенсионните си обезщетения.

---

## 4.2. ПОКОЛЕНЧЕСКИ ЦЕННОСТИ

---

Както посочихме **ценност** е всичко онова, което има стойност и важно значение за хората. **Ценностната система** (рамка) е съгласуван набор от ценности на дадено лице, организация или общество, които служат като стандарт за насочване на човешкото поведение във всички ситуации. В общ план се различават два типа ценности - **терминални** - свързани с целите и приоритетите в живота и **инструментални** - свързани със средствата, начините с които се постигат целите.

По отношение на ценностите на хората са правени множество изследвания, но данните от тях не винаги са достатъчно надеждни. Проблемът е, че проучванията се осъществяват предимно с един метод - анкетиране с въпросници, но хората влагат различен смисъл в наименованието на отделните ценности. Настоящото изследване на поколенческите характеристики на работната сила дава възможност за преодоляване на този недостатък, чрез дълбинно проучване с използването и съчетаването на четири различни метода - онлайн анкетиране, полево интервю, фокус групи и интервю с експерти.

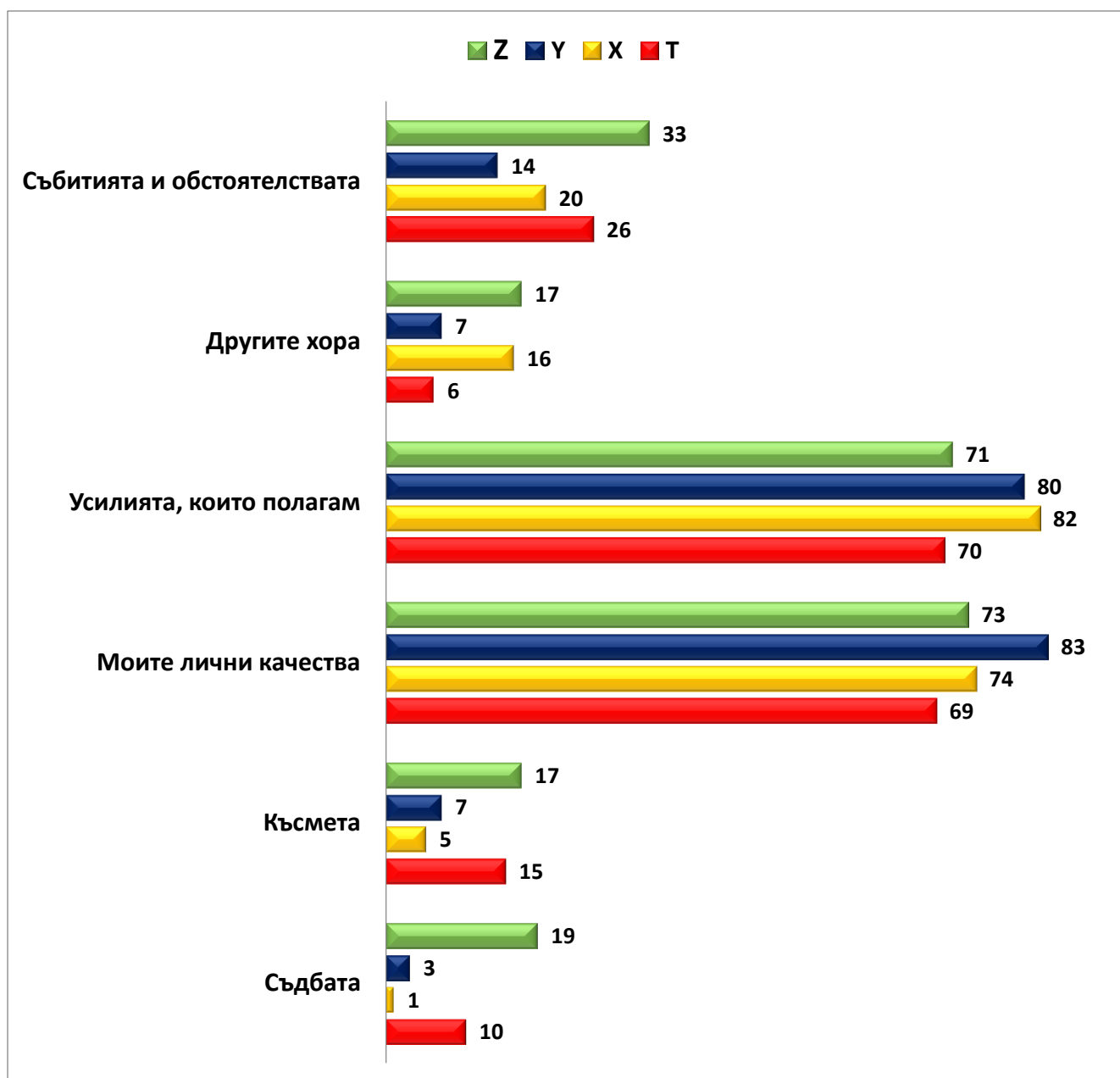
Изследването на поколенческите ценности обхваща следните области на проучване:

- фактори, от които зависи успеха в живота;
- образованието като ценност;
- терминални ценности;
- инструментални ценности.

### 4.2.1. ФАКТОРИ, ОТ КОИТО ЗАВИСИ УСПЕХА В ЖИВОТА

---

Графика 6. От какво зависи успехът в живота? (%)



Разбирането за начина, по който може да се постигне успех в живота, е показател за сравнително устойчивите възгледи и ценностни нагласи на хората.

Данните от Графика 6 показват, че преобладаващата част от изследваните лица (70 - 80%) от всички поколения разчитат най-вече на своите лични качества и на усилията, които полагат. Иначе казано, при всички поколения преобладава вътрешния локус на контрол<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Локус на контрола е термин в психологията, който се свързва с убежденията, нагласите на личността относно причините за добрите или лошите резултати в нейния живот или в конкретна сфера, примерно в работата. Склонността да се приписват преимуществено действия на външните фактори, т.е. каквито и усилия да полагаш, нещата не зависят от теб, а от обстоятелствата извън теб, се нарича външен локус на контрола. И обратното, на преимуществено действие на вътрешни фактори, т.е. успехът зависи



С преобладаващ вътрешен локус на контрол са около 20-25% от изследваните лица. Но резултатите от проучването показват, че съотношението между вътрешен и външен локус на контрол при различните поколения е различно. При поколение Z и поколение T се проявява относително най-висока степен на външен контрол в сравнение с другите поколения. Всеки трети - пети млад човек от Z е с нагласата, че успехът в живота зависи най-вече от събитията и обстоятелствата (33%), от съдбата (19%) и от късмета (17%). При поколение T се наблюдават близки до Z нагласи към факторите, от които зависи успеха. Около 26% от T считат събитията и обстоятелствата за решаващи, 15% - късмета и 10% - съдбата. Това показва, че локусът на контрола не е вродена устойчива черта на личността, а силно се влияе от възпитанието, средата, амбициите и трудностите, съпътстващи съзряването на индивида. Поколенията X и Y, които са по-независими и безкомпромисни в интересите си са със значително по-ниски показатели за вътрешен локус. Интересен е и фактът, че поколение T има най-ниски стойности (6%) по отношение на фактора за успех „други хора“, което е доказателство за сравнително по-развитите умения за междуличностно взаимодействие и общуване. Сравнително по-сериозни проблеми в това отношение посочват хората от поколение Z (17%) и поколение X (16%). При Z проблемите са свързани с приспособяването към средата и зависимостта от другите и най-вече от ръководителите, докато при X, факторът „други хора“ отразява техния индивидуализъм и отрицателни нагласи към авторитетите.

Показателни за различията в гледната точка на поколенията са и допълнителните тълкувания в полевите интервюта и фокус групите, които те дават на разбиранията си за успеха в живота.

### Поколение Z:

- Успял човек е този, който има пари. Добри доходи;
- Успелият човек е този, който може да задоволи всичките си желания;
- Успех в живота е постигането на мечтите;
- Успял човек е този, който се занимава с дейност, която му носи удовлетворение;
- Успехът е когато правиш каквото искаш да правиш, когато искаш и го получаваш, където искаш, с когото искаш, колкото искаш.

### Поколение Y:

- Успелият човек е финансово независим. Не е невъзможно, но често е доста трудно;
- Успешно балансиране между семейния живот и кариерата;

---

предимно от теб, от личните ти качества, знания и умения, от усилията, които полагаш – вътрешен локус на контрол.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

- Факторът, от който зависи успеха е личната мотивация. Успял е този, който е постигнал целите си;
- Успял човек е този, който се е реализирал напълно в професионален и личен план;
- „Успял човек“ е човек, който е постигнал душевен комфорт.

#### Поколение X:

- Успял човек е този, който е успял по някакъв начин да направи живота си и живота на семейството си по-добър;
- Успял човек е този, който е постигнал всичко сам в живота;
- Дом, семейство и любов;
- Успял човек е щастливият човек, който обича работата си и е в хармония с хората, които работи и живее;
- Успелият човек е постигнал целите си, подредил е приоритетите си и живее в мир с изборите си.
- Успелият човек е постигнал баланс между работа и семейство, финансово стабилен и сигурен в бъдещето.
- Успешен човек е този, който се е реализирал в живота със собствени усилия.

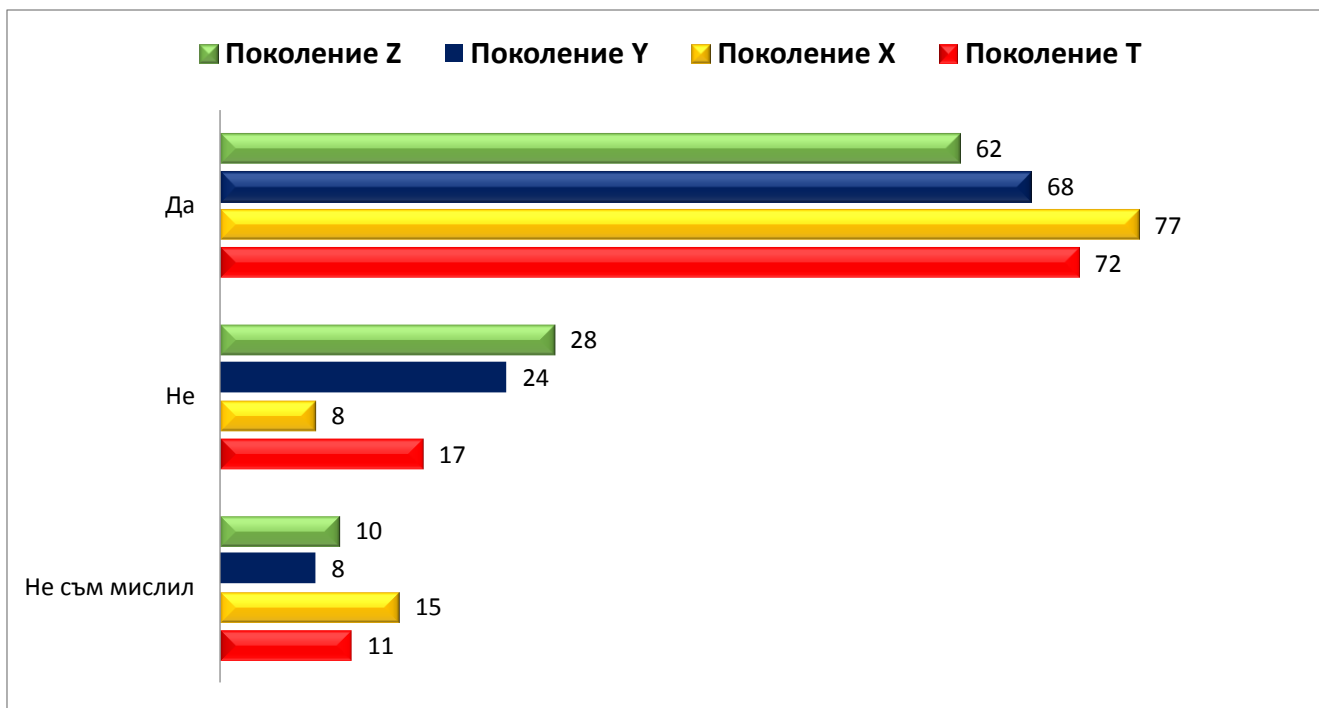
#### Поколение T:

- Успелият човек е удовлетворен от живота си, успял е в професията си, харесва работата си, получава уважение от другите хора, изпитва чувство за значимост и за удовлетвореност.
- Човек, който труд, чест и достойнство постига целите си;
- Успял човек, е този който е постигнал признание за своите лични качества и принос;
- Успял човек е този, който познава себе си, знае какво иска и се стреми да го постигне, но не на всяка цена;
- Успехът в живота е да се докажеш като професионалист в работата си и да получиш уважението на по-младите.
- Успял човек е този, който е създал и оставил нещо след себе си.

### 4.2.2. ОБРАЗОВАНИЕТО КАТО ЦЕННОСТ

Както се вижда от данните на Графика 7, традиционното разбиране за важната роля на образованието за успеха в живота, започва да се пропуква и то при младите поколения. Колкото и да се вижда се вижда странно, почти всеки трети представител на поколение Z (28%) в изследването и всеки четвърти от поколение Y (24%) считат, че образованието не е гаранция за успеха в живота.

**Графика 7.** „Ако имам по-високо образование, ще имам и по-голям успех в живота си“.



**Поколение Z** е любознателно и любопитно, насочено е към постоянното обучение и развитие, но не по консервативния и класически начин. Поради разпада на образователната системата в България, стандартното, формално обучение е по-скоро нещо, което поколението приема като задължително да се направи, но безсмислено. Още повече, че то не се признава в чужбина. Много млади хора, инвестирани във високо образование са разочаровани от пропуските в практическите си умения, ниските стартови възнаграждения и трудностите при намиране на работа в съответствие с образователния ценз и специалност. Получаването на образование се превръща в **хакване** на такова. За поколенията X и T е жизнено важно след завършване на гимназия да кандидатстват в редица университети и да се впуснат в преследване на висше образование водени от вярването, че за да постигнат успех, трябва да завършат университет. За поколение Y е нормално, но те държат повече на дипломи и сертификати, които да им гарантират по-голяма гъвкавост и по-широка перспектива в различни области. Днес все повече представители на **Поколение Z** не вярват в това. Те разбират, че работодателите отдават все по-голямо значение на компетенциите, а не на дипломите. Разочаровани от качеството на формалното образование, Z не искат да губят години в нещо, което не им гарантира сигурно бъдеще. Поколение Z осъзнаха, че могат да си пробият път, докато се подготвят за кариерата, като комбинират различни краткосрочни или дистанционни курсове, онлайн сертифициращи програми, заедно с придобиването на реален практически опит. От друга страна, това е информационно поколение, което постоянно търси нова информация, но

такава, която е прагматично насочена, свързана с конкретен проблем и с решаването му.

Що се касае до хората от поколение X, те демонстрират най-висок интерес (77%) към образованието си, но искат това да стане прагматично, без откъсване от работа, като придобият STEM умения и кросфункционални знания, които реално са им нужни за да посрещнат предизвикателствата. Имат нагласата да продължават да се образоват, например да запишат да учат нова магистратура или друга специализация. Данните от настоящето проучване, също както и други съвременни изследвания и опита на страни като Израел, Китай, САЩ, Япония, Дания, Индия и др., развенчават мита, че възрастните, поколение T не искат да учат и не ценят повишаването на образованието, а само опита. Но готова ли е и достатъчно гъвкава ли е образователната система в България за да отговори на динамиката в потребностите на различните поколения?

Показателни за гледната точка на поколенията към ролята на образованието са и допълнителните тълкувания в полевите интервюта и фокус групите, направени от участниците в тях:

#### Поколение Z:

- Не е задължителна право пропорционалната връзка между успех и образование;
- Качеството на образованието в България е много лошо.
- Да, образованието е ключово, но имам предвид самообразоването. Образованието е процес, който се случва цял живот и колкото и магистърски степени да имаш, ако не продължаваш да се самообразоваш, няма да е са ти от полза;
- Не, в България е много сбъркана системата;
- Ако човек е решил да се развива в една среда, определено има нужда от висше образование, особено в тази сфера. Въпреки това образованието сега не е много добро и не трябва да разчитаме единствено и само на него.

#### Поколение Y:

- В днешно време образованието не е гаранция за постигане на успех в живота, но е необходимо, защото не се знае един ден каква „врата може да ти отвори“;
- Да, важно е, но не е решаващо;
- В някои случаи образованието влияе върху успеха, а в други не играе никаква роля;
- Опитът е по-важен от образованието;
- Да, образованието е важно за успеха в живота. Успехът обаче не винаги се измерва и постига с броя дипломи, или научни степени.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

### Поколение X:

- Образованието е полезно за постигането на успех в живота, но не е достатъчно условие;
- Образованието не е фактор за успех, но влияе върху заплащането и имиджа;
- Качественото образование е основа за по-добро и целенасочено развитие
- Образованието, но и ученето през целия живот;
- Може би, да. Колкото си по-образован, толкова повече врати и възможности могат да се отворят пред теб.

### Поколение Т:

- Образованието има съществено значение за постигане на успех;
- Образованието е важно за постигането на успех в живота, защото развива мисленето на човека;
- Образованието е важно за успеха в живота, но също така е важно и качеството му. Важно е отношението и на самия човек към обучението;
- Определено, по-високото образование е предпоставка за успех в живота макар и, че то не е критерий за интелекта на индивида;
- По принцип - да, но не винаги образованието е критерий за по-висок успех. По-важно е човек да има хъс за развитие и усъвършенстване във всяко едно отношение.

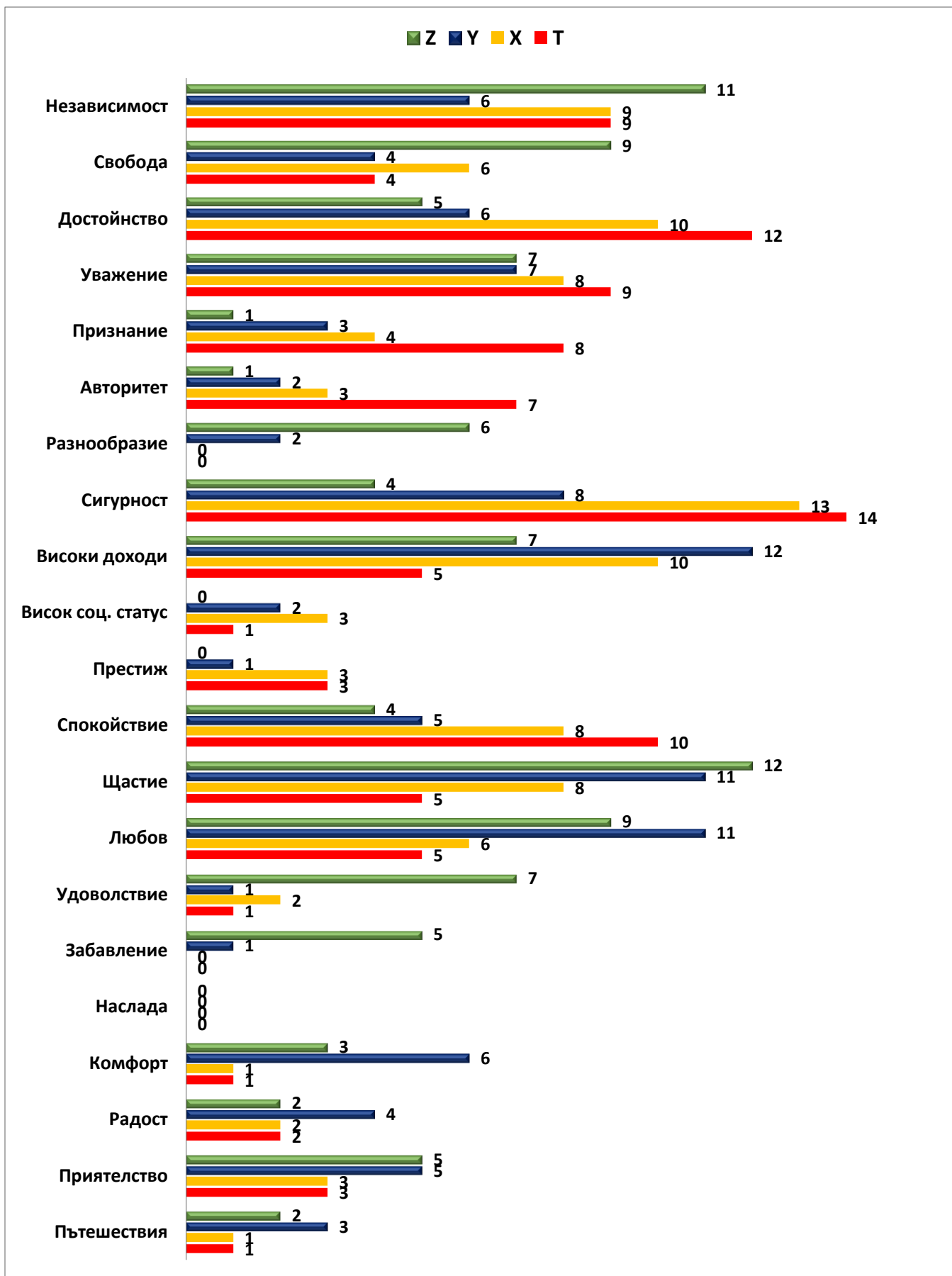
## 4.2.3. ТЕРМАЛНИ ЦЕННОСТИ НА ПОКОЛЕНИЯТА

---

Според данните представени на Графика 8 е видно, че най-важните цели в живота за поколение Z са следните:

- Щастие - 12%;
- Независимост - 11%
- Свобода - 9%
- Любав - 9%;
- Високи доходи - 7%
- Уважение - 7%
- Удоволствие 7%
- Разнообразие 6%

Графика 8. Моля, изберете и отбележете 3 от посочените по-долу 21 ценности, които считате, че са най-важни за Вас, като цел и начин на живот. (%)





В сравнение с останалите поколения, **генерацията Z**, държат най-много на независимостта, щастието и свободата. Този факт потвърждава изводите, че те са необременени и ориентирани към бъдещето, споделят общовалидни за живота ценности, отричат статуквото и всичко, което се опитва да ги „впримчва“ и задържа по пътя към идеала да направят света по-добър отколкото са го заварили. Те отстояват своя начин за правене на нещата. Това, което също ги отличава от другите са и характерните за техните възрастови поколенчески нагласи ценности, свързани с постигането „тук, сега и във всичко, с което се ангажират“ на удоволствие, разнообразие, забавление, приятелство. Това преживяване търсят, очакват и към това се стремят, както в личния си живот, така и в работата. Приятелството при поколение Z трябва да се разглежда в много по-широк план от близкото обкръжение, то е нещо като надпревара и включва приятели в социалните мрежи, общности по интереси, последователи на каузи и пр. В сравнение с другите поколения, държат в по-малка степен на признанието, авторитета и престижа, но очакват уважение и зачитане на достойнството им.

Най-важните житейски цели и стремежи на поколение Y са:

- Високи доходи - 12%
- Щастие - 11%
- Любов - 11%
- Сигурност - 8%
- Уважение - 7%
- Независимост - 6%
- Достойнство - 6%
- Комфорт - 6%

В сравнение с останалите поколения, генерацията Y държат най-много на **високите доходи, щастието и любовта**. Всички изброени ценностни приоритети се вписват напълно в оптимизма, нетърпението и самочувствието на поколенческата личност, наречена от изследователите „А3-А3“. Заедно с поколение Z, те поставят в топ пет на терминалните ценности любовта, дори с два пункта по-напред. Но поколение Y влагат в нея нещо по-различно и по-болезнено за тях - това, за което копнеят но трудно съумяват да постигнат - стабилно семейството, основаващо се на искрена любов и устойчиви във времето взаимоотношения (не примера на родителите), на финансова сигурност и стабилност. Те държат изключително на оползотворяването на живота сега и веднага, на доходи, сигурност, спокойствие и комфорт, дори това да им коства част от свободата. Разглеждат достойнството малко по-различно от поколение T, не като чувство изпълнен дълг, а като справедлива оценка и зачитане на стремежа им към съвършенство. Като граждани на света, мечтаят да пътешестват и опознават нови географски, културни и исторически забележителности.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

В сравнение с другите поколения, Y ценят по-ниско престижа, забавлението и свободата, като общовалидни ценности в живота. Но не трябва да се правят погрешни изводи, поколение Y са по-гъвкави и често тези ценности в живота са „разменна монета“ за постигането на други по-важни за тях неща.

Най-важните термални ценности за поколение X са следните:

- Сигурност - 14%
- Високи доходи - 10%
- Достойнство - 10%
- Независимост - 9%
- Уважение - 8%
- Спокойствие - 8%
- Щастие - 8%

В сравнение с другите поколения, генерация X държат най-много на сигурността, доходите и достойнството. Като индивидуалисти и хора свикнали да разчитат единствено на себе си за тях са много важни независимостта и свободата. В това отношение не правят компромиси, както поколение Y. Намирайки се в разцвета на жизнения си път и натоварени с множество отговорности за другите, както в семейството, така и в работата, поколение X ценят изключително сигурността, спокойствието, уважението и зачитането на тяхното достойнство. Щастието за тях е радостта и хармонията в семейството, удовлетвореността от постигането на целите и баланса между работа и личен живот.

Най-важните приоритети в живота на поколение T са, както следва:

- Сигурност - 14%
- Достойнство - 12%
- Спокойствие - 10%
- Уважение - 9%
- Независимост - 9%
- Признание - 8%
- Авторитет - 7%

В сравнение с другите поколения, генерация T държат най-много на достойнството, признанието, уважението, авторитета, сигурността, престижа и спокойствието. Тези житейски цели напълно отговарят на традиционните възгледи и морал на поколението относно труда, честта и почтеността в живота. От данните на Графика 8 се вижда, че с напредването на възрастта и навлизането на нови генерации, по-възрастните поколения са склонни да „отрезвяват“, да ограничават нереалните очаквания и да наблягат повече на сигурност и спокойствие, да осмислят изминатия път и да акцентират най-вече

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

на ценностите достойнство, уважение, признание и престиж. И обратното, все повече намалява предпочитанието им към ценности като разнообразие, удоволствие, щастие, любов, социален статус, комфорт, пътешествия и дори към високи доходи. Спокойствието и независимостта е постоянен копнеж на Т, но поради трудната им и динамична обща поколенческа съдба, почти никога не са ги постигали.

#### 4.2.4. ИНСТРУМЕНТАЛНИ ЦЕННОСТИ НА ПОКОЛЕНИЯТА

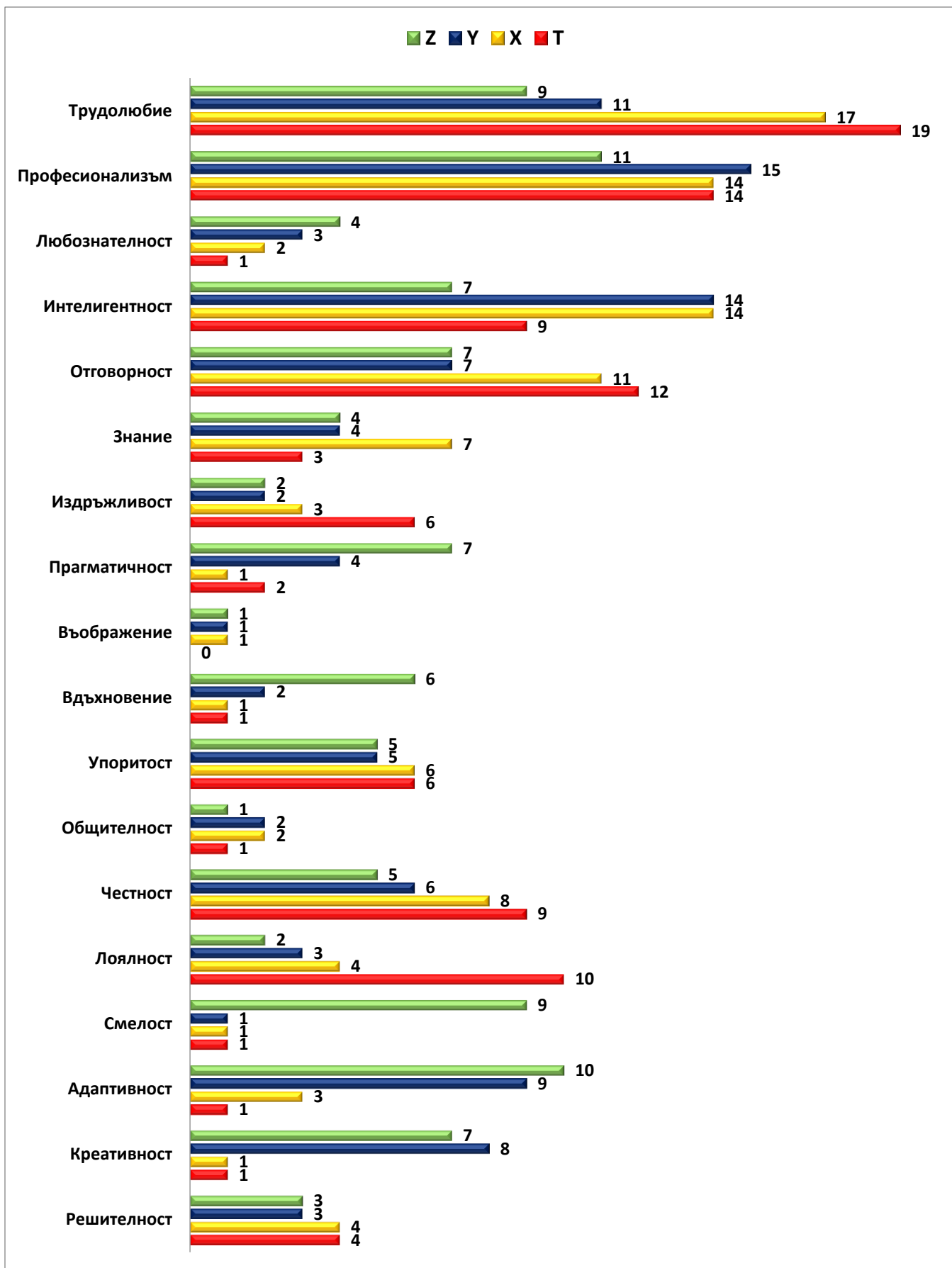
---

Както се вижда от данните на Графика 9, безспорните качества (инструменти) важни за постигане на целите в живота) са трудолюбие, професионализъм, отговорност и интелигентност. И от тук започват поколенческите различия. Те се открояват най-ясно при условното разделение на поколенията на „млади“ и „стари“. За да постигнат успех в живота младите поколения Z и Y ценят и разчитат в по-голяма степен на качествата адаптивност, креативност, вдъхновение, любознателност, прагматичност, смелост. При по-възрастните поколения X и T, водещо значение имат традиционните ценности и начини на постигане на приоритетите в живота - трудолюбие, отговорност, издръжливост, честност, лоялност, издръжливост, упоритост. Видимо по-възрастните разчитат повече на морално-волевите качества, докато по-младите - на познавателните и емоционално-волевите качества и способности.

Данните от изследването показват, че е се очертава тенденция за известна приемственост в инструменталните ценности между поколенията, особено в областта на морално-волевите качества. Най-неподатливи на тази тенденция са най-младите Z и дори да посочват трудолюбието, те му отдават много по-малко значение в сравнение с другите поколения.

Умението да се общува ефективно и емоционалната интелигентност, днес са изключително важни за успеха във всеки аспект на живота, но те са силно подценени от всички поколения, вкл. и от младите хора. В противоречие с потребностите на развиващата се икономика на знанието, младите поколения, отдават по-малко значение на придобиването на знание, в сравнение с по-възрастните. И още едно противоречие. Въпреки, че поколение T и X имат по-сериозни проблеми с приспособяването към променящата се среда, те отдават много по-малко значение на качеството адаптивност, докато по-младите го поставят като приоритет.

**Графика 9.** Моля, изберете и отбележете 3 от посочените по-долу 18 ценности, които считате, че са най-важни като начин да постигнете успешно това, към което се стремите в живота. (%)



**Поколение Z** считат, че най-важните инструментални ценности са:

- професионализъм - 11%
- адаптивност - 10%
- трудолюбие - 9%
- смелост - 9%
- креативност - 7%
- интелигентност - 7%
- прагматичност - 7%
- отговорност - 7%

В сравнение с другите поколения, най-младите от Z държат много повече на ценностите адаптивност, смелост, прагматичност и вдъхновение. Под „смелост“ разбират способността да отхвърлят статуквото и да експериментират. Значително подценяват качествата, свързани с лоялност и честност, които се ценят много по-високо от възрастните поколения. Разглеждат отговорността не като дисциплина и спазване на порядките, а като ангажираност към бъдещето и прогреса.

**Поколение Y** отдават най-високо значение на инструменталните ценности:

- професионализъм - 15%
- интелигентност - 14%
- трудолюбие - 11%
- адаптивност - 9%
- креативност - 8%

В сравнение с всички други поколения Y ценят най-много професионализма и креативността. В сравнение с поколение Z, милениумите отдават повече значение на трудолюбието, честността, лоялността, интелигентността, креативността, общителността и по-малко значение от тях на вдъхновението, любознателността, смелостта, прагматичността.

За представителите на поколение X в изследването, най-важните инструментални ценности са:

- трудолюбие - 17%
- професионализъм - 14%
- интелигентност - 14%
- отговорност - 11%
- честност - 8%
- знание - 7%

В сравнение с всички останали поколения, X ценят най-високо знанието, но го разглеждат повече, като опит. В сравнение с поколение T, хората от генерация X държат в по-голяма степен на интелигентност, знание,

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

адаптивност и в по-малка от тях степен на трудолюбие, отговорност, издръжливост, прагматичност, честност, лоялност.

Хората от поколение Т акцентират на следните инструментални ценности:

- трудолюбие - 19%
- професионализъм - 14%
- отговорност - 12%
- лоялност - 10%
- честност - 9%
- интелигентност - 9%

В сравнение с всички останали поколения, хората от възрастната генерация, държат най-много на трудолюбие, отговорност, лоялност, честност и издръжливост. В сравнение с поколение X, отдават повече значение на трудолюбие, отговорност, честност, издръжливост и по-малко от тях значение на интелигентност и знание.

---

### 4.3. МОТИВАЦИОННИ ПРОФИЛИ НА ПОКОЛЕНИЯТА

---

Мотивацията е психично състояние, осъзната потребност, интерес, влечение, стремеж, желание, което поражда подтик към действие, поведение, ориентирано към постигането на определени цели. Тя придава насоченост и поддържа поведението в определена посока. Мотивацията стимулира индивида в неговите усилия към постигането на желаните цели, за които се изисква мобилизация и енергия, но също така и за ежедневни или обичайни дейности, насочени към последователното постигане на определен резултат.

Удовлетвореността от труда е форма на емоционално отношение, което изразява характера на чувствата, които хората изпитват към труда си и към средата, в която го полагат. Удовлетвореността от работата е емоционалната реакция на индивида по отношение на самата работа, докато мотивацията е движещата сила за постигане на желания резултат. Високата удовлетвореност води до по-висока продуктивност, активност и отдаденост на организацията. Удовлетвореността има регулираща роля по отношение на мотивацията и е от ключово значение за трудовото поведение.

Мотивационните профили на отделните поколения работна сила имат за цел да идентифицират специфичните за поколенията мотивационни фактори в работата и да оценят степента на удовлетвореност по всеки един от тях.

Изследването на поколенческите мотиви на работната сила в България, обхвана следните области на проучване:

- Мотивационни фактори в работната среда;

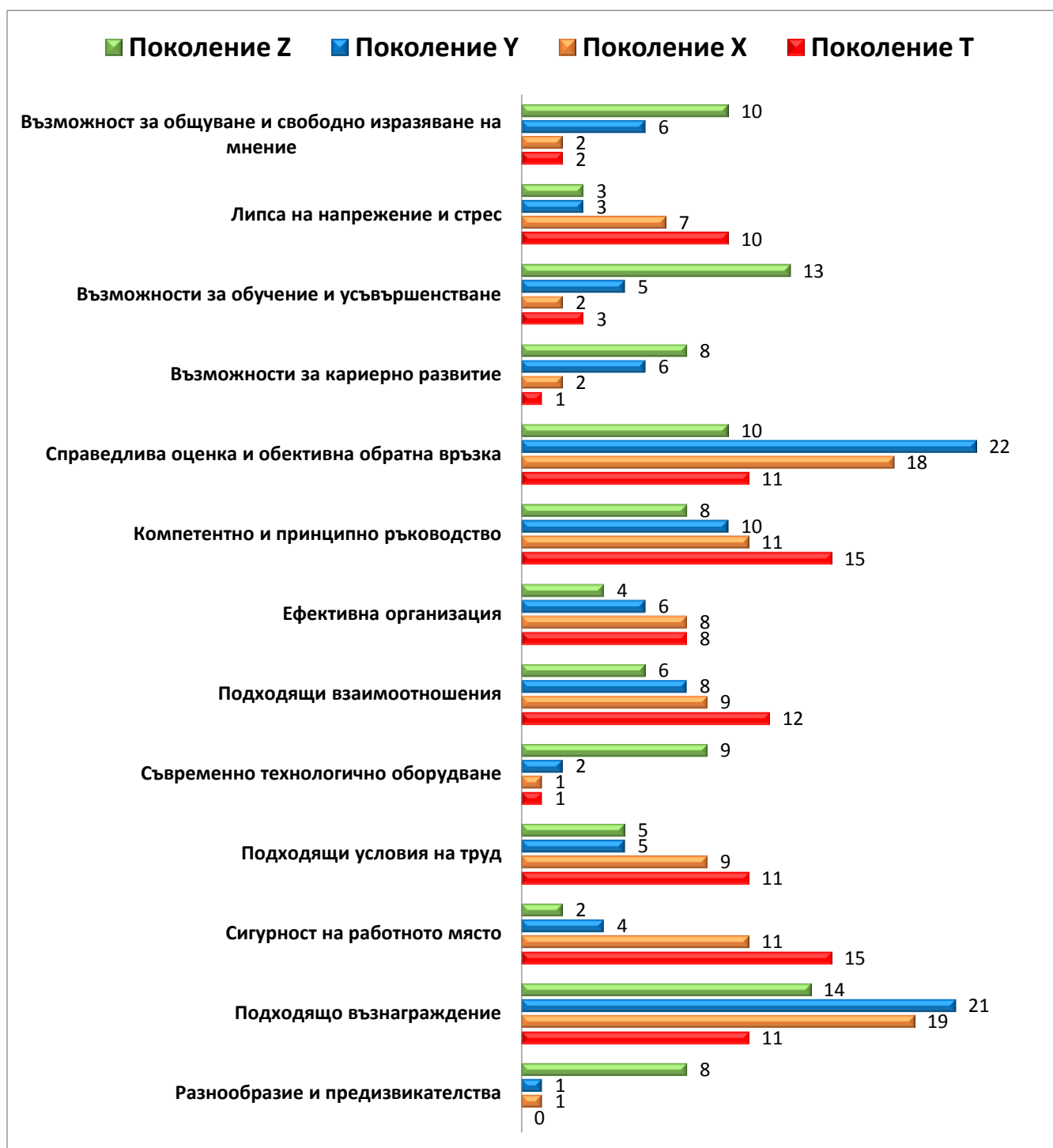
----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----



- Степен на удовлетвореност на отделните поколения по отношение на най-значимите за тях мотивационни фактори;

### 4.3.1. МОТИВАЦИОННИ ФАКТОРИ В РАБОТНАТА СРЕДА

Графика 10. Какво Ви мотивира най-много в работата? Какво е най-важно за Вас, за да бъдете напълно отдаден, пълноценен и успешен на работното си място? (%)



Данните от изследването, представени на Графика 10 показват, че най-значимите за четирите поколения са мотивационните фактори подходящо възнаграждение и справедлива оценка на трудовия принос, придружена с обективна обратна връзка за постигнатото. Естествено този резултат не е изненада, защото това са базови потребности, свързани с оцеляването. Но любопитни са очерталите се различия в степента на значение на тези фактори за всяко отделно поколение.

С най-високи очаквания за възнаграждението, спрямо останалите, са хората от поколението Y. Те дори отдават по-висока степен на значение на справедливостта в оценката (22%), отколкото на размера на възнаграждението (21%). При поколение Z, при които прагматичността надделява над самочувствието, се наблюдава обратната тенденция - интересуват се повече от размера на възнаграждението (14%) и по-малко от справедливостта в неговото определяне (10%). В сравнение с другите поколения, най-младите (Z) и най-възрастните (T) са по-склонни към известен компромис с трудовото възнаграждение.

Извън тези два мотивационни фактора, различията между поколенията започват да се очертават много по-отчетливо. Възрастните поколения X и T акцентират все повече на сигурността на работното място, условията на труд и липсата на напрежение и стрес. По-младите поколения Z и Y са по-склонни, в сравнение с другите, да отдават значение на разнообразието и предизвикателствата, съвременното оборудване на работното място, общуването, обучението и кариерното развитие.

Най-значимите мотивационни фактори за **поколение Z** са:

- подходящо възнаграждение (14%)
- възможности за обучение и усъвършенстване (13%)
- справедлива оценка и обективна обратна връзка (10%)
- възможност за общуване и свободно изразяване на мнение (10%)
- съвременно технологично оборудване за работното място (9%)
- възможности за кариерно развитие (8%)
- разнообразие и предизвикателства (8%)
- компетентно и принципно ръководство (8%)

В сравнение с останалите поколения, Z изказват най-високо предпочитание към тази работна среда, която им предоставя модерни технологии в работата, разнообразни и предизвикателни задачи, условия за свободно общуване и зачитане на мнението, възможност за обучение и кариерно развитие. За първи път, спрямо преходните поколения, се появяват очаквания с ключова роля за мотивацията, като разнообразие и предизвикателства в работата и съвременно технологично оборудване.

Най-значимите мотивационни фактори за поколение Y са:

- справедлива оценка и обективна обратна връзка (22%)
- подходящо възнаграждение (21%)
- компетентно и принципно ръководство (10%)
- подходящи работни взаимоотношения (8%)
- ефективна организация (6%)
- възможност за общуване и свободно изразяване на мнение (6%)
- възможности за кариерно развитие (8%)

Както посочихме по-горе, в сравнение с останалите поколения, Y се впечатляват най-много от доброто заплащане, справедливата система за оценяване на трудовия принос и своевременната, обективна обратна връзка за резултатите в работата. За разлика от поколение Z, милениумите държат в по-висока степен на компетентността на ръководството, ефективната организация на работата, взаимоотношенията и сигурността на работното място. За първи път, спрямо преходните поколения, се появяват очаквания с ключова роля за мотивацията, като ефективна организация, възможност за общуване и свободно изразяване на мнение, възможност за кариерно развитие.

Поколение X държат най-много на следните мотивационни фактори:

- подходящо възнаграждение (19%)
- справедлива оценка и обективна обратна връзка (18%)
- сигурност на работното място (11%)
- компетентно и принципно ръководство (11%)
- подходящи условия на труд (9%)
- подходящи работни взаимоотношения (9%)

Мотивационните фактори за поколение X са аналогични на тези на преходното поколение T, но за разлика от тях X отдават първостепенно значение на заплащането и оценката.

От най-голямо значение за поколение T са следните мотивационни фактори в работната среда:

- сигурност на работното място (15%)
- компетентно и принципно ръководство (15%)
- подходящи взаимоотношения (12%)
- подходящи условия на труд (11%)
- подходящо възнаграждение (11%)
- справедлива оценка и обективна обратна връзка (11%)
- липса на напрежение и стрес (10%)

В сравнение с останалите поколения, T държат най-много на подходящите условия на труд, на сигурността, компетентността на ръководителите, подходящите взаимоотношения и на работа, при която няма

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

високо напрежение и стрес. Много по-малко от другите поколения, биха се впечатлили от разнообразие и предизвикателства, възможности за кариерно развитие и съвременно технологично оборудване. В сравнение с поколение Y, те отдават по-важно значение на възможностите за обучение и усъвършенстване.

#### 4.3.2. СТЕПЕН НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ НА ОТДЕЛНИТЕ ПОКОЛЕНИЯ ПО ОТНОШЕНИЕ НА МОТИВАЦИОННИТЕ ФАКТОРИ

Таблица 2. До каква степен се чувствате удовлетворен от посочените мотивационни фактори в работата? Отбележете доколко сте съгласни с всяко от посочените по-долу твърдения. (%)<sup>24</sup>

Мотивационни фактори Твърдения	Средна неудовл. Z+Y+X+T	Поколение Z		Поколение Y		Поколение X		Поколение T	
		ДА	НЕ	ДА	НЕ	ДА	НЕ	ДА	НЕ
Възнаграждението ми, отговаря на вложените усилия и квалификация	48,25%	56%	44%	39%	61%	45%	55%	67%	33%
Чувствам се сигурен за работното си място	50,25%	59%	41%	63%	37%	46%	54%	31%	69%
Условията на труд са подходящи за мен	39,75%	58%	42%	71%	29%	64%	36%	48%	52%
Използвам съвременно технологично оборудване	44,75%	39%	61%	45%	54%	67%	33%	69%	31%
Работата ми е интересна, разнообразна и предизвикателна	30,75%	68%	32%	67%	33%	70%	30%	72%	28%
В предприятието има подходящ климат на взаимоотношения	39,25%	59%	41%	65%	35%	58%	42%	61%	39%
Създадена е ефективната организация	40,25%	55%	45%	59%	41%	62%	38%	63%	37%
Моите ръководители са компетентни и принципни	33,25%	79%	21%	67%	33%	59%	41%	62%	38%
Получавам справедлива оценка, обективна обратна връзка и признание за постигнатото	38,5%	59%	41%	51%	49%	61%	39%	75%	25%
Имам възможност за кариерно развитие	55,75%	41%	59%	63%	37%	52%	48%	21%	79%
Имам възможност за обучение и усъвършенстване	42,75%	68%	32%	71%	29%	43%	57%	47%	53%
В работата ми няма прекомерно натоварване, напрежение и стрес	51%	45%	55%	52%	48%	45%	54%	53%	47%
Имам възможност да общувам		56%	44%	72%	28%	63%	37%	59%	41%

<sup>24</sup> Общата сума от отговорите не е приравнена на 100%, тъй като участниците са давали повече от един отговор.

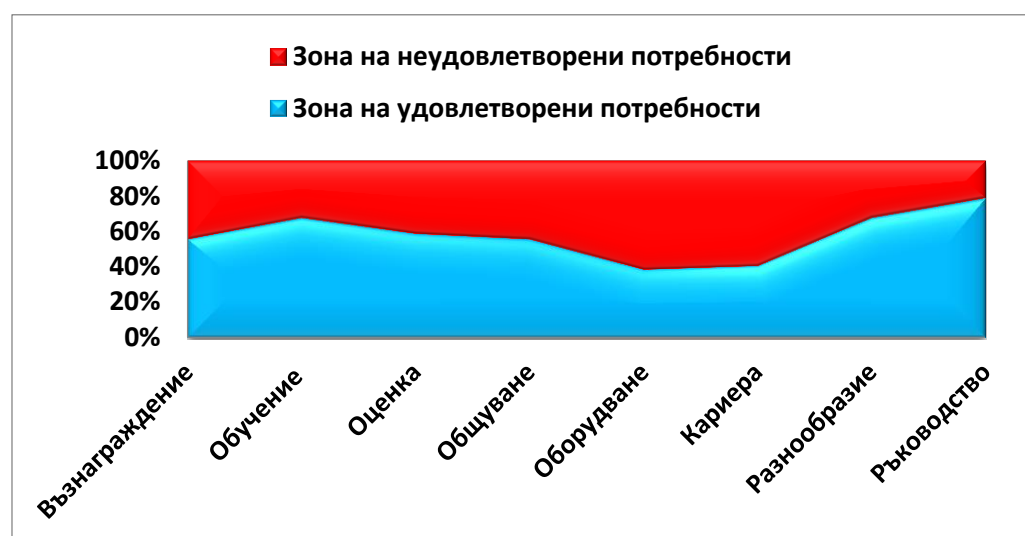
пълноценно и свободно да изразявам своето мнение	37,5%							
Средна неудовлетвореност по поколения		42,9%		39,5%		43,3%		44%

Резултатите от изследването, подсказват необходимостта от сериозна промяна във възгледите на мениджмънта и от внедряване на поколенческият подход в политиките по управление на човешките ресурси, включително и в организационните системи за управление и стимулиране на трудовото представяне. Традиционният подход „едно за всички“ вече не работи. Всяко поколение държи на определен вид стимули в работата, възприема въздействието им по различен начин и е склонно да мобилизира трудовия си потенциал и енергия, също по различен начин. Ето защо, изследователите са единодушни, че настъпва следваща фаза в управлението на хора, която налага трансформация на HR отделите - от звена полагащи компанията в центъра - company-centred към такива, които поставят служителя в центъра - employee centred.

Данните от Таблица 2 красноречиво показват, че почти всеки втори (средно 44,6%) от представителите на различните поколения се чувства неудовлетворен и недостатъчно мотивиран в работата. Като цяло най-висока средна между поколенията неудовлетвореност се наблюдава по отношение на факторите „стрес“, „сигурност“, „възнаграждение“, „технологично оборудване“, „обучение“. Най-удовлетвореното в работата поколение (60,5% удовлетвореност) е Y, а най-неудовлетвореното (56% удовлетвореност) е T поколението.

### Мотивационен профил на поколение Z.

Графика 11. Мотивационен профил на поколение Z. Съпоставка между удовлетворени и неудовлетворени потребности по основните (най-значими) мотивационни фактори за поколението (%)



[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Поколение Z е сериозно предизвикателство към мениджмънта и мотивационните системи в предприятията, защото те са първото поколение, което не работи за „насъщния“, а да се **усъвършенстват и забавляват**. Това, което мотивира другите поколения при тях не работи със същата сила на въздействие. Подобно на електронните игри, Z очакват бързи победи и награди в работата.

Преобладава мотивацията от типа „**интернализация на целите**“<sup>25</sup> - изпитват необходимост да вярват, че работят за полезна кауза и съпоставят своите желания и ценности с целите на фирмата. Затова се интересуват от смисъла, на това което правят и предпочитат фирми с добра публична репутация, с ясно дефинирана мисия, стратегическа цел и визия.

Характерните за мисловния стил и модел на поведение на поколение Z са метапрограмите<sup>26</sup> от типа:

- „**възможност**“ - предпочитат разнообразието и използват по-широк кръг от възможности, заобикалят установените правила и рутина, предпочитат свободата на действие, ориентирани са към резултат, но търсят нови начини да постигнат целите и промяна във всичко;
- „**различия**“ - проявяват усет към недостатъците, не харесват консерватизма и винаги търсят различното и новото, държат на промяната и прогреса;
- „**вътрешна референция**“ - не се влияят от външно мнение, особено на по-възрастни от тях. Не им харесва да бъдат поучаване и да им се казва, какво е правилно. Ползват различни информационни източници, но си правят собствени изводи и преценки;
- „**към**“ - наблягат на бъдещето, ако целта им допада се ангажират и мобилизират с ентузиазъм. Захващат се с много неща, но са склонни да се плъзгат по повърхността, пропускат и не отдават достатъчно внимание на дребните детайли и пречките.

Очаквано, с оглед на тяхната прагматичност, на първо място по значимост е **възнаграждението**. По този мотивационен фактор, удовлетвореността на изследваните лица от Z е сравнително най-висока (56%) спрямо останалите поколения, с изключение на T (67%) Поколение Z очакват по-високо възнаграждение по принцип и разглеждат парите, не като толкова като признание за приноса им, а като средство за осигуряване на независимост, на удовлетворяващо качество на живот, в т.ч. приятни преживявания, удоволствия и забавления. Приблизително на същото ниво (59%) е удовлетвореността им от **оценката за трудовият им принос**, т.е. има **баланс** между оценка и получавано възнаграждение.

<sup>25</sup> Виж т.2.3. Основни понятия - мотивация

<sup>26</sup> Виж т.2.3. Основни понятия - метапрограми



Предпочитанията и потребностите на поколение Z до голяма степен отразяват неговите същностни характеристики и ценности. За представителите на поколението е важно работата да е смислена, значима за техните разбирания, **разнообразна и да предоставя нови предизвикателства**. В този аспект, удовлетвореността на Z е относително висока (68%). Но около една трета от младите хора изразяват неудовлетвореност и това са предимно тези, които трудно намират реализация по придобитата специалност и са принудени да заемат работни места, които не отговарят на предварителните им нагласи. Около 83% предпочитат да работят със съвременни технологии и оборудване. Същевременно 82% твърдят, че работната среда и същността на работата не удовлетворява това тяхно очакване. По-сериозен е проблема с високата неудовлетвореност на поколение Z от **остарелите технологии и оборудване**, използвани на работните места и в бизнес процесите. В сравнение с другите поколения, неудовлетвореността на Z тук е най-високата (61%). Най-висока е и неудовлетвореността на Z (45%) от **организацията на работата**. Тази неудовлетвореност е свързана преди всичко с дискриминацията при разпределението на задачите, със закостенялостта на организационната структура и култура и неподатливостта им на промяна, с неефективните решения и остарели рутинни методи на управление.

Възможностите за **обучение и усъвършенстване** са ключов за мотивацията на поколение Z фактор. Посочихме, че те не се доверяват на формалното образование и не искат да губят години в нещо, което не им гарантира сигурно бъдеще. Поколение Z предпочитат да „хакват“ образование, да се обучават и усъвършенстват в „движение“. Ето защо предпочитат работна среда, която им предоставя условия и насърчава професионалното обучение и развитие. За Z е важно корпоративното обучение да е гъвкаво и да позволява избиращелност, т.е. да се изгради система за обучение във фирмата, където всеки служител може да се развива в различни посоки. Подобен подход очакват и по отношение на процеси на адаптация и наставничество. Обучението и препоръките от връстник са много по-лесни за приемане, отколкото от ръководител. Данните от изследването показват, че преобладаващата част от поколение Z (68%) са удовлетворени от възможностите за обучение и усъвършенстване. Не е така обаче по отношение на възможностите за **кариерно развитие**. Преобладаващата част от младите хора, близо 60% са неудовлетворени от перспективите за израстване в предприятията си. Тук трябва да се направи едно уточнение, което няма да се хареса на работодателите. Хората от поколението Z работят за интереса си, а не за кариерата в традиционния смисъл. Това е твърде дълго, ангажиращо и скучно. По-точно, те разглеждат кариерата, като „преносима“, като придобиване на професионален капацитет, който да им „отвори“ повече възможности и при други работодатели, а не само като издигане в йерархията на съответната организация. Не се впечатляват от обещания, а се стремят да постигнат бързи

резултати. Не малка част от това поколение се виждат и като бъдещи предприемачи и стартъпи. Но все още не им достигат ресурси и решителност.

Хората от генерация Z са силно чувствителни към възможностите и технологичните условия, които средата предоставя за неформални контакти, **свободно общуване**, дискутиране в широки групи и изразяване на мнение. Където няма онлайн платформи за комуникация и чат ботове, където се ограничава достъпа до интернет е малко вероятно да се задържат млади служители. Те искат да общуват на своя език, да генерират идеи, да се допитват, да впечатляват, да бъдат одобрявани и харесвани „лайквани“. Да поддържаш връзка е като да дишаш за поколение Z. Но почти всеки втори (44%) от представителите на Z твърди, че атмосферата в организациите им ограничава тази потребност. Взаимоотношенията са формални, йерархични, консервативни и предимно делови.

За хората от поколение Z, които навлизат на пазара на труда, които трябва да се адаптират към особеностите на работната среда и да се впишат в работните екипи, ролята и помощта от страна на преките ръководители е много важна. Но младите не харесват авторитарния стил на управление. Z разглеждат ролята на ръководителя по нетрадиционен начин - не като началник, а като „тренинг“ и фасилитатор. При управлението на такива служители е важно да се използва коучинг подход, когато се изтрива ясната йерархия и схема на „шеф - подчинен“ и се появи по-лека, по-демократична атмосфера, където ръководителят не налага, а предлага и пита. Независимо от това, удовлетвореността на Z от ръководителите е най-висока (79%) в сравнение с преходните поколения. Преобладаващата част от младите хора, участници в изследването, твърдят, че са попаднали на ръководители, които ги разбират и им помагат.

## Мотивационен профил на поколение Y

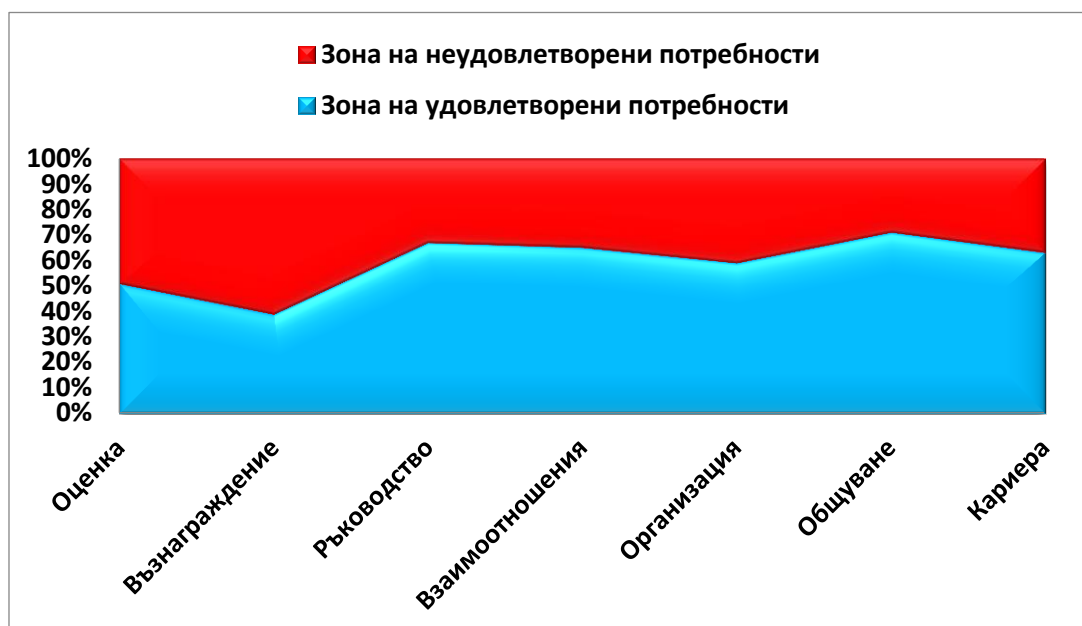
Поколенията на милениалите е сериозна грижа за работодателите. Те са най-ухажваните за работа, защото са перспективни, образовани, имат опит и с присъщия си перфекционизъм не малка част от тях се доближават категорията служители, които наричаме таланти. Същевременно това е най-малобройното поколение в България, знаещо цената си и готово да напусне, не само предприятието, но и страната когато пожелае. Те са поколението на „широките възможности“ и работят за да постигат и успяват. Работната среда и пазара на труда започват да се развиват много по-динамично и поколение Y не се страхуват да сменят повече от няколко пъти курса си на кариерно и професионално развитие. Проблемът с мотивацията на поколение Y е истинско изпитание за мениджърите. От една страна те са поколението, което „не желае да приема живота на възрастни“ и не се впечатлява от традиционните подходи в мотивацията. От друга страна те не просто знаят цената на труда, уменията и

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

времето си, но знаят и как да ги "продадат" по най-добрия начин. От трета страна знаейки, че си имаш работа с поколението „А3-А3“, трябва добре да познаваш личните им цели и да обясняваш с аргументи, как поставените задачи се вписват в постигането на тези цели.

Хора от поколение Y са с мотивация от вътрешен тип „А3“<sup>27</sup>, влияят се най-вече от собствените си представи за полза, от личните стандарти за успех и постижение, от собствените си ценности.

**Графика 12.** Мотивационен профил на поколение Y. Съпоставка между удовлетворени и неудовлетворени потребности по основните (най-значими) мотивационни фактори за поколението (%)



Характерни за мисловния стил и модел на поведение на поколение Y са метапрограмите<sup>28</sup> от типа:

- „Възможност“ - предпочитат да използват по-широк кръг от идеи и възможности, държат на свободата на действие, предпочитат сами да контролират неща и да не робуват на правила и процедури, ориентирани са към резултат, независимо от начина на неговото постигане;
- „сходство“ - доверяват се на натрупаният от тях опит, на изводите от допуснатите грешки, на собственото познание и постижение, на работещите практики, креативността и професионализма. Приемат промяната като начин на живот, но не обичат изненадите, особено ако има риск за интересите им;
- „вътрешна референция“ - не се влияят от външно мнение. Не им харесва да им се казва, как да си вършат работата, те имат свои стандарти. Не се доверяват на традиционните източници на информация,

<sup>27</sup> Виж т. 2.3. Основни понятия – мотивация

<sup>28</sup> Виж т.2.3. Основни понятия - метапрограми

предпочитат да търсят алтернативи, да съпоставят, да избират, да правят собствени изводи и преценки;

- „навън от“ - наясно са с целите си, но внимават и за детайлите и това, как нещата могат да се объркат. Предпочитат да избягват или се отдръпват от прекалени предизвикателства и потенциални проблеми.

Поради присъщото си самочувствие и не винаги реалистични очаквания, поколение Y са силно чувствителни към **оценката и обратната връзка за техния принос** и към **възнаграждението**, като поставят тези мотивационни фактори на първо място. Резултатите обаче показват, че в сравнение с другите поколения Y са най-неудовлетворените от оценката (49%) и от възнаграждението (61%). Докато при поколение Z има баланс между оценка и възнаграждение, при поколенията Y този баланс е нарушен, има значително разминаване между оценка, обратна връзка и възнаграждение, те са относително по-удовлетворени от оценката и много по-малко от размера на получаваното възнаграждение. Ето защо трябва много да се внимава със системите за възнаграждение и стимулиране, защото Y не търпят „уравновилка“ и очакват диференцирано възнаграждение, не само „твърда“ заплата, но и допълнително възнаграждение на основата на ясно разписани бонуси и правила за тяхното получаване. Поколение Y имат собствено разбиране за успех и полза. Също като Z те са нетърпеливи да постигнат всичко и не желаят да стоят на място без да напредват. Поколение Y не вярват в бъдещи награди, те са хора на „незабавното възнаграждение“, за тях е важно да получат очакваното, заслужено, дължимото веднага. Ако са третирани еднакво, приравнявани с по-посредствените, ако няма стимули техния принос и присъщ стремеж към усъвършенстване, няма да се задържат дълго в предприятието.

Поколение Y се отнасят внимателно и вежливо към ръководителите си, но имат изключително завишени изисквания към техните качества, към ефективната организация на работата, взаимоотношенията в екипа и общуването. Това са следващите по значение ключови фактори за тяхната мотивация.

Според данните от Таблица 2, поколение Y проявява удовлетвореност (65%) от качествата на ръководителите, но също както Z е значително неудовлетворено (41%) от организацията на работата. За разлика от Z, неудовлетвореността на Y от липсата на ефективна организация е свързана с отражението и върху продуктивността, печалбата и потенциалните загуби, които накърняват интересите им. За тях е много важно мениджърите да залагат на добре свършената работа, а не на всяка цена на крайните срокове. Освен това милениум поколението държи на гъвкавостта, както в работното време, така и в организацията на процесите. Те са склонни да поставят всичко под съмнение, както по отношение на себе си, така и към всичко, което ги

заобикаля. Поколение Y работят по друг начин - умно и ефективно. Тъй като живеят в динамичен свят, намират умни начини как да свършат повече работа за много по-кратко време. Ако мениджърите не са се „вкопчили в правилата“ и се вслушват в идеите им, това може само да помогне на бизнес процесите и да намали бюрокрацията и неефективната организация.

Поколение Y умее да работи в екип, държи на спокойната и конструктивна атмосфера и на колегиалните **взаимоотношения**. В тази връзка, като положителен резултат от изследването може да се посочи сравнително високата им удовлетвореност (65%) от психологическия климат и взаимоотношенията в предприятията и екипите. За разлика от всички други поколения, изследваните лица от Y се чувстват най-удовлетворени (72%) от възможностите за **общуване и свободно изразяване на мнение**. Това е факт, въпреки, че милениалите са много по-склонни да изразяват открито своето мнение и нужди пред висшестоящите в йерархията. Докато това не е било толкова характерно за по-старите поколения, особено T, за което авторитетът е бил неприкосновен и началникът е прав по принцип. Милениум поколението ще си каже, когато смята, че не е съгласен, когато му е време за повишение, когато има иновативна идея или пък вярва, че рискът е оправдан за бизнеса.

Милениалите имат по-различни кариерни цели от предишните поколения. Това са по-високи финансови възможности, опции за растеж и развитие, вдъхновяващи инициативата и съвършенството работодатели. На следващо място, за Y е важно да им се предоставят добри възможности за развитие, удовлетворение от постижения и научаване на нови неща на работа. Тъпченето на едно място не е в стила им. Данните от изследването, илюстрирани на Таблица 2, показват, че в тази област, представителите на поколение Y се чувстват значително по-удовлетворени (63%) от Z и по-възрастните, преходни поколения X и T.

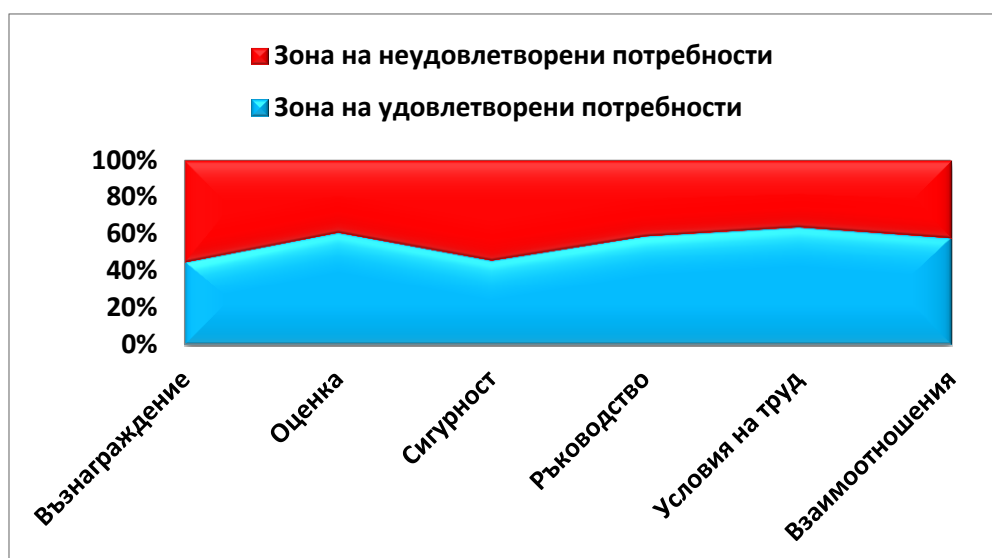
## Мотивационен профил на поколение X:

Работодателите са свикнали именно с това поколение и то не им създава особени проблеми с мотивацията и с ангажираността към работата и компанията. Поколение X работи в класическия смисъл - **за да живее**, за да задоволява желанията и потребностите на себе си и на своето семейство. Както посочихме, за него четирите най-важни неща са: семейството; стабилността; добрата информираност, за това, което се случва; способността да се възползваш от всяка възникнала възможност. Според мениджърите, това ги прави **предвидими** от към стимули и санкции, но дали е така. Поколение X са решителни, хора на действията, а не на думите, индивидуалисти, а не екипни играчи, имат изразено предпочитание към самоуправлението и са скептични, недоверчиви и критични към авторитети, нови идеи и нови правила на играта, способни са да се адаптират към промени но не си правят илюзии и ако

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

чувстват, че тези промени засягат интересите им, стават агресивни. Обикновено те се ръководят от навиците и нагласите си, но когато отделни събития и промени в средата направят привичните начини на действие неприемливи в личен план, хората от X поколението започват да търсят алтернативни пътища т.е способни са да саморегулират поведението си. В това отношение са изключително изобретателни и находчиви. Счита се, че поколение X са склонни да се задържат дълго време на едно място, но защо тогава преобладаващата част от работещите в чужбина българи са хора от поколение X?

**Графика 13.** Мотивационен профил на поколение X. Съпоставка между удовлетворени и неудовлетворени потребности по основните (най-значими) мотивационни фактори за поколението (%)



Хората от поколение X са с преобладаващо инструментална мотивация<sup>29</sup>, държащи най-вече на материалните ползи и на сигурността в работата.

Характерни за мисловния стил и модел на поведение на поколение X са метапрограмите<sup>30</sup> от типа:

- „възможност“ - ориентирани са към крайния резултат, независимо от начините на неговото постигане. Видят ли възможност, грабват шанса и заобикалят правилата и процедурите макар, че държат те да бъдат валидни за другите. Предпочитат сами да държат контрола върху събитията.
- „сходство“ - доверяват се на проверените в практиката неща, на сигурните подходи, на конвенционалните методи, разчитат само на себе си и не са склонни да експериментират, възприемат промяната, като

<sup>29</sup> Виж т. 2.3. Основни понятия - мотивация

<sup>30</sup> Виж т. 2.3. Основни понятия - метапрограми



нещо „външно“, заплашващо позициите им, но при определени обстоятелства проявяват готовност и умения да се адаптират към нея;

- „вътрешна референция“ - не се влияят от външно мнение, но се съобразяват „от къде духа вятъра“. Подреждат приоритетите си спрямо себе си, а не спрямо другите. Доказателството за добре свършената работа идва „отвътре“. Те имат собствени критерии и силно развито чувство за вътрешна оценка.
- „навън от“ - склонни са да се фокусират върху потенциалните рискове и проблеми, внимават и навлизат в детайлите и подробностите. Разрешават проблемите с търпение и предпазливост.

Естествено най-важните и ключови мотивационни фактори за поколение X са подходящото заплащане, справедливата оценка и сигурността на работното място. Също както Y, поколение X са силно неудовлетворени (55%) от заплащането, но за разлика от тях са удовлетворени в по-голяма степен от справедливостта на оценката и обективността на обратната връзка за техния труд.

Притиснати от множество отговорности в живота, хората от поколение X държат много на стабилността и сигурността. Те са лоялни и ангажирани с предприятието и очакват реципрочен отговор на работодателя по отношение на сигурността на работното място. И точно в този аспект неудовлетвореността им е значително по-висока (54%) от по-младите поколения. Оказва се, че поколение X е най-неуверено и най-скеплично от всички преходни генерации по отношение на своето бъдеще в предприятието. Понятието сигурност се разглежда от X по-широко от другите генерации и включва, както стабилност на работното място, така и финансова стабилност на предприятието, очаквани промени, отношения с ръководителите и колегите.

Ето защо следващите по значение, ключови за мотивацията на X фактори, са ръководителите и взаимоотношенията в екипите. Но данните от проучването показват, че X поколението е най-неудовлетвореното от всички по отношение на качествата на ръководителите (41%). Хората от поколение X са самостоятелни, прагматични и скептични. И тъй като те не са склонни да се сравняват с еталони и модели на подражания, поколението X не е особено впечатлено от своите ръководители, особено от по-младите от тях. Тяхната природа е такава, че те са склонни да поставят под въпрос компетентността и авторитета на ръководителите, да се съмняват и изискват ясни обяснения, точни инструкции и принципно отношение към всички. Те са нетолерантни към грешките на ръководителите и към неумението им да се справят с проблемите и конфликтите. Не се манипулират лесно, не се вдъхновяват от нематериални стимули, виждат работата просто като работа и ценят много повече взаимоотношенията, приятелите и семейството си. И ако говорим за климат на

**взаимоотношения**, в този аспект поколение X са също най-неудовлетворените (42%) спрямо всички останали генерации.

С появяването на първите проблеми в работоспособността и здравето, хората от поколение X започват да отдават все по-голямо значение на **условията на труд** и на съхраняването на трудовия си потенциал. В това отношение, изследваните представители на X изразяват сравнително висока удовлетвореност (64%).

От казаното до тук се вижда, че поколение X се чувства неудовлетворено по преобладаващата част от критично важните за него мотивационни фактори. Оказва се, че не е толкова лесно да се постигне мотивираност на тези хора. А това е генерацията, която формира преобладаващата част от работната сила в България.

### Мотивационен профил на поколение T:

Реалностите в демографските тенденции и дефицитите на пазара на труда все по-настоятелно диктуват необходимостта да се обърне внимание на един феномен, известен под наименованието „Ейджизъм“ (Ageism) - липса на толерантност по отношение на възрастта като фактор в общественото развитие, тих дискриминатор към една категория хора в множество сектори на икономиката. От години се наблюдава различно отношение към по-възрастните служители, основаващи се на погрешни схващания, че те искат повече пари, не са на „ти“ с новите технологии или нямат желание и енергия да научат нещо ново. От друга страна много работодатели в металургията, строителството, химията и други базови индустрии, твърдят, че дори не им се мисли какво ще се случи, когато опитните и отговорни хора от поколение T си отидат. Мотивирането на това поколение, удължаването на неговата трудоспособност, съхраняването на неговото здраве и достойнство са предизвикателство, пред което е изправен целия свят. Промените във възрастовата структура на персонала представляват все по-голямо предизвикателство. Работодателите разпознават проблема със застаряването, но индикациите потвърждават, че те все още не са подготвени за промените които предстоят и не разполагат с необходимите инструменти за да се справят с предизвикателствата.

Данните от настоящето изследване показват, че са напълно неоснователни предразсъдъците към качествата на поколение T, но за да бъде мотивирано и използван пълноценно неговият потенциал, трябва да има по-добра осведоменост и диференциран, съобразен с поколенческите характеристики управленски подход.

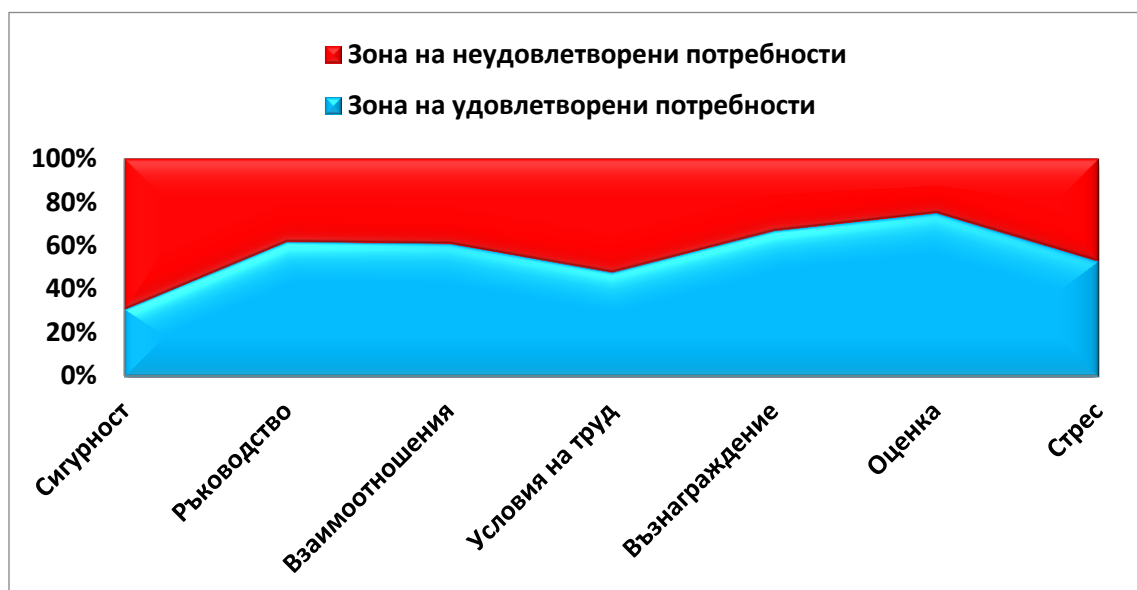
Поколение T са „пазителите“ на ценностното отношение към труда, отдадено на работата си поколение и са известни със своята репутация, че „живеят, за да работят“. Те са „приземили“ очакванията си и по данните от

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----

изследването са най-удовлетворените от работата в сравнение с другите поколения.

Преобладаващият тип мотивация при поколение Т е съчетание между „Интернализация на целите“ и „Външен тип АЗ“<sup>31</sup>. Това са хора, при които са водещи външните стандарти и желанието да се приобщят и получат одобрение и признание от другите, които са склонни да се отъждествяват с целите на фирмата и да поставят колективните интереси над личните.

Графика 14. Мотивационен профил на поколение Т. Съпоставка между удовлетворени и неудовлетворени потребности по основните (най-значими) мотивационни фактори за поколението (%)



Характерни за мисловния стил и модел на поведение на поколение X са метапрограмите<sup>32</sup> от типа:

- „процедури“ - ориентирани са към спазването на правилата, процедурите в процеса и желанието да се правят нещата стъпка по стъпка. Хората с тази метапрограма спазват установените норми и последователност и изпитват удоволствие от това. Те се придвижват по бавно и праволинейно към целта, но винаги завършват до край, това което са започнали да правят. Промяната на процесите, на установените правила и норми, ги обърква и напънга. Необходимо е повече време за адаптиране и усвояване на новото;
- „сходство“ - насочени са към миналото, съсредоточават се върху миналите постижения, доверяват се на изпитаните в практиката неща, не са склонни да рискуват и предпочитат да залагат на традиционните подходи и конвенционалните методи, възприемат промяната, като нещо

<sup>31</sup> Виж т. 2.3. Основни понятия - мотивация

<sup>32</sup> Виж т. 2.3. Основни понятия - метапрограми

„външно“ с повече отрицателни последствия, отколкото ползи, но при добра информираност проявяват готовност и развиват умения да се адаптират към нея;

- „външна референция“ - склонни са към конформизъм и мнението на другите е много важно за тях, особено ако е от авторитети. Доказателствата за нещо свършено добре „идват отвън“ и когато получават одобрение „отвън“, знаят, че наистина е свършено както трябва. Очакват постоянна обратна връзка за постигнатото, мотивират се не само от материални, но и от морални стимули.
- „навън от“ - склонни са да се фокусират върху потенциалните рискове и проблеми, отдават значително внимание и навлизат в дълбочина към детайлите и подробностите. Разрешават проблемите с търпение и предпазливост.

Най-важните, ключови за мотивацията на поколение Т, фактори са сигурност, качества на ръководителите и взаимоотношенията с хората.

Разглеждат **сигурността** в настояща и бъдеща проекция, като устойчивост на работното място и гаранция за нормален живот след пенсиониране. Загубата на работа за тях е крах. Не са уверени във възможностите си да се справят с нарастващите изисквания, да поддържат уменията си, да се преквалифицират, както и в шанса да намерят нова работа. Хората от поколение Т трябва да имат възможността да контролират работата си, например чрез избор или промяна на задачите. Освен това комуникацията и взаимопомощта чрез работа в екип, насърчава обмена на информация и ученето между колеги от различни поколения. Комплексността на работата насърчава хората да учат, например чрез независимо разрешаване на непредвидени проблеми и чрез поемането на отговорност за комплексни задачи от страна на екипи, съставени от хора от различни поколения. *„Интергенеративното учене носи ползи на предприятията по различен начин. То помага да се съхранят много основни знания и опит в организацията. Комбинира силните страни на отделните служители, работници от различни поколения, напр. чрез консолидиране на опита на по-младите поколения в областта на новите технологии с опита на по-възрастните. То също заздравява отношенията в предприятията, като помага да се преодолеят негативни стереотипи относно възрастта и отношенията“*<sup>33</sup>.

Резултатите от изследването (Таблица 2) показват, че това е поколението, което в равнение с другите, изпитва най-висока несигурност - 69% неудовлетвореност от перспективата за задържане на работното място.

<sup>33</sup> Сребърно поколение, златни възможности, Проект ECIL, 2020, <https://www.generations-bg.eu/?p=750>

Поколение Т са лоялни, държат на властовата дистанция и се отнасят по принцип с уважение към авторитетите, служебните рангове и институциите. Имат традиционни схващания за ролята на ръководителя и държат най-вече на техните морални качества. Резултатите от изследването показват, че те са значително по-удовлетворени от **ръководителите** (68%), в сравнение с поколение Х. Сравнително висока (61%) е и удовлетвореността им от атмосферата на **взаимоотношенията** в екипа и предприятието.

Резултатите от изследването показват, че макар **възнаграждението** и оценката да не са първостепенни приоритети, те си остават ключов мотивиращ фактор за хората от поколение Т. След поколение Y те са най-удовлетворените (67%) от **възнаграждението** си генерация, което е ясен показател за това, че не искат „повече пари“, отколкото другите. Те са и най-удовлетвореното (75%), по отношение на **справедливостта на оценката** за трудовия принос, поколение.

Естествено с напредването на възрастта, подходящите условия на труд и липсата на прекомерно напрежение в работата стават все по-важни. По тази причина, поколение Т разглеждат подходящите условия на труд и липсата на напрежение и стрес като ключови мотивационни фактори в работната среда. Данните от проучването показват, че в сравнение с другите, по отношение на **стреса и напрежението**, Т поколението имат най-високо ниво на удовлетвореност (53%). Този резултат е показателен за комуникативната култура, за опита и уменията на поколението да се справя с проблемите и да поддържа висока психологическа устойчивост към стресогенните фактори в средата. Не така обаче по отношение на удовлетвореността на изследваните лица от Т поколението от **условията на труд** в техните предприятия. Тук Т поколението изразяват най-високото ниво на неудовлетвореност (52%) в сравнение с другите генерации. Ако искат да удължат трудовия живот на своите служители, работодателите трябва да помислят за по-гъвкави режими на работа, за по-ергономичен дизайн на работните места и организация на процесите, съобразени с възрастовите особености и съхраняващи работоспособността и продуктивността на поколение Т.

---

#### 4.4. ПОКОЛЕНЧЕСКИ НАГЛАСИ КЪМ ПРЕДПРИЯТИЕТО И РЪКОВОДИТЕЛИТЕ, НАГЛАСИ ЗА ТРУДОВА МОБИЛНОСТ

---

Нагласите са устойчива във времето форма на оценка за факти, събития, ситуации, хора. Те организират социалния ни свят, като ни помагат бързо да категоризираме явления и събития като „добри - лоши“ и да си дадем сметка какво се случва. Те влияят на нашето поведение, формират нашето отношение и насочват действията ни в посока да вършим това, което харесваме и считаме за важно и необходимо. В зависимост от своите устойчиви характеристики формиран под влиянието на определен социален, исторически и културен

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

контекст, хората от различните поколения имат различни нагласи и представи, влагат различен смисъл, значение и очакване към предприятието, ролята на ръководителя и трудовата мобилност. Този извод се потвърждава от представените по-долу резултати от изследването.

Социалната роля е нормативно определен начин, „предписано“ поведение, което се очаква от индивида в съответствие с неговия социален статус, служебно положение, позиция в организационната йерархия. Ролите съществуват в обществените представи и социалните отношения, във вълна от индивида, независимо от хората, които ги играят и можем да ги разгледаме като мост между индивида и обществото. Заемайки конкретна ръководна позиция в предприятието, ние изпълняваме определена роля, която оформя нашето поведение в много по-голяма степен отколкото личностните ни характеристики. Хората ни възприемат през призмата на тази роля. В изпълнението на ролята „ръководител“ ние обвързваме поведението си с установените правила и норми, но забравяме за различията във възприятията, представите и нагласите на хората в т.ч. и за поколенческите нагласи. Разбирането на гледната точка на всяко поколение към ролята на съвременния ръководител е важно условие и предпоставка за постигането на желаните ефекти в развитието на съвременно лидерство и в управлението на хора и екипи.

Правото на труд в друга държава-членка на ЕС е основен елемент на принципа за свободно движение на хора в рамките на Европейския съюз и съществен аспект на европейската интеграция. Мобилността, най-общо казано, е движение на работната сила, промяна в местоработата, местоживеенето, упражняваната професия и пр. изменения, свързани с различни социални и икономически фактори, както и с потребностите на търсещите и предлагащите работа. Международната трудова мобилност има много измерения: тя може да приема различни форми в зависимост от това, дали е мотивирана от работодателя или от индивида и каква е нейната продължителност. Според проучване на БСК от 2018 г.<sup>34</sup>, основните факторите в средата, пораждащи нагласа за международна трудова мобилност са: *продължителна безработица (78%); ниско заплащане (65%); липса на подходяща работа (62%); лоши условия на труд (41%); неразвита местна икономика (35%); некоректни работодатели (35%)*.

Изследването на поколенческите нагласи към предприятието, ръководителите и трудовата мобилност, обхваща следните целеви области:

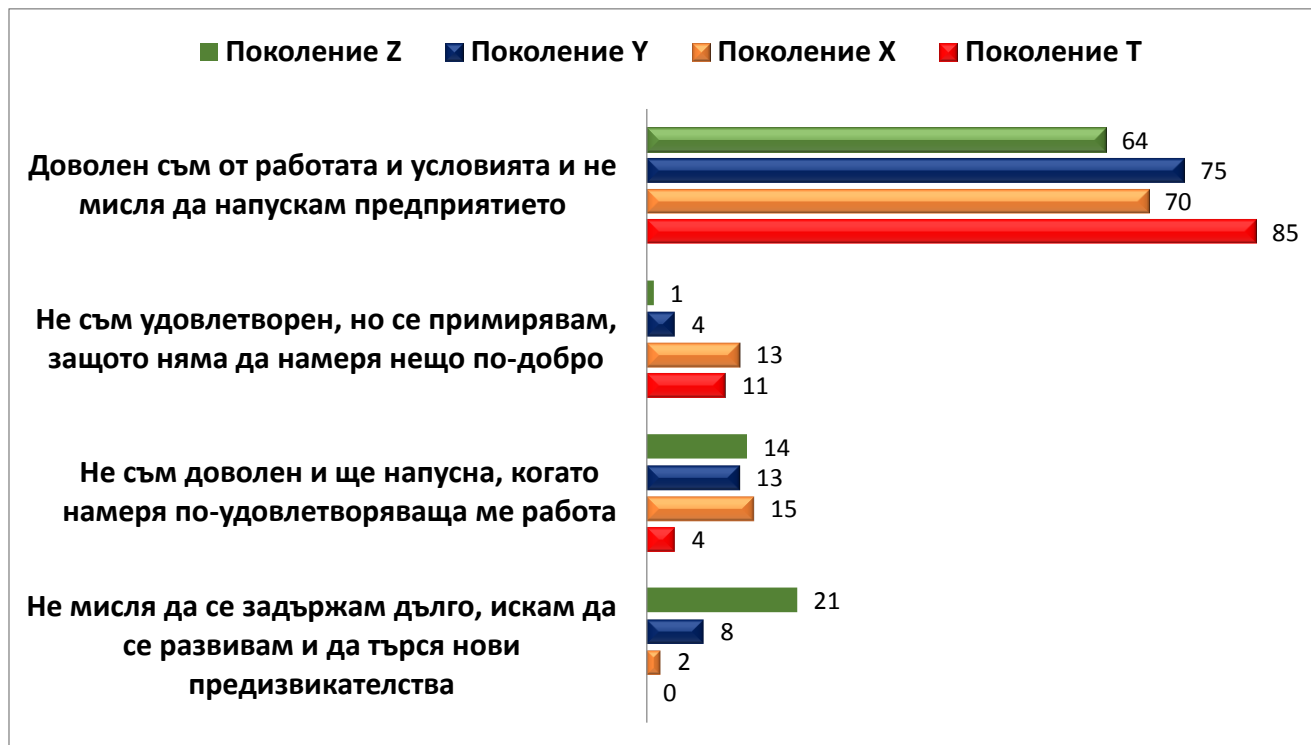
- Нагласи за напускане на предприятието и смяна на работата;
- Нагласи към ръководителите;
- Нагласи за международна трудова мобилност.

<sup>34</sup> Проект „Изграждане на устойчив модел и партньорска мрежа за насърчаване на заетостта и трудовата мобилност в трансграничния регион България – Румъния“ <https://jobmobility.info/bg/>



#### 4.4.1. НАГЛАСИ ЗА НАПУСКАНЕ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО И СМЯНА НА РАБОТАТА

Графика 15. Мислили сте за напускане на предприятието и за смяна на работата? До каква степен сте решен да осъществите подобно намерение? (%)



Данните от изследването, представени на Графика 15, показват известни различия в степента на нагласите на отделните поколения към напускане на предприятието и смяна на работата.

Поколение Т се чувстват най-привързани към предприятието и са най-устойчиви в нагласите си. Преобладаващата част (85%) от неговите представители заявяват, че са доволни и нямат намерение да напуснат предприятието. Този тип удовлетвореност се нарича от изследователите „стабилизираща удовлетвореност“ и се изразява в позитивно преживяване, ангажираност, задоволство и повишено желание да се запази постигнатото. Около 11% от Т са в състояние на т.н. „резигнативна удовлетвореност“ - намаляване равнището на претенции, обезверяване и примиряване с недостатъците в работната среда. И само 4% са с очертала се нагласа за напускане или в състояние на т.н. „фиксирана неудовлетвореност“ - негативни чувства, стабилна неудовлетвореност без оптимизъм и надежда за подобрене, активно търсене на друга работа.

Поколение X е по-разколебано в нагласите си към предприятието. Над 2/3 от неговите представители (70%) са в състояние на стабилизираща удовлетвореност, която е по-ниска от тази на поколенията Т и Y. Показател за

неустойчивото ангажиране на X с предприятието е и факта, че нагласите „резигнативна удовлетвореност“ (13%) и „фиксирана неудовлетвореност“ (15%) са най-високи спрямо другите поколения.

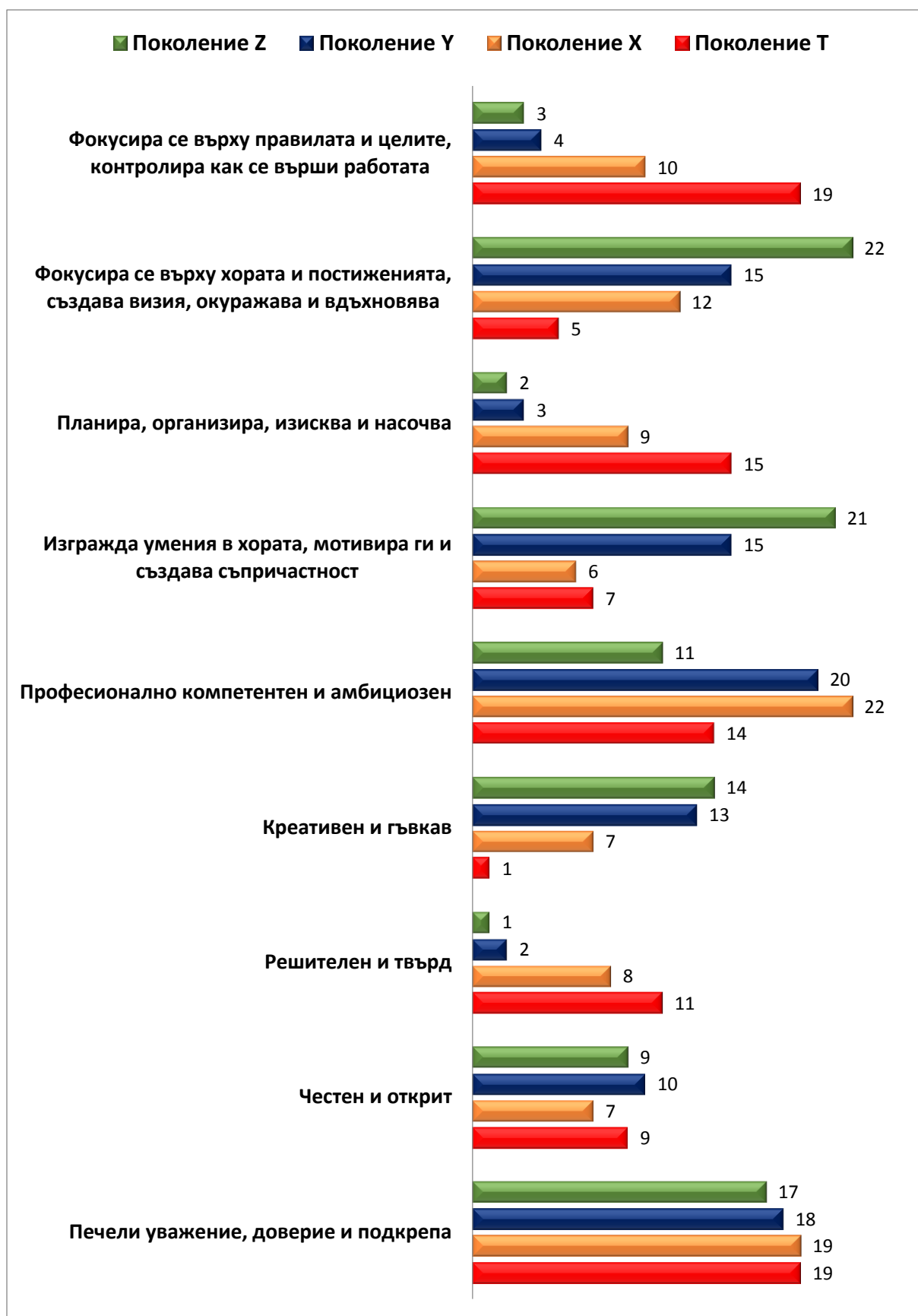
Поколение Y, също както T, изразява висок процент на задоволство и нежелание за напускане на предприятието (75%). Но те, не са толкова склонни да се примиряват както T и X (4% резигнативна удовлетвореност) и активно проучват възможности за нова работа (13% фиксирана неудовлетвореност).

В сравнение с другите поколения, хората от Z показват най-нисък дял на устойчиво ангажираните с предприятието - 61% стабилизираща удовлетвореност. Те изобщо не са склонни да се примиряват и в сравнение с другите поколения, показват най-висок дял (21%) на хората, които не мислят да се задържат дълго в едно предприятие и постоянно търсят развитие и нови предизвикателства.

#### 4.4.2. НАГЛАСИ КЪМ РЪКОВОДИТЕЛИТЕ

Ако се вгледаме внимателно в данните от изследването, представени на Графика 16 ще видим, че нагласите към ръководителите също са сериозен „разделителен камък“ между поколенията работна сила. Безспорно всички поколения държат в най-голяма степен на способността на ръководителите да печелят уважение, доверие и подкрепа от подчинените си служители. Но след този фактор, различията започват да се задълбочават.

Графика 16. Поколенчески нагласи към ръководителите.



## Поколение Z

В представите си за ролята и качествата на съвременния ръководител, най-младото поколение акцентира на:

- Фокусира се върху хората и постиженията, създава визия, окуражава и вдъхновява (22%)
- Изгражда умения в хората, мотивира ги и създава съпричастност (21%)
- Печели уважение, доверие и подкрепа (17%)
- Креативен и гъвкав (14%)

Поколение Z е първото поколение през последните 100 години, което се ражда с възрастна **формирана позиция** към много неща. Те решават какво и как да правят. От там идва и високата им **самооценка**. В този контекст те не одобряват авторитарния стил на управление, който днес се нарича „лидерство в миналото“. В сравнение с другите генерации, поколение Z дават **най-ниско предпочитание към факторите свързани с административната роля и власт на ръководителя**, като планиране, организиране, делегиране, контрол, изискване и пр. Не им харесва да бъдат поучавани и направлявани. Доминиращите в Z **метапрограми** ги фокусират към бъдещето, към търсене на новото и иновативното, към промяната и отхвърлянето на правилата.

Поколение Z разглеждат по **съвършено различен, нетрадиционен начин** ролята на съвременния ръководител.

В сравнение с другите поколения, представителите на поколение Z ценят най-високо (14%) **креативността и гъвкавостта в управлението**. Държат на **прогресивния начин на мислене (Growth Mindset)** и очакват подобна нагласа и от техните ръководители. Става дума за бързина, гъвкавост, креативност, търсене на новото, постоянна промяна и усъвършенстване, приемане с желание на нови идеи, учене от грешките и стремеж да станеш по-добър в това, което правиш.

Поколение Z не се впечатлява от йерархии и разглеждат ролята на ръководителя, не като началник, а като **ситуативен лидер и преди всичко „тренир“**. Те искат искрено внимание и разбиране, да бъдат чути и да бъдат ценени, харесвани (liked). Очакват ръководителят да е добронамерен, да консултира и помага в постигането на целите. Използването на **коучинг подход** е много важен защото изтрива ясната йерархия в схемата „шеф и подчинен“ и способства установяването на по-приятна, по-демократична атмосфера, където ръководителят не налага, а предлага и пита. Необходимо е и **толерантно отношение към грешките**. Хората от поколение Z не ги възприемат като провал, а като обратна връзка. Те са израснали с игри, където винаги могат да преминат отново нивото, на програми, където винаги могат да възстановят резервно копие от облака и т.н. Това оставя своя отпечатък върху начина на възприемането на грешки в живота.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

И още нещо. Посочихме, че за поколение Z е характерна мотивация от типа „интернализация на целите“ - изпитват потребност да вярват, че работят за полезна кауза и съпоставят своите желаниа и ценности с целите на фирмата. Ако ръководителят е по-широко скроен, т.е. да умее, не просто да делегира, а да акцентира на смисъла в работата, да създава визия и вдъхновява, ще постигне дори и това, което не е очаквал. Не е вярно разпространеното схващане, че младите хора не са ангажирани и съпричастни. Те трябва да вярват, че работят за смислена и полезна кауза.

## Поколение Y

В представите си за ролята и качествата на съвременния ръководител, поколение милениум акцентира на:

- Професионално компетентен и амбициозен (20%)
- Печели уважение, доверие и подкрепа (18%)
- Фокусира се върху хората и постиженията, създава визия, окуражава и вдъхновява (15%)
- Изгражда умения в хората, мотивира ги и създава съпричастност (15%)

Поколението Y се възприема за поколението, което не се впечатлява, или не му пука, именно поради отърсването от традиционните възгледи за това как човек трябва да живее живота си. И също като Z то не се впечатлява от авторитети и йерархии. Въпреки че нехайството им към остарелите миогледи често бива критикувано от по-възрастните хора, точно то им позволява да положат нови социални разбирания, които да бъдат в крак с динамичността на новия свят, в който са израснали. Ето защо те разбират ролята на съвременния ръководител много по-различно от преходните поколения.

Хората от Z са поколението „A3-A3“. Посочихме, че за тях е характерна мотивацията от вътрешен тип „A3“, влияят се най-вече от собствените си представи за полза, от личните стандарти за успех и постижение, от собствените си ценности. Привичните им метапрограми ги насочват към постигане на резултат, използвайки нови възможности и без да робуват на рутинните модели, към доверяване на собственото мнение, професионална експертиза и оценка, към подозрителност към всичко и към всеки и внимание към контекста и детайлите.

И поколение Z, и поколение Y очакват от ръководителите поведение на лидери с висока емоционална интелигентност. Но докато поколение Z акцентира най-много на подкрепата от страна на ръководителите, хората от поколение Y държат най-много на техния управленски опит, професионализъм, морални качества, умение да водят в правилната посока и да възнаграждават за успехите. Хората от Y са поколението, което в сравнение с останалите цени най-високо (10%) честността и откритостта в ръководителите. Те са перфекционисти и очакват съвършено поведение от

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

своите ръководители и са особено чувствителни към всякакви проблеми, особено такива, които са свързани с технологична неефективност, бюрокрация, неправилни решения, неефективна организация, с некоректно или несправедливо отношение. Ето защо в сравнение с Z поколението, милениум са по-склонни да отдават известно значение на традиционните управленски качества свързани с административната роля и власт на ръководителя, като планиране, организиране, делегиране, контрол, изискване и пр.

Поколение Y имат собствено разбиране за успех и полза и изискват **специално внимание** от ръководителите и **диференциран подход**. Те не се вълнуват толкова от каузата и смисъла на работата, а от това, как задачите и ползите от изпълнението се вписват в техните лични цели. Поколение Y са нетърпеливи да постигнат всичко и не желаят да стоят на място без да напредват. Милениумите не вярват в бъдещи награди, те са хора на „незабавното възнаграждение“, за тях е важно да получат очакваното, заслужено, дължимото веднага. Ръководителят, който ги третира еднакво с другите и приравнява с по-посредствените, който не възнаграждава техния перфекционизъм и присъщ стремеж към усъвършенстване, няма шансове да се сработи с хора от поколение Y.

Поколение Y също както Z държат на качеството **креативност и гъвкавост** в ръководителите. Но ако Z го разглеждат като прогресивно мислене, Y го свързват с предприемчивост и бизнес ефективност.

## Поколение X

В представите си за ролята и качествата на съвременния ръководител, поколение X акцентира на:

- Професионално компетентен и амбициозен (23%)
- Печели уважение, доверие и подкрепа (19%)
- Фокусира се върху хората и постиженията, създава визия, окуражава и вдъхновява (12%)
- Фокусира се върху правилата и целите, контролира как се върши работата (10%)
- Планира, организира, изисква и насочва (9%)

Събитията в живота на поколение X са ги направили скептични към ръководителите и по тази причина те наблягат на предпочитания свързани преди всичко с техния **професионализъм и традиционни управленски качества**. Те разчитат само на себе си, но нямат нищо против, ръководителят да е „свой човек“. И тъй като те не са склонни да се сравняват с еталони и модели на подражания, поколението X не е особено впечатлено от своите ръководители, особено от по-младите от тях. Тяхната природа е такава, че те без задръжки могат да поставят под въпрос компетентността и авторитета на ръководителите, да се съмняват и изискват ясни обяснения, точни инструкции

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



и принципно отношение към всички. Те са нетолерантни към грешките на ръководителите и към неумението им да се справят с проблемите и конфликтите.

Посочихме, че хората от поколение X са с преобладаващо инструментална мотивация, държащи най-вече на материалните ползи и на сигурността в работата. Не се манипулират лесно, не се вдъхновяват от нематериални стимули, виждат работата просто като работа и ценят много повече взаимоотношенията, приятелите и семейството си. При тях е силно развито чувството за реципрочност, което прилагат и към ръководителите под формата: „за да ти дам нещо, очаквам и ти да ми дадеш“. Държат на предвидимостта, стабилността и увереността в утрешния ден. Предпочитат фиксирани заплати, твърде голямата променлива част от възнаграждението им ги изнервя и демотивира.

Характерните за поколението метапрограми ги тласкат към подреждане на приоритетите в работата съобразно целите си, заобикаляне на правилата, ако това е в техен интерес, съпротива към промяната, ако тя засяга сигурността им, преодоляване на трудностите с лекота и насочване към проблемите, чрез използване на изпитани конвенционални методи за тяхното разрешаване. А приоритетите на X, както неведнъж сме посочвали, са четири: семейството; стабилността; добрата информираност, за това, което се случва; способността да се възползваш от всяка възникнала възможност. И ако ръководителят не се съобрази, с който и да е от тези приоритети, неизбежно ще има проблеми.

Хората от поколение X са индивидуалисти и често ръководителите на екипи изпитват трудности по отношение на делегирането на колективни цели и задачи, както и със сработването на X с останалите. Поколение X не са толкова обвързани с това, което правят и не са склонни към полагане на повече усилия от необходимото, особено ако не са възмездени. На работното място отхвърлят прекалено твърдите и строги изисквания, държат на правото на избор и предпочитат по-либерален стил на управление „цел - резултат“, който им предлага възможност да работят независимо с минимална опека и контрол.

## Поколение T

В представите си за ролята и качествата на съвременния ръководител, поколение X акцентира на:

- Фокусира се върху правилата и целите, контролира как се върши работата (19%)
- Печели уважение, доверие и подкрепа (19%)
- Планира, организира, изисква и насочва (15%)
- Професионално компетентен и амбициозен (14%)

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

- Решителен и твърд (11%)

Както се вижда от Графика 16, поколение Т са „пазители“ на традиционните схващания за ролята на ръководителя и на морала в управлението или на т.н. „лидерството на миналото“, за което говорихме по-горе. Те в много по-голяма от другите поколения степен залагат на качеството „управляващ“ – на фокусирането върху правилата и контрола, планирането, организирането, и изискването и на проявата на твърдост и решителност.

Посочихме, че преобладаващият тип мотивация при поколение Т е съчетание между „Интернализация на целите“ и „Външен тип АЗ“. Това са хора, при които са водещи външните стандарти и желанието да се приобщят и получат одобрение и признание от другите, хора които са склонни да се отъждествяват с целите на фирмата и да поставят колективните интереси над личните.

Типичните за поколението **метапрограми създават поведенчески модели** насочени към стриктното следване на установените правила, изисквания и процедури, стремеж за съхраняване на статуквото и акцентирание върху отрицателните последици от промяната, подчинение на груповия натиск, пристрастие към детайлите и понижена готовност за поемане на риск.

Свикнали са да постигат нещата по трудния начин и държат на принципа на **сеньоризма** (старшинство, основаващо се на практика и опит) и често изпитват поколенчески бариери към по-младите ръководители.

Поколение Т са конформисти, държат на **властовата дистанция** и се отнасят по принцип с уважение към авторитетите, служебните рангове и институциите. Те са отдадени на работата и лоялни към работодателите. Т са работохолици и **ценят високо това качество** и в другите, независимо дали са ръководители или редови служители. Очакват от ръководителите уважение и зачитане на тяхното достойнство, както и възможности за споделяне, трансфериране на придобития опит към по-младите. Държат на ценностите си и ако нещо не отговаря на техните възгледи са склонни да се отдръпнат или опонират.

Поколение Т са склонни да се ангажират с предприятието, съпричастни са и се гордеят с неговите постижения и с професията си. Изпитват удоволствие от добре свършената работа. Насочени са към миналото, обвързват собствената си стойност и се самоопределят въз основа на професионалните си постижения. Склонни са да **поставят колективните интереси пред собствените**. Работят, защото искат да допринесат за успеха, да се впишат в компанията и да се почувстват, като част от колектива. Фокусират се върху целите, зачитат правилата, държат на класическото разбиране за трудов морал и работна етика, на отговорността и възприемат порядъка и дисциплината много по консервативно, стриктно и строго в

сравнение с другите поколения. Живеят за да работят и разглеждат напускането на фирмата като крах. Стремят се да задържат постигнатото и в името на това са склонни да правят компромиси в очакванията си.

Трудно балансират между работа и личен живот. Склонни са да се лишат от свободно време в името на работата. Държат на безопасните и здравословни условия на труд и не желаят да работят в среда, която създава **риск за тяхното здраве**.

#### 4.4.3. НАГЛАСИ ЗА МЕЖДУНАРОДНА ТРУДОВА МОБИЛНОСТ

Таблица 3. Възнамерявате ли да живеете и работите в друга държава?

Поколение Z			Поколение Y			Поколение X			Поколение T		
Да	Не	Не съм мислил	Да	Не	Не съм мислил	Да	Не	Не съм мислил	Да	Не	Не съм мислил
35%	52%	13%	18%	70%	12%	15%	70%	15%	4%	85%	11%

Както се вижда от данните на Таблица 70% от изследваните лица са с нагласа да напуснат България и да работят в друга страна, предимно член на ЕС. Намерението за външна трудова мобилност намалява с покачването на възрастта.

Допълнителната информация получена на основата на дълбинно проучване чрез полевите интервюта и фокус групите, очертава **причините** за повишените нагласи към трудова мобилност и спецификата в мисленето на отделните поколения.

- Поколение Z:
  - безпаричие и неудовлетвореност;
  - по-добри условията за работа и живот;
  - повече възможности за придобиване на опит и развитие;
  - по-високо заплащане;
  - по-добри възможности за повишаване на образованието и обучение;
  - по-добро отношение към професията.

Поколение Y:

- по-добра среда, с повече шансове;
- по-добър начин на живот;
- по-справедливо заплащане;
- по-добри условия за отглеждане на деца;

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

- повече възможности за реализация;
- придобиване на опит, който ще бъде търсен и предпочитан от работодателите, след завръщането в България;
- по-добри условия за предприемачество.

Поколение X:

- отваряне на нови възможности;
- по-сигурен и спокоен живот;
- по-добри условия за семейството, по-добро образование за децата;
- по-добра здравна система и по-високи пенсии;
- по-високо заплащане;
- възможност за събиране на пари за собствен бизнес.

Поколение T:

- по-висок жизнен стандарт;
- по-близо до децата;
- по-добра здравна система.

---

## 4.5. АДАПТИВНОСТ НА ПОКОЛЕНИЯТА КЪМ ПРОМЕНИТЕ, НАГЛАСИ ЗА ОБУЧЕНИЕ И ИНТЕРГЕНЕРАЦИОННО ОБЩУВАНЕ

---

В едно от популярните си изказвания Томас Джеферсън твърди, че *“нищо не е по-постоянно от промяната”*. И именно тя е основният причинител на разделенията между поколенията или така наречената „генерационна дупка“, описваща неразбирателствата между младите и старите, от както свят светува.

**Промяна** е всяко изменение на положението или състоянието на организацията. Управлението на промяната в предприятието е стратегически, структуриран и контролиран процес на усъвършенстване и преход към по-висока конкурентоспособност и икономически растеж на основата на предварително зададени цели, корпоративни модели и програми. **Управлението на промяната** не е само планиране, комуникация, обучение и справяне със съпротивата срещу нововъведения и изменения. Това е системен процес, чиято ефективност зависи от организационната култура, нагласите на хората, от знанията, уменията, опита и от тази гледна точка, той е израз на способността на мениджмънта да преведе хората и организацията успешно през промяната.

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----

Изследователите Давид Глейкер и Артур Литъл<sup>35</sup> предлагат следната формула за ефективността на усилията за промяна:

$$C = (A \times B \times D) - X$$

C - ефективност на промяната

A - ниво на неудовлетвореност от сегашното положение

B - ясна визия, разбиране за бъдещото състояние

D - практически първи стъпки

X - цената, която хората трябва да платят

Иначе казано, за да се появи поддръжка за промяната, хората трябва да изпитват достатъчна неудовлетвореност от сегашното състояние, която да мобилизира енергия към промяната. Трябва да се разбират целите на промяната, да се знае до какви резултати и последствия ще доведе тя. Да се създаде убеденост, че ползите от промяната са по-големи от усилията. Първите стъпки са много важни. Трябва да се създаде чувство за реален успех. Но различните поколения в организацията, възприемат случващото се различно, адаптират се към промяната с различна скорост, гледат по различен начин на смисъла от промяната и най-вече на цената, която трябва да платят за нейното постигане.

**Обучението** на човешките ресурси е системен процес на предаване и усвояване, на изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите за успешно изпълнение на работата, който се осъществява в индивидите, но в определен организационен контекст. Обучението на човешките ресурси е целенасочен управленски процес, който се провежда по инициатива на организацията и води до по-добро трудово представяне на конкретно работно място, на конкретна длъжност, структурно звено и предприятие. Усъвършенстването на знанията, уменията и нагласите на заетите, често се използва паралелно с термина развитие на човешките ресурси. Различните поколения в организацията имат различни потребности от обучение, учат по специфичен за възрастта им начин и отдават предпочитание към различни форми на обучение и развитие.

**Общуването** е социално взаимодействие, двупосочен процес, свързан с обмен на информация, съждения, оценки, чувства, нагласи и отношения между хората. В общуването се преплитат три аспекта на взаимодействие:

- Комуникативен - обмен на информация;
- Перцептивен - сетивни и познавателни особености на общуващите, начин на възприемане на себе си и другите;
- Интерактивен - обмен на въздействия между общуващите хора.

<sup>35</sup> сб. Управление на промяната и прехода, изд. „Класика и стил“, 2005

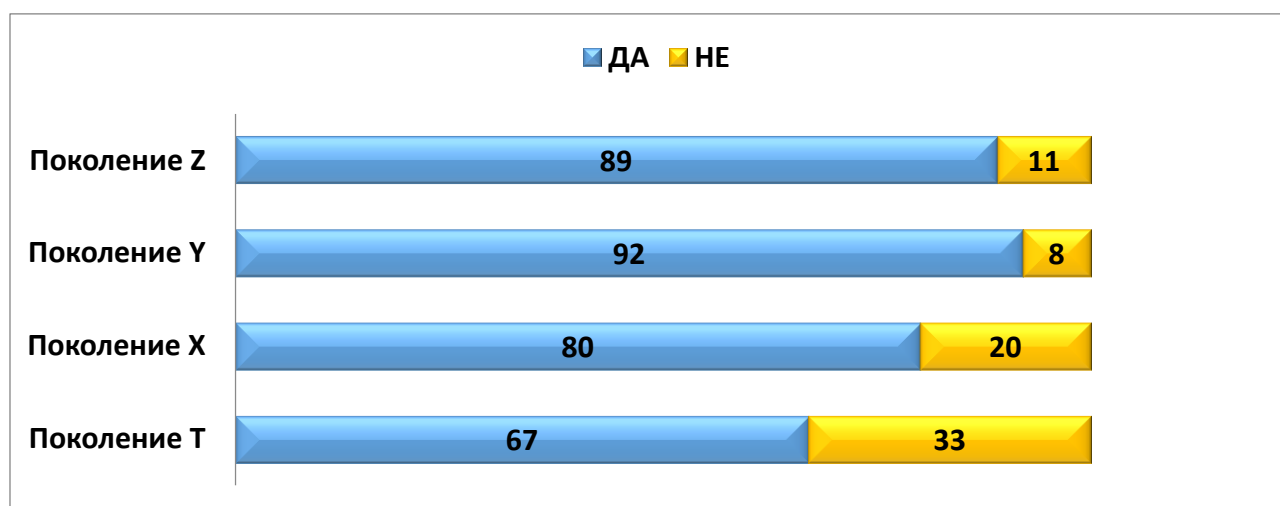
Споделянето на обща култура, понятиен речник, типови реакции, критерии за оценка, символи и начини на изразяване са определящи за самоидентифицирането с дадено поколение<sup>36</sup>. Но работното място не принадлежи само на едно поколение. **Интергенерационното общуване** е свързано с начина по който поколенията възприемат себе си, общуват и взаимодействат. Ако към специфичния език, символи и начини на изразяване на отделните поколения прибавим и предпочитаните канали, технически средства за комуникиране, както и нагласите към възрастта, ще стигнем отново до „генерационна дупка“, описваща неразбирателството между поколенията.

Изследването на нагласите и адаптивността на поколенията към промените, към обучението и интергенерационното общуване и взаимодействие, обхваща следните четири области на проучване:

- отношение на поколенията към новите технологии;
- адаптивност на поколенията към промяната в организацията;
- нагласи на поколенията към формите на обучение и усъвършенстване;
- интергенерационно общуване и разбиране.

#### 4.5.1. ОТНОШЕНИЕ НА ПОКОЛЕНИЯТА КЪМ НОВИТЕ ТЕХНОЛОГИИ

Графика 17. „Новите технологии подпомагат и облекчават живота на хората“ (%)



Технологиите винаги са съпътствали човешкия живот. А стремежа да бъдат развивани в полза на човека е неизменна част от прогреса на обществото. Технологичният напредък винаги се е посрещал **двузначно**. От една страна имаме страх и недоверие, от друга възторг и удовлетвореност. В същото време в наши дни хората почти не могат да си представят живота си

<sup>36</sup> Кирова, Л., ст. Езикът на поколенията, Електронно списание LiterNet, 17.03.2012, № 3 (148)



без невероятните технологии и устройства, които само преди десетилетия се срещаха единствено в света на научната фантастика. Всъщност не технологиите са проблемът, а начинът по който поколенията хора ги използват и степента, в която зависят от тях.

Данните от изследването показват, че всички поколения се отнасят с положителна нагласа към ролята на новите технологии, но въпреки това различията и дистанцията между „млади“ и „стари“ се запазват. И още нещо, поколенията Z и Y и отчасти X имат огромни очаквания за технологиите в работата си, за които повечето работодатели в България са неподготвени. И млади и не толкова млади генерации служители очакват технологичните иновации да доведат до по-голяма гъвкавост в работата. Благодарение на бума на "фрийленс икономиката", при която технологиите позволяват на хората да работят когато и от където пожелаят, представителите на всички поколения подчертават, че гъвкавите трудови условия представляват важна възможност за тях в следващите години. Част от компаниите правилно са насочени към развиване на силни дигитални технологии за крайните потребители, но не показват същата ангажираност към бекофис технологиите - като интелигентни инструменти за съвместна работа и чат платформи за служителите. Свикнали с многото удобни потребителски продукти, младите специалисти очакват да намерят същите ефективни приложения и в работата си. Сериозно предизвикателство е и липсата на професионални умения. Многобройни проучвания показват разминаване между дигиталните възможности на фирмите и бъдещите им нужди. Привличането и задържането на квалифицирани специалисти става все по-трудно. Посочихме, че по-младите поколения предпочитат да работят в съвременна технологична среда. Инвестирането в цифрови умения, дигитални технологии в т.ч. и в бекофис технологии ще се изплати в бъдеще, като създаде по-висока конкурентоспособност, както на икономическия пазар, така и на пазара на труда.

С най-висок процент утвърдителни отговори са представителите на поколение Y. Те са „опитните мишки“ на огромна технологична промяна и няма как да не са най-силно впечатлени от нея. Хората от Y са първото поколение, за което новите технологии не са нещо, към което трябва да се адаптират. Ако технологиите за поколение Z са вродени, то за хората от поколение Y технологиите са познати, приучени и присъщи. Искат да използват всички технологични инструменти, за да улеснят всеки аспект от своя живот - личен и професионален.

Поколение Z възприемат новите технологии, като нещо естествено и нормално, съпътстващо живота им. Те са първото изцяло дигитално поколение, на което не му се е налагало специално да се учи как да работи и ползва новите технологии, те са им „вродени“. Ако представителите на поколение Y създадоха и се научиха да използват социални мрежи, технологии и различни

устройства в зряла възраст, то хората от поколение Z растат със смарт-телефон и таблет в ръце. А ние все още се чудим как дете на 3 години вече е опитен потребител на Youtube и знае как да отключи телефона. Поколение Z са завършеният етап на прехода от „хартиено“ към „цифрово“ поколение. Те не се интересуват как работи дадена технология - те просто искат да я използват. Z не мислят “на езика” на технологиите, те мислят “на езика” на връзките и взаимодействията. От тяхна гледна точка компютрите, мобилните телефони и WEB не са технологии. Те са нещо като пътищата - винаги са били наоколо. Според някои авторитетни изследователи<sup>37</sup> именно поколението Z е първата генерация, постигнала същинска интеграция между себе си и заобикалящите ги технологии. Очакванията са те да дадат старта на следващата революция, която ще използва способностите на изкуствения интелект, за да слее в едно човек и машина.

Както посочихме, твърде погрешно е да се смята, че Поколение X са против или се справят зле с технологиите. В действителност, те са силно впечатлени от развитието на технологиите, те се чувстват обвързани и запознати с новите технологии, привлечени са от възможностите за тяхното смислено и целенасочено използване. Почти всеки втори представител на X поколението заявява, че му се е налагало да се приспособява и адаптира към нови технологични процеси, свързани с въвеждане на ново оборудване, автоматизация и използване на софтуер за управление на процеси. Но при хората от поколение X започват да се проявяват все повече и по-отчетливи отрицателни нагласи към новите технологии. Те считат, че бумът на технологиите е съпътстван от много странични ефекти. За много социални явления днес се обвиняват технологиите. Това, че хората излизат по-рядко навън, че не отделят достатъчно внимание на децата си, това, че има рискове за децата, че не успяват да постигнат например дълга връзка, брак и пр.

В отношението към технологиите на хората от поколение T, се проявява все по-очертаващо се раздвоение. Те, както и поколение X са силно впечатлени от технологичната революция. Но паралелно на развитието на технологиите, започват да нарастват и подозрителността, комплексите, съмненията и притесненията относно последствията в хората от най-старата генерация. За разлика от другите поколения, T не обичат нововъведенията, честите промени и предизвикателството да овладяват нови умения. Това поколение цени взаимоотношенията между хората лице - в лице, тъй като те не са израснали с новите технологии, които управляват живота на по-младите поколения. Те са „хартиено поколение“, израснали са с преживявания от книгата в ръцете им, от вестници и списания, от писане на писма и телефонни разговори, което им е помогнало да развият силни междуличностни умения и

<sup>37</sup> Ролята на дигитализацията от поколение до поколение. <https://business.dir.bg/ikonomika/rolyata-na-digitalizatsiyata-ot-pokolenie-do-pokolenie-2>

съпричастност. Отнасят се с тревога към промените в начина на живот и общуване при младите хора, към „висенето“ с часове и пристрастяването към интернет и социалните мрежи, към безконтролния достъп до всякаква информация и рисковете свързани с това, към все по-нарастващата зависимост от технологиите в личния живот и работата. Въпреки това, с навлизането на технологиите, поколение Т са изправени пред необходимостта да усвоят нови умения и да използват новите технологии. Разликата е в това, че не ги възприемат по същия начин като по-младите поколения. Поколение Т използва тези технологии предимно като инструменти за **производителност**, а не за **свързаност**, както е при по-младите.

Допълнителната информация получена на основата на дълбинно проучване чрез полевите интервюта и фокус групите, очертава причините за очерталите се различия в поколенческите нагласи към новите технологии:

Поколение Z	
ДА	НЕ
<p>Животът е невъзможен без тях. Те обогатяват живота ми. Технологиите променят света към по-добро Цялата информация в света е на една ръка разстояние. Можеш да ползваш множество източници на информация. Можеш да правиш всичко много по-бързо и по-лесно. Иновациите са много важни във всички области, помагат да живеем по-качествено Новите технологии опазват околната среда Подобряват качеството на образованието Мога да науча много нови неща, бързо стигам до това, което ме интересува, без да губя време за ненужна информация Премахват границите в света, помагат да се разберат чуждите култури и да се усвои по-леко и бърза друг език. Разнообразяват и осмислят живота ми, предлагат безброй възможности за забавление. Създавам широк кръг контакти и приятелства, без да губя време, следя какво ги интересува и вълнува, мога да общувам с тях независимо от разстоянията Много по-лесно можеш да намериш нова работа и да имаш достъп до информация за различни работодатели.</p>	<p>Изтичане на лични данни. Използване на личните профили в социалните мрежи за комерсиални, политически и престъпни цели. Тормоз и насилие, манипулиране в Интернет Зависимост от технологиите. Нарастване на хакерските атаки и проблеми в киберсигурността, проблеми със зловредния софтуер. Масовото използване на биометрични данни е риск за свободата на човечеството.</p>
Поколение Y	
ДА	НЕ

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

<p>Виждам във всяко устройство само ефективно средство за комуникация. Инструменти, които позволяват да си взаимодействаме така, както никога преди не сме могли, свързвайки ни с хора от цял свят - чрез социални мрежи, месенджъри и други комуникационни услуги.</p> <p>Технологията е нещо добро. Тя ни позволява да се свържем по невероятни начини с другите. Тя не заменя реалните отношения. Тя ги умножава.</p> <p>Внедряването на дигитални технологии в бизнеса носи много потенциални ползи</p> <p>Автоматизацията и цифровизацията премахват тежкия труд и ускоряват икономическия растеж.</p> <p>С развитието на интернет, техниката на четене на съвременния човек се променя - търсят се различни източници, използват се връзки и ключови думи. Много потребители на интернет отделят на прегледа на всяка страница не повече от няколко секунди и бързо превключват вниманието си на други теми.</p> <p>3D средата позволява да подхождаме към бизнес проекти по невъзможен досега начин и да направим личната и професионалната си комуникация независима от фактори като местоположение и недостиг на ресурси.</p> <p>Създават се множество нови и интересни професии.</p> <p>Може да се работи от дистанция.</p> <p>Интернет дава възможност да правиш бизнес, той може да се стартира и разшири светкавично и с минимален капитал - StartUP - рите, „самотните предприемачи“ и фрилансъри.</p>	<p>Повече внимание към снимане и публикуване на събитие или забележителност, отколкото преживяване и наслаждение.</p> <p>Стремех към „разголване“ на личния живот в социалните мрежи, липса на лично пространство</p> <p>Трансформация на езика, упадък на словесността и ориентация към зрителния образ, картинки.</p> <p>Развитие на „модерни“ болести, като „номофобия“ (страх или халюцинация, че телефонът звъни), „Facebook депресия“ (другите имат по-хубав живот), „киберхондрия“ (самопоставяне на диагноза и самолечение, приемане на лекарства след четене на информация в Интернет), „Google ефект“ (нежелание да се помни, защото е лесно за намиране в мрежата), „интернетмания“ (интернет зависимост, пристрастяване към виртуално общуване, стремеж към уеб-сърфинг, игрова зависимост от онлайн игри, киберсексуална зависимост, хазартна и потребителска зависимост).</p> <p>Когнитивно (познавателно) забавяне, повишена импулсивност и понижена способност към саморегулация.</p>
--	---

### Поколение X

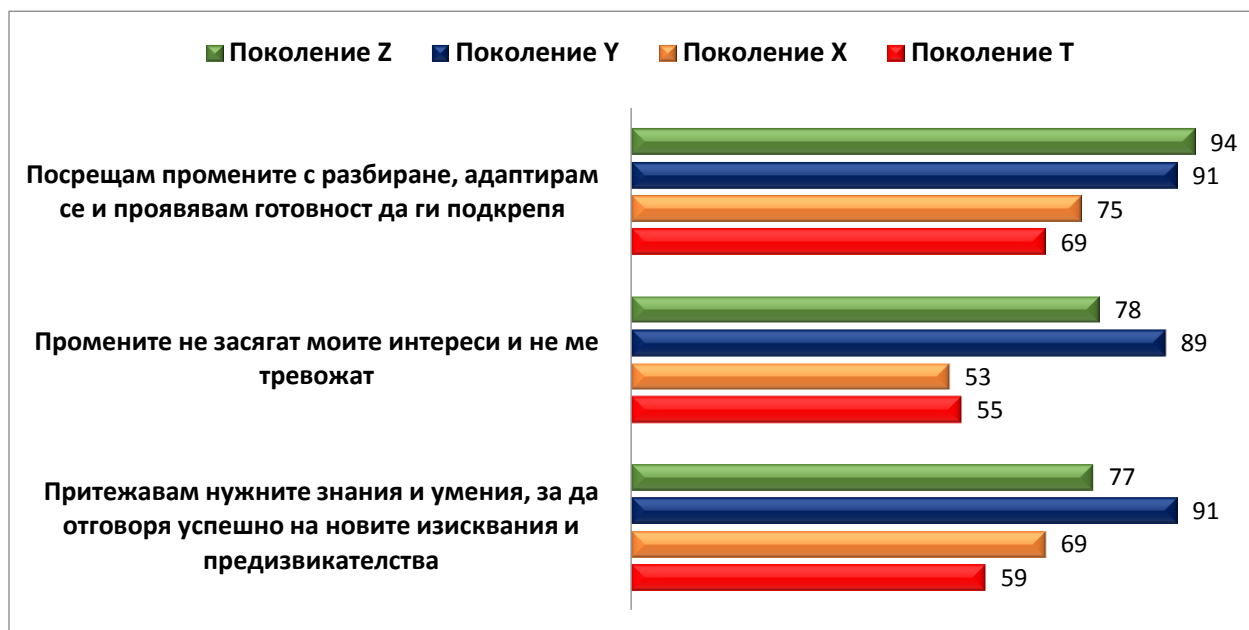
ДА	НЕ
<p>Новите технологии определят конкурентоспособността в икономически план.</p> <p>Намалява бумажната и бюрокрацията.</p> <p>Имаш достъп до повече услуги.</p> <p>Можеш да пазаруваш онлайн и да сверяваш множество оферти.</p> <p>Можеш да достигнеш до много повече клиенти, да рекламираш и стимулираш потреблението.</p>	<p>Промяна в начина на живот, обездвижване, заседяване вкъщи.</p> <p>Изоставане във физическото и умственото развитие на децата.</p> <p>Интелектуален мързел.</p> <p>Променя се начинът, по който хората четат и мислят.</p> <p>Пряко влияние върху отношенията в обществото.</p> <p>социалните мрежи са причина хората да забравят истинското общуване, очи в очи,</p>

<p>Онлайн маркетинга измества всички други търговски похвати.</p> <p>Управлението на компаниите се децентрализира и става по-ефективно (реинженеринг, проектни екипи, аутсорсинг).</p> <p>Новите технологии намаляват рисковете от катастрофи, аварии и злополуки.</p> <p>Революцията в невротехнологиите и медицината ще удължат значително човешкия живот.</p>	<p>публикуват безсмислени неща, отделят часове наред да коментират, спорят и изразяват мнение</p> <p>Изискват постоянно усвояване на нови умения, което, краде от личното време, напруга и депресира.</p> <p>Жестокостта по телевизията и в компютърните игри намира своето отражение и в реалния живот, създава агресия и неуважение към другите.</p> <p>Намират широко приложение в престъпността.</p>
Поколение Т	
ДА	НЕ
<p>Новите технологии въведени в бита и в производството спомагат за по-висока производителност и печалби. Иновациите са хит и без тях е невъзможно да се върви към просперитет.</p> <p>Новите технологии подпомагат живота на хората, когато се използват за градивни цели.</p>	<p>Новите технологии подпомагат живота на по-младите, но за възрастните поколения нямат такова значение.</p> <p>Създават стимули и изкушения, ставаш финансово зависим.</p> <p>Стимулиране на леки, неустойчиви и елементарни междуличностни връзки и отношения.</p> <p>Водят до проблеми в съня и зрението.</p> <p>Нарастване на вредата и страничните последствия от електро-магнитното облъчване</p> <p>Водят до загуба на работни места.</p> <p>Намират широко приложение за военни цели и в крайна сметка ще доведат до глобално унищожение.</p>

#### 4.5.2. АДАПТИВНОСТ НА ПОКОЛЕНИЯТА КЪМ ПРОМЯНАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Данните от изследването представени на Графика 18 показват, че преобладаващата част от участниците твърдят, че се отнасят с разбиране към промените и имат готовност да положат усилия да ги подкрепят и да се адаптират към тях. Не трябва да се забравя, че това е нагласа „по принцип“ и предполага в по-голяма степен даването на социално желателен отговор. Ако въпросът касаеше конкретно предприятие, конкретна промяна в конкретна ситуация и времеви интервал, реакциите щяха да бъдат не толкова благоразположени. Независимо от това, данните показват че са проявени сериозни различия в нагласите към промяната между отделните поколения. И те в значителна степен очертават принципната разлика в разбирането на промяната от млади и стари генерации работна сила.

Графика 18. Как възприемате промените в технологичните процеси и в организацията на работата? Отбележете съгласни ли сте или не с всяко от посочените по-долу твърдения. (% Да)



Посочихме, че поколенията се отнасят различно към промяната в организацията, разбират и я подкрепят по различен начин, адаптират се към новите условия също по различен начин.

За поколение Z промяната е „вътрешна необходимост“, нещо естествено, очаквано и желано. Не случайно, в сравнение с преходните поколения, те изразяват най-висока степен (94%) на разбиране и готовност за подкрепа. Но това не трябва да се приема напълно безусловно. Когато стане дума за засягане на интереси и за наличие на необходимите за промяната знания и умения, Z са по-разколебани в преценките си. Почти всеки четвърти от представителите на поколението заявява, че изпитва тревожност и има нужда от съдействие за развитие на необходимите знания и умения, за да може да се адаптира успешно към промяната. Нека да си припомним формулата за ефективността на промяната, която представихме по-горе:

$$C = (A \times B \times D) - X$$

C - ефективност на промяната

A - ниво на неудовлетвореност от сегашното положение

B - ясна визия, разбиране за бъдещото състояние

D - практически първи стъпки

X - цената, която хората трябва да платят

Естествено младите хора не са удовлетворени от сегашното положение и търсят промяната. Това, на което трябва да се наблегне при тях, в процеса на управлението на промяната, е ясната визия и разбиране на бъдещото състояние. Иначе казано, за да има поддръжка на промяната от младите хора,



трябва да се акцентира на целите и на смисъла, какво трябва да се промени и какво трябва да се постигне, с какво резултатите от промяната ще помогнат в стратегическото развитие на предприятието и по какъв начин. В процеса на подготовка и реализиране на промяната Z се нуждаят от информация и обучение, от насърчаване под формата на ангажиране с ключови, критично важни за крайния резултат действия. Изключително важно е да се създаде усещането за постижение в първите стъпки към промяната.

За поколение Y промяната също е нещо „вътре в тях“ и естествен начин на живот. В сравнение с останалите поколения, Y са най-предразположени и значително по-устойчиви към промяната. Тревожността (11%) и усещането за дефицит в знанията и уменията (9%) са най-ниски при това поколение. Хората от Y поколението, не само не са удовлетворени от статуквото, но те ще търсят и своя личен шанс в промяната. Това е добра възможност те да бъдат привлечени в движещите сили на промяната и нещо повече, да бъдат използвани като „апостоли на промяната“, защото се компетентни, опитни, енергични и хората ще им се доверят. В много организации ръководителите на проекти и членовете на временни проекти екипи са именно хора от това поколение. А това е и начин да се постигне по-висока удовлетвореност, задържане и ангажираност на поколението с организацията, в която работи.

За поколение X промяната е нещо „външно“, нещо което подлага на изпитание присъщата им нагласа към стабилност, предвидимост и сигурност. Това напълно естествено предполага бариери към промяната. Независимо, че изказват по принцип поддръжка на промяната (75%), всеки втори представител на X е предразположен към засилена тревожност за последствията от промяната (и то преди всичко за своите интереси), както и за необходимостта от полагане на допълнителни усилия. Ангажирането на поколение X с промяната е сложен и противоречив в резултатите си процес. Те в по-голяма степен от по-младите поколения изпитват задоволство от сегашното положение. Необходим е внимателен, индивидуално ориентиран подход насочен предимно към конкретно очертаване на загубите за организацията от сегашното положение и как те се отразяват на хората, поясняване на личните ползи от промяната и откровено посочване на усилията, които трябва да се положат. Трябва да се използват подходящи, предимно материално-финансови стимули за ангажиране на това поколение с промяната и за подкрепа под формата на обучение, информиране и консултиране, особено в първите стъпки. Изключително важен за адаптирането на X към промяната е и комуникационния климат в организацията, предоставянето на очакваната информация, спокойното споделяне на мнения и своевременната обратна връзка.

За поколение Т промяната е също „външен фактор“, както за X, но за разлика от тях те се тревожат не само за сигурността си, но и за **последствията за предприятието**. Барьерите на Т към промяната са до голяма степен от принципно естество, свързани с оценката на нейната необходимост и полезност, с целесъобразността и ефективността на предприетите мерки. Съгласно данните от изследването, представителите на Т показват сравнително най-висока непоносимост към промяната. От една страна толерантността към промяната е най-ниска (69%), а от друга - тревожността от последствията (55%) е най-висока. Дори и да бъдат убедени в необходимостта от промяната, Т поколението имат сериозни задръжки по отношение на самооценката си дали ще отговорят на новите изисквания и дали ще съумеят да развият нужните умения. Ангажирането на поколението Т с промяната е труден и продължителен процес. Дори и да не са доволни от сегашното състояние, Т са верни на досегашния ред, на традициите, правилата и процедурите. Хората от това поколение се нуждаят от внимателно разясняване, толерантност, откровен диалог и демонстриране на внимание към тяхното мнение. Нуждаят се и от продължително време, за да се адаптират към новите условия. Те могат да бъдат изключително полезни, още на етапа на планиране на промяната, поради добрата експертиза, умението да вникнат в детайлите и да предвидят рисковете, както и при разрешаването на възникналите в хода на промяната проблеми.

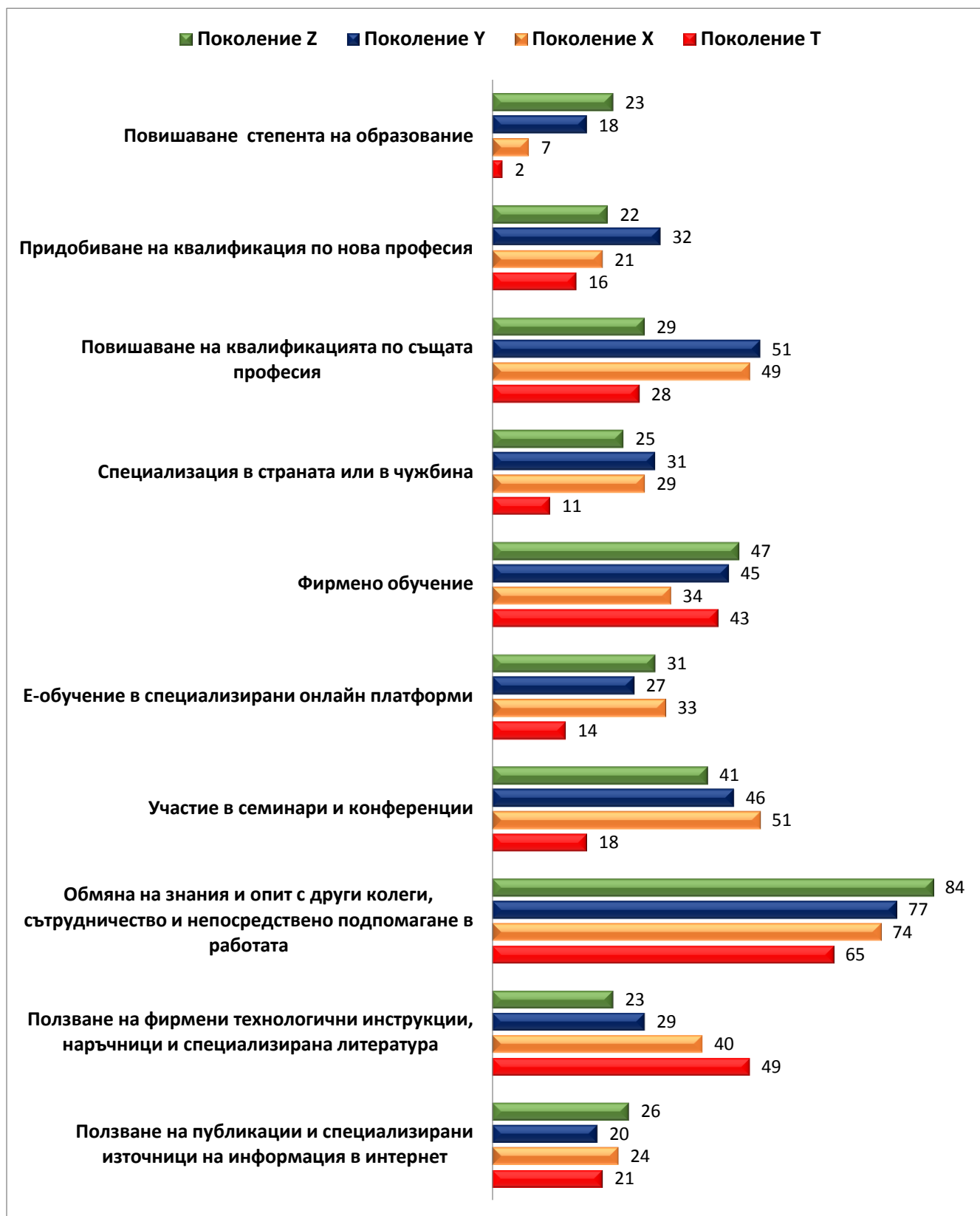
#### 4.5.3. НАГЛАСИ НА ПОКОЛЕНИЯТА КЪМ ФОРМИТЕ НА ОБУЧЕНИЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ

От данните, представени на Графика 19 е видно, че най-предпочитаните форми на обучение и усъвършенстване от всички поколения са „*обмяна на знания и опит с други колеги, сътрудничество и непосредствено подпомагане в работата*“ (средно 75%), „*фирмено обучение*“ (средно 42%), „*повишаване квалификацията по придобитата професия*“ (средно 40%) и „*участие в семинари и конференции*“ (средно 32%). С нарастването на възрастта намалява интересът към повишаване на образованието и електронното обучение. В тези и останалите форми на обучение и усъвършенстване се наблюдават **съществени различия** в предпочитанията на представителите на поколенията.

**Поколение Z** отдават най-голямо значение на:

- непосредствено консултиране и подпомагане на работното място (84%);
- фирмено обучение (47%);
- участие в семинари и конференции (41%);
- електронно обучение (31%);

**Графика 19.** Каква форма на обучение и усъвършенстване предпочитате? Моля, отбележете предпочитанията ви към посочените по-долу форми на обучение и усъвършенстване. (%)



- надграждане на квалификацията по придобитата професия (29%).

В сравнение с другите поколения, при останалите форми на обучение, Z отдават най-високо значение на повишаването на образователната степен и на самообучението чрез ползване на публикации в интернет.

Най-подходящата за Z форма на обучение без откъсване от работното място е **коучинга**. Това е процес на обучение и усъвършенстване, чрез който служителят се подкрепя, докато се постигне конкретна цел и професионален резултат, благодарение на подкрепящата връзка между коуч (инструктор, треньор, мениджър) и съответното обучавано лице. Посочихме, че за Z, използването на коучинг подход е много важен защото изтрива ясната йерархия в схемата „шеф и подчинен“ и способства установяването на по-приятна, по-демократична атмосфера, където ръководителят не налага, а предлага и пита. **Менторството** също е удачна форма, но трябва да се знае, че за Z генерацията обучението и препоръките от връстник са много по-лесни за приемане, отколкото от пряк ръководител или по-възрастен колега. В тази връзка, при големите компании се наблюдава т.н. „асиметрия в обучителния процес“, която е свързана с въвличане на младите хора в обучението на персонала, като преподаватели и източник на знания и опит. Присъщата им склонност към изява и усет към новото и нестандартното, ги прави много успешни в трансфера на знания и прилагането на ефективни обучителни методи и технологии.

Интересно е, че Z харесват е-обучение, но ако трябва да избират, отдават предпочитание на присъственото обучение. За Z поколението е важно корпоративното обучение да е гъвкаво и да позволява избиращелност, т.е. да се изгради система за обучение във фирмата, където всеки служител може да се развива в различни посоки и да придобива не само специфични, но и преносими умения.

Z предпочитат да учат автономно, независимо от времето и мястото, използвайки компетенциите си за работа с новите медии и за получаване на достъп да множество информационни източници, като усвояват знания и натрупват опит чрез собствените си действия. Поколението Z иска да избира само какво да учи, къде и кога да го учи, т.е. да управлява автономно процеса на учене, а не да е негов обект. Преобладаващият стил на учене е чрез **преживяване**. От това следва, че ефективното обучение би трябвало да включва повече прилагане на знанията и уменията, участие и пробване, дейности свързани с преживяване и самостоятелно достигане до изводи, повече зрительно демонстриране и по-малко теория, обясняване, и пасивно наблюдаване. Привърженици са и на комбинация от кооперативно, колаборативно или групово учене, посредством социалните мрежи и инструментите на социалните медии, но държат да видят място за своята изява, да получат бърза обратна връзка. Познавателните им способности са

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----

визуално-кинетично ориентирани. Това означава къс интервал на концентрация (около 8 секунди на единица информация), липса на търпение за възприемане на подробности, бързо отегчаване и загуба на интерес, трудно завършване на започнатото. Характеризират се с нелинейно латерално, предимно образно мислене, с бързина и многоканалност във възприятията. Те възприемат света на латиница, чрез пиксели и търсачки, в по-голяма степен, от които ѝ да е други човешки същества. Благодарение на скоростта, с която технологиите и средата се развиват, поколението не изпитва нужда да чете толкова, колкото предшествениците му очакват. Z притежават фотографска памет и освен това запомнят много повече по слух, движение и картина, отколкото чрез четене.

**Поколение Y** отдават най-високо предпочитание към:

- обмяна на опит и знание на работното място, сътрудничество и подпомагане в работата (77%);
- надграждане на придобитата квалификация (51%);
- участие в семинари и конференции (46%);
- фирмено обучение (45%);
- придобиване на квалификация по нова професия (32%);
- специализация в страната и чужбина (31%).

В сравнение с другите поколения, Y отдават най-високо значение на придобиване на нова квалификация и участие в специализации в страната и чужбина.

В сравнение с Z, хората от поколение Y отдават по-високо значение на придобиването на нова и надграждането на досегашната квалификация, на специализациите, семинарите и ползването на технологични документи. За тях е много важно фирменото обучение да се осъществява от външни организации с добра репутация и по възможност с предоставяне на сертификат за придобити умения в конкретната област.

Стилът на учене при Y е аналогичен на стилът на поколение Z, но те в по-голяма степен държат на интерактивните методи, на тренингите, на прагматичността, на бързата полза и приложение на наученото. Това предполага насочване на фокуса на обучението към конкретика или търсене на подходящото решение за дадена реална ситуация, вместо насочване към логичното такова.

Представителите на поколение Y са много успешни като коуч партньори и ментори и като обучители (тренери), както с по-младите, така и с по-възрастните им колеги. Освен това те успешно овладяват и трансферират нови знания при участие в проекти.

**Поколение X** отдават най-голямо значение на:

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

- обмяна на опит и знание на работното място, сътрудничество и подпомагане в работата (77%);
- участие в семинари и конференции (51%);
- надграждане на придобитата квалификация (49%);
- ползване на технологични документи (40%)
- фирмено обучение (34%)
- електронно обучение (33%).

От всички поколения, представителите на X клонят най-много към електронното обучение, защото то не ги ангажира с откъсване от работа. В сравнение с другите поколения, X отдават най-ниско предпочитание към фирменото обучение. Причините са свързани с ниската ефективност на част от корпоративните обучения и недостатъчното им отразяване на реалните потребности и специфичния стил на учене на хората от това поколение. В тази връзка, при организирането на фирмено обучение на хора от поколение X, трябва да се вземат предвид следните специфични за поколението фактори, които влияят върху процеса на учене:

- Това е човек с независима аз-концепция и който може да управлява своето учене;
- Натрупал е голям обем от жизнен опит и преживявания, които са богат източник на учене;
- Има необходимост от учене, тясно свързана с променящите се социални роли, които изпълнява;
- Фокусиран е върху проблемите и се интересува от непосредствено прилагане на знанието;
- Мотивацията му за учене идва по-скоро от вътрешни, а не от външни фактори.

По-важните особености на обучението на възрастните при прилагането на андрагогическия подход<sup>38</sup> са следните:

- водеща роля на обучавания, предвид неговите потребности, мотиви и нагласа, както и самоуправление на личността и придобит опит;
- непрекъснатото договаряне е в основата на процеса на обучение;
- важно е взаимодействието в обучението, променя се ролята и позицията на учителя, който изпълнява координираща и консултативна функции;
- ролята на преподавателя се измества от предаващ знания към модериратор на учебния процес. Чрез модерирането се постига активното и целенасочено включване на обучаваните в процеса на формиране на мнение, решаване на проблем и вземане на решение;

<sup>38</sup> Андрагогиката (от гр. aner, andros — мъж, възрастен човек, + agoge — вода, ръководя, възпитавам), като съвременна педагогическа наука, разкрива теоретичните и практически проблеми на обучението на възрастния човек през целия му живот.



- процесът на обучение е проблемно ориентиран;
- доминиращи методи на обучение са интерактивните като дискусии: ситуации, казуси, роли и други;
- учебното съдържание е отворено и интегративно, подлежи на актуализация, предвид социалния контекст, в който е включен участника;
- взаимното зачитане на мненията на участниците в обучителния процес е отличителна черта;
- необходимо условие е равенството между членовете на групата;
- важни предпоставки за творческата атмосфера и ангажираността на участниците са: загрижеността; доверието; откритостта.

**Поколение Т** отдават предпочитание към:

- обмяна на опит и сътрудничество с колегите (65%)
- ползване на технологични документи (49%)
- фирмено обучение (43%)

В сравнение с другите поколения, Т отдават по-високо значение на самообучението свързано с овладяване на правила, изисквания, норми, стандарти, режими и пр. документи, касаещи работното място. В сравнение с поколение Y, най-възрастната генерация заявяват много по-висока потребност от фирмено обучение.

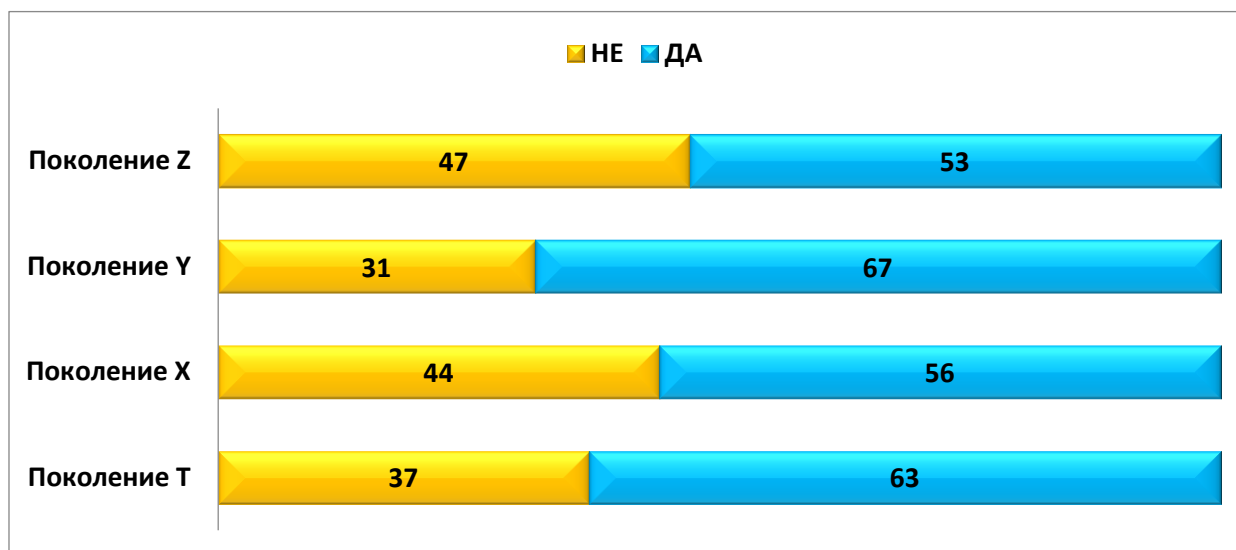
Не се доказва популярното твърдение, че възрастните работещи не могат да учат нови неща. Възможността за учене не зависи от възрастта, но процесът, стилът на учене се променя с годините. Поради това е важно възрастните работещи да имат достъп до съобразено с интересите и когнитивните им способности обучение и равни възможности за придобиване на нови умения и за усъвършенстване на своята професионална компетентност. В контекста на ученето през целия живот следва да се използват подходящи за тях стратегии за учене и дидактични подходи.

Стилът на учене при Т се подчинява на по-горе описаните принципи на андрагогическия подход, но има някои допълнителни особености:

- усвояването на информация става по-бавно;
- има много натрупани предразсъдъци и стереотипни нагласи, които трябва да бъдат преодолені стъпка по стъпка, чрез дискусия и въвличане в решаването на реални практически казуси;
- стилът на учене е предимно разсъдъчен, който се изразява в скептично наблюдение и разсъждение + концептуализиране и генерализиране. Този стил предполага разглеждане на съдържанието и проблемите в обучението от различни гледни точки.

#### 4.5.4. ИНТЕРГЕНЕРАЦИОННО ОБЩУВАНЕ И РАЗБИРАНЕ.

Графика 20. Съгласни ли сте с твърдението „Общувам и се разбирам много добре с по-млади или с по-възрастни хора от мен“ (%)



Представените на Графика 20 резултати от проучването не се нуждаят от коментар. Те ясно очертават още една точка на разрыв между поколенията на работното място - общуването и взаимното разбиране.

Най - сериозни задръжки в общуването и в толерантността към другите поколения имат най-младите. Почти всеки втори участник в изследването от Z генерацията подчертава, че има проблеми в това отношение. Те са най-неразбраното от другите поколение, но и те самите не полагат особени усилия да разберат другите. Навлязоха в свят, който не е създаден за тях, но и те не му останаха длъжни. Не правят компромиси, не спестяват нищо, мислят и отстояват позицията си прямо, открито и публично. Как да се постигне разбирателство на работното място, когато Z отхвърлят статуквото, искат промяна, общуват по съвършено различен начин, имат съвсем други разбирания и приоритети относно работата, в изискванията си към околните, в подхода към отговорностите, в това кое ги мотивира или пък успява да задържи вниманието им. Под влиянието на присъщата им афилиация, те не допускат други в обкръжението си, не искат да приличат на възрастните, опознават себе си и усвояват норми и поведенчески модели, специфични за групата, общността, културата към която се стремят да принадлежат.

Видимо, според данните от изследването, поколение Y намират общ език и постигат хармония (67%) най-добре от всички поколения. Те притежават сходни с поколение Z черти и нагласи, но с опита си са развили умения и такт в общуването. Милениум умеят да работят в екип, държат на спокойната и конструктивна атмосфера и на колегиалните взаимоотношения. Но смятат по-

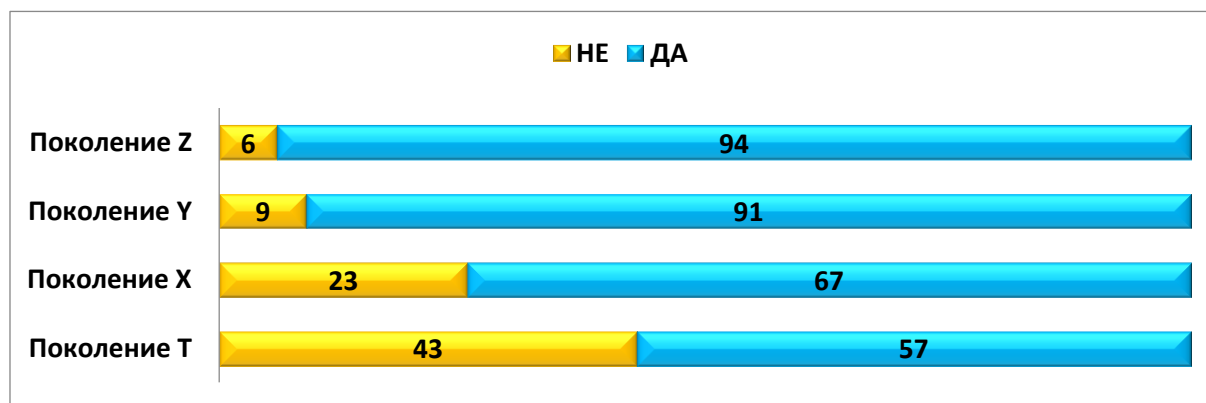
възрастните за скучни, мърморещи, бавни, тесногръди и изоставачи от темповете в развитието на света.

Оказва се, че от възрастните поколения, X са по-проблемни (44%) по отношение на разбирателството с другите и най-вече с по-младите. Присъщият им индивидуализъм и понякога агресивност в отстояването на интересите си, често е в основата на конфликти в разнородни по възраст екипи. Те гледат на по-младите си колеги, като емоционално незрели, прибързани, разпилени, несериозни и безотговорни. Поколение T имат опит и такт в общуването но поради множеството предразсъдъци им е трудно да разберат по-младите и да намерят общ език.

Конфликтът между поколенията не трябва да се абсолютизира. Наистина, работното място не принадлежи на едно поколение и в много организации и екипи, някак си по естествен път са достигнали до взаимна поколенческа солидарност и колегиална взаимопомощ. Но проблемът си остава и се задълбочава още повече, когато анализираме различията по отношение на предпочитанията към технологиите и начина на общуване чрез тях.

Изследванията показват, че комуникационните стилове, навиците и инструментите, които хората използват в личния си живот, се пренасят и на работното място. Мнозина вярват, че социалните медии и текстовите съобщения например, ще станат част от работното ежедневие. Резултатите от проведени проучвания от Deloitte през 2018 г. са впечатляващи: 44% от анкетирания смятат, че срещите лице в лице ще намаляват в бъдеще, 30% смятат, че използването на телефон и писма ще намалее, а 70% смятат, че служителите ще прекарват повече време в платформи за сътрудничество. Няма да има доминиращ начин на комуникация. Вместо това, работната среда ще включва много и разнообразни начини за комуникация. Почти половината респонденти от проучването на Deloitte за 2018 г. - 46%, редовно използват софтуер за виртуални срещи, а 30% вече използват видеоконференции

**Графика 21.** Съгласни ли сте с твърдението „Добре е да имаш свой профил в социалните мрежи“ (%)



Поколение Т и Х използват социалните медии по-тясно целенасочено, не за връзка, общуване, сърфиране за развлечение, както по-младите поколения. Една от основните причини, по които Т и Х използват социалните медии, е да бъдат в течение с новините, да ползват допълнителна информация свързана с работата им и около 30% търсят продукти, които да закупят. Те са привърженици на традиционните методи на общуване „лице в лице“, по телефона, чрез факс и писма.

За поколение Y социалните мрежи са важно средство за себеизява и себеутвърждаване. Изследователите изучаващи тенденциите сред младежите, започват да забелязват големи различия в това как двете поколения Y и Z възприемат своите онлайн личности, започвайки от личното пространство. Докато част от поколение Y публикува скандални селфита във Facebook, мнозина от поколение Z са далеч по-предпазливи и предпочитат да използват анонимни социални медийни платформи като Secret, Whisper или Snapchat, където всякакви компрометиращи изображения изчезват почти моментално. Поколение Z са свидетели на недостатъка да бъдат проследявани в социалните медии от бъдещи работодатели, родители и учители и сега предпочитат съобщения, които изчезват мигновено. Те споделят информация разумно (с изключен GPS на телефона), докато Y са привърженици на радикалната прозрачност. Въпреки тази нарастваща тенденция, онлайн образът продължава да е важен за поколение Z и състезанието за „лайкове“, „споделяния“ и „преглеждания“ в Twitter, Facebook и Instagram продължава както при поколение Y. Хората от Z създават съдържание и комуникират чрез образи, докато Y предпочитат да споделят съдържание и да комуникират чрез текст.

---

#### 4.6. РАБОТОСПОСОБНОСТ НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ ГРУПИ И ОТНОШЕНИЕ КЪМ ФАКТОРИТЕ В РАБОТНАТА СРЕДА

---

Работоспособност е способността на човека продължително време да извършва дейността си, без да намали нейните количество и качество, както и без да настъпят неблагоприятни промени в организма от това. Тази способност важи както за физическа, така и за умствена работа и зависи от голяма група фактори - особености на организма, здравословно състояние, възраст, умения и навик в дейността, условията на труд, психоклимат в колектива, лична мотивация и др.

В значителна степен работоспособността е функция на здравословното състояние на хората, а то е свързано, както с възрастта, така и със социално икономическите условия в обществото, с жизненото равнище, с особеностите на жизнената среда, с характера на работата и условията на труд.

Това предполага наличие на специфични за отделните поколения нагласи и очаквания към факторите в работната среда, които са формирани и

---

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

---

повлияни от контекста на средата, в която са се развивали и живели. Този проблем е силно подценен от работодателите, а и от институциите контролиращи условията на труд в българските предприятия. От една страна, не се подхожда диференцирано към особеностите и потребностите на отделните възрастови групи работещи, а от друга, акцентът се поставя върху физическите параметри на работната среда и се подценяват психологическите и социалните фактори свързани с характера на работата, организацията и управлението.

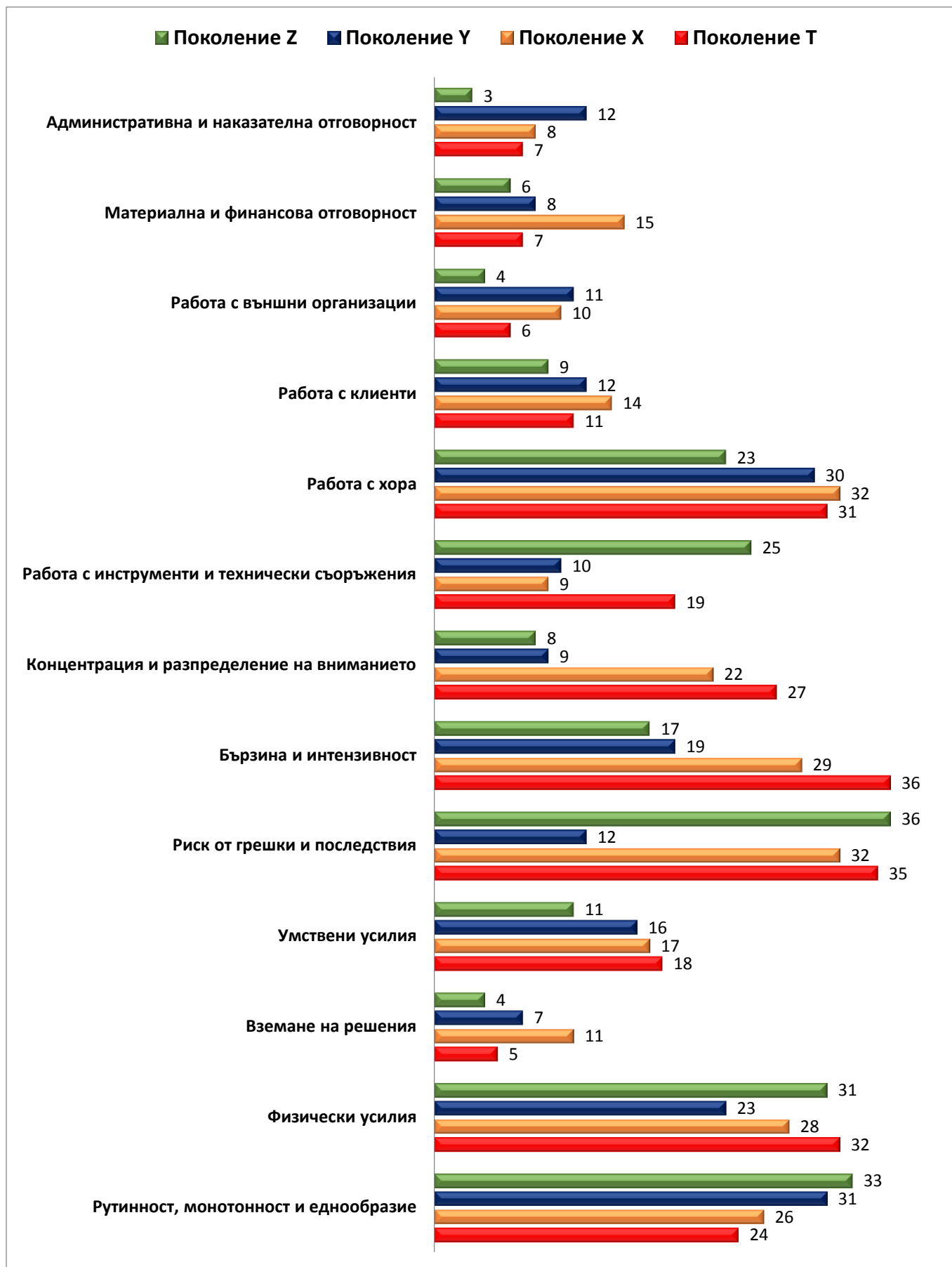
Изследването на поколенческите нагласи към факторите в работната среда, които въздействат на работоспособността и здравето, обхваща следните три целеви области на проучване:

- отношение на поколенията към факторите свързани с характера на работата;
- отношение на поколенията към факторите свързани с организацията и управлението;
- отношения на поколенията към факторите свързани с физическите параметри на работната среда.

#### 4.6.1. ОТНОШЕНИЕ НА ПОКОЛЕНИЯТА КЪМ ФАКТОРИТЕ СВЪРЗАНИ С ХАРАКТЕРА НА РАБОТАТА

От данните представени на Графика 22 можем да заключим, че най-висок стрес, умора и неудовлетвореност в работата на всички поколения, се предизвикват от факторите: **рутинност, монотонност и еднообразие; повишени физически усилия; изисквания за бързина и интензивност; междуличностно взаимодействие и отговорност за работата на други хора.** С нарастването на възрастта, изискванията за концентрация и разпределение на вниманието, интензивния темп на работа и напрегнатите умствени усилия, започват да предизвикват все по-висока неудовлетвореност, умора и стрес. По-младите поколения проявяват сравнително по-висока непоносимост към рутинна, монотонна и еднообразна работа.

**Графика 22.** Какво най-често в работната среда е причина за възникване на неудовлетвореност, висока умора, напрежение и стрес? Посочете факторите свързани с характера на работата, които считате, че оказват най-силно отрицателно въздействие върху Вашата продуктивност, работоспособност и здраве. (%)





## Поколение Z:

Според представителите на най-младата генерация, участващи в изследването, факторите в характера на работата, които оказват най-силно отрицателно въздействие на работоспособността и здравето им, са следните:

- риск от грешки и последствия (36%);
- рутинност, монотонност и еднообразие (33%);
- физически усилия (31%);
- работа с инструменти и технически съоръжения (25%);
- работа с хора (23%).

Липсата на достатъчен опит и умения в младите хора, често е предпоставка за напрежение, умора и стрес при работа, където има висок риск от грешки водещи до отрицателни последствия и при работа с инструменти и съоръжения. Посочихме, че поколение Z имат друго разбиране за грешките, но в работната среда, особено в производство, търговия, транспорт и финанси, грешките водят до сериозни рискове и загуби и не се толерират.

Определено, непривлекателна и изнервяща за Z е работата, която не поставя предизвикателства, която е скучна и еднообразна. Ако искат да задържат млади хора в предприятието, работодателите трябва да помислят за по-ефективен инженеринг на работата, ротация на работните места и разширяване функционалностите на длъжностите с нови и по-предизвикателни задачи. Физическият труд също не е най-любимото занимание за поколението, особено в организации където е безсмислено тежък и не се полагат усилия той да бъде облекчен чрез механизация и други нововъведения. Интересен е фактът, че работата с хора попада в топ 5 на неприятните задължения за поколението. Но това е показател за липсата на междуличностни и комуникативни умения, на емоционална интелигентност, за задълбочаващата се дистанция на поколението от традиционните форми на общуване и взаимодействие.

## Поколение Y:

Според милениум генерацията, факторите в характера на работата, които оказват най-силно отрицателно въздействие на работоспособността и здравето им, са следните:

- рутинност, монотонност и еднообразие (31%);
- работа с хора (31%);
- физически усилия (23%);
- бързина и интензивност (19%);
- умствени усилия (16%).

Както при поколение Z, така и при Y рутинността, монотонността и еднообразието в работата са възприемани в най-голяма степен, като отрицателен фактор в характера на изпълняваната работа. Те изискват тривиални, повтарящи се обичайни задачи и техники, които не мобилизират, а досаждат и уморяват, които не предизвикват интерес, удовлетвореност и удоволствие в работата. Привиквайки към такава работа, младите хора си изграждат навици и стереотипи, които впоследствие се оказват пречка при промяна и преминаване към по-сложни и многофункционални задачи и операции. При милениум се появява още един проблем, в тази категория фактори те поставят и „търченето на едно място“, липсата на перспективи и нови постижения.

Поколение Y са склонни да се тревожат много по-малко от Z за физическите усилия и работата с инструменти и съоръжения. Но с натрупването на опит, преминаването към трудова зрялост и с разширяването на обхвата на задълженията, се увеличава и броят на отрицателните фактори, свързани с характера на изпълняваната работа. В сравнение с Z, поколение Y отдава много по-висока отрицателна стойност на фактори в работата, като: административна и наказателна отговорност; финансова отговорност; работа с хора; работа с външни организации; работа с клиенти; умствени усилия; вземане на решение. По отношение на работа с външни организации, Y отчитат най-висока в сравнение с останалите поколения отрицателна нагласа. Това от една страна се дължи на негативното им отношение към бюрокрацията и тромавите административни процедури, а от друга - на пропуските в нормативната им компетентност. Проблем в тази област е и липсата на опит и умения във воденето на преговори, сключване и контрол в изпълнението на договори и споразумения, и не на последно място са проблемите в установяването и поддържането на ефективни взаимоотношения и взаимодействие.

Поколение X:

Според поколение X, факторите в характера на работата, които оказват най-силно отрицателно въздействие на работоспособността и здравето им, са следните:

- работа с хора (32%)
- риск от грешки и последствия (32%);
- бързина и интензивност (29%)
- физически усилия (28%);
- рутинност, монотонност и еднообразие (26%);

В сравнение с другите поколения, X са най-тревожни по отношение на следните характеристики в работата: материална и финансова отговорност; работа с хора и клиенти; вземане на решения. Проблемите на поколението в

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

тези области произтичат от изразения индивидуализъм, липсата на нагласа за работа в екип, незачитането на външно мнение, агресивното отстояване на интересите.

Поколение Т:

Според представителите на поколение Т, участващи в изследването, факторите в характера на работата, които оказват най-силно отрицателно въздействие на работоспособността и здравето им, са следните:

- бързина и интензивност (36%)
- риск от грешки и последствия (35%);
- физически усилия (32%);
- концентрация и разпределение на вниманието (27%)
- рутинност, монотонност и еднообразия (24%)

Всички посочени отрицателни фактори, отразяват отделни аспекти в намаляващата с възрастта работоспособност на поколение Т. Въпреки че здравословното и физическото състояние се влошават с годините, изследванията показват, че множество други функции се подобряват с напредването на възрастта. Най-положително се отразява възрастта върху развитието на умствените способности, като стратегическото мислене, съобразителността, дипломатичността, мъдростта, способността да се вземат обмислени решения, способността да се действа разумно, способността за контрол над живота, холистичното световъзприемане и езиковите способности. Естествено умората от умствената работа при хората от поколение Т настъпва по-бързо от другите поколения, но те я компенсират с ефективността и отдадеността на работата. Трудовият опит, социалните умения и способността за управление на живота също се подобряват с възрастта. Проучвания, свързани с измерване на трудовото изпълнение на работното място, показват, че натрупаният професионален опит компенсира влошаването на някои основни когнитивни процеси като паметта и психомоторните умения. В резултат на описаното до тук, можем да обобщим, че в много аспекти възрастните работещи стават по-добри. Различните поколения имат своите силни и слаби страни; силните страни на възрастните работещи следва да се идентифицират и използват по-ефективно с оглед да се превърнат в ценен актив за предприятията.

В сравнение с другите поколения, хората от Т поколение проявяват най-висока тревожност по отношение на работа, за която са характерни концентрация и разпределение на вниманието, бързина и интензивност, умствени и физически усилия. Те могат да се концентрират много по-устойчиво от другите поколения, но по-трудно превключват от една дейност към друга и не им се отдава мултитаскинг, характерен за младите.

## 4.6.2. ОТНОШЕНИЕ НА ПОКОЛЕНИЯТА КЪМ ФАКТОРИТЕ СВЪРЗАНИ С ОРГАНИЗАЦИЯТА И УПРАВЛЕНИЕТО

От данните представени на Графика 23 е видно, че нагласите на отделните поколения към факторите свързани с организацията и управлението на работните процеси са силно поляризирани и отразяват в най-голяма степен техните същностни характеристики. По-младите поколения Z и Y считат, че най-сериозно негативно въздействие им оказват: *остарелите технологии; неправилното разпределение на задачите; липсата на ясни указания; липсата на умения за изпълнение на работата*. По-възрастните поколения X и T отдават по-важно значение на негативните ефекти и последствия за тях от: *неправилното планиране; неправилните управленски решения; кратките, нереални срокове; проблемите в координацията; липсата на контрол; проблемите с работното време; честата промяна в изискванията; неумението да се разрешават конфликтите*. *Безпринципното, несправедливо и дискриминационно отношение* е най-сериозен проблем за най-младото и най-възрастното поколение работна сила.

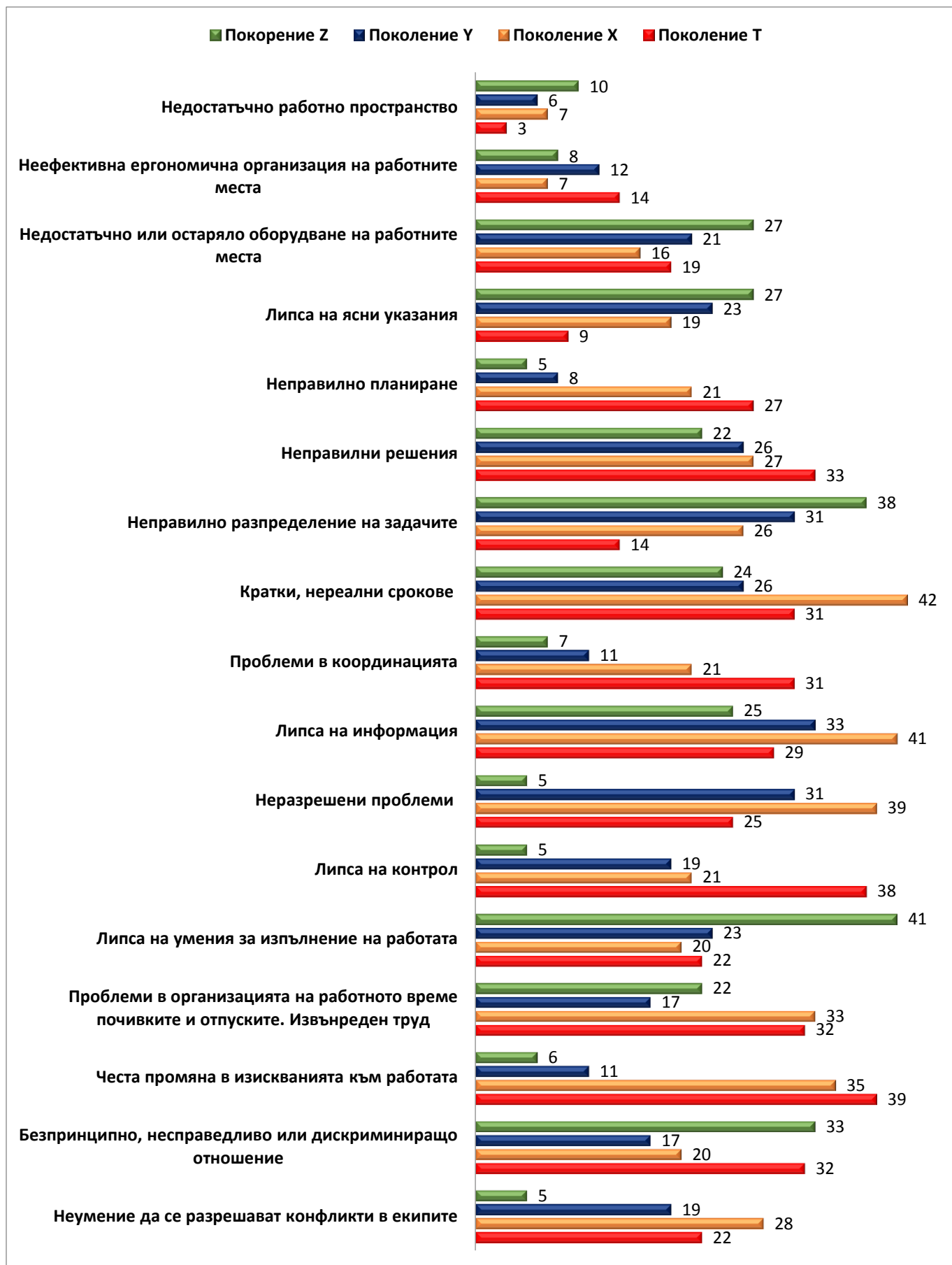
Поколение Z:

Според представителите на поколение Z, участващи в изследването, факторите в организацията и управлението, които оказват най-силно отрицателно въздействие на продуктивността, работоспособността и здравето им, са следните:

- липса на умения за изпълнение на работата (41%);
- неправилно разпределение на задачите (38%);
- безпринципно, несправедливо и дискриминационно отношение (33%);
- липса на ясни указания (27%);
- недостатъчно или остаряло оборудване (27%);
- кратки, нереални срокове (24%).

В сравнение с другите поколения, Z изразяват най-силна тревога по отношение на недостатъчното работно пространство, технологичното оборудване, липсата на ясни указания, липсата на умения, неправилното делегиране на задачите и дискриминацията на работното място.

**Графика 23.** Какво най-често в работната среда е причина за възникване на неудовлетвореност, висока умора, напрежение и стрес? Посочете факторите свързани с **организацията и управлението**, които считате, че оказват най-силно отрицателно въздействие върху Вашата продуктивност, работоспособност и здраве. (%)



#### Поколение Y:

Това, което най-много тревожи и неудовлетворява милениум поколението по отношение на организацията и управлението на процесите в техните предприятия е свързано с:

- липсата на информация (33%);
- неразрешените проблеми (31%);
- неправилното разпределение на задачите (31%);
- неправилни решения (26%);
- кратки, нереални срокове (26%).

В сравнение с Z, поколение Y изразяват по-силна тревога по отношение на неергономичната и нерационалната организация на работното място, неправилните решения и планиране, кратките срокове, проблемите в координацията, неразрешените проблеми, липсата на информация, липсата на контрол, честата смяна на изискванията и неумението да се разрешават конфликтите в екипите.

#### Поколение X:

Проблемите в организацията и управлението, към които поколение X изразява най-висока степен на нетърпимост са следните:

- кратки, нереални срокове (42%).
- липсата на информация (41%);
- неразрешени проблеми (39%);
- честа промяна в изискванията към работата (35%);
- проблеми в организацията на работното време почивките и отпуските, полагане на извънреден труд (33%).

В сравнение с другите поколения, X изразяват най-силна тревога по отношение на кратките срокове, липсата на информация, неразрешените проблеми, неумението да се разрешават конфликтите и проблемите в организацията на работното време.

#### Поколение T:

Най-възрастното поколение обръща повече внимание на следните негативно въздействащи проблеми в организацията и управлението на предприятието и процесите:

- честа промяна в изискванията към работата (39%)
- липса на контрол (38%);
- неправилни решения (33%);
- безпринципно, дискриминиращо или несправедливо отношение (32%);
- проблеми в организацията на работното време, полагане на извънреден труд (32%).

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



В сравнение с другите поколения, Т изразяват най-силна тревога по отношение на неергономичната и нерационалната организация на работното място, неправилните управленски действия - планиране, координиране, контрол, вземане на решение, както и по отношение на честата промяна в изискванията към работата.

### 4.6.3. ОТНОШЕНИЯ НА ПОКОЛЕНИЯТА КЪМ ФАКТОРИТЕ СВЪРЗАНИ С ФИЗИЧЕСКИТЕ ПАРАМЕТРИ НА РАБОТНАТА СРЕДА

Графика 24. Има ли наличие на вредни за здравето и работоспособността Ви физически фактори в работната среда? (% утвърдителни отговори)<sup>39</sup>



<sup>39</sup> Сумата на общия брой отговори надхвърля 63%, защото част от участниците в изследването са посочили повече от един вреден фактор

От данните представени на Графика 24 се вижда, че само около 37% от участниците в изследването считат, че работят без риск, в безвредна работна среда. Преобладаващите вредни агенти в работната среда на техните предприятия, според останалите изследвани лица, са шум, механични фактори, висока или ниска температура, електрически фактори, запрашеност и др.

На всички изследвани лица, независимо дали има наличие на съответните вредни агенти или не в работната им среда, беше зададен въпрос, свързан с тяхното отношение и поколенческа нагласа към различните потенциално възможни физически фактори (Графика 25).

Както се вижда от данните представени на Графика 25, отделните поколения имат известни различия и проявяват различна степен на поносимост към съответни физически фактори в работната среда.

За поколение Z най-неприемливите физически фактори в работната среда са: токсични химически вещества (47%); биологични агенти, паразити микроби (42%); лъчения (42%); алергизиращи, нетоксични вещества (39%); запрашеност (31%); шум (30%); температура (30%).

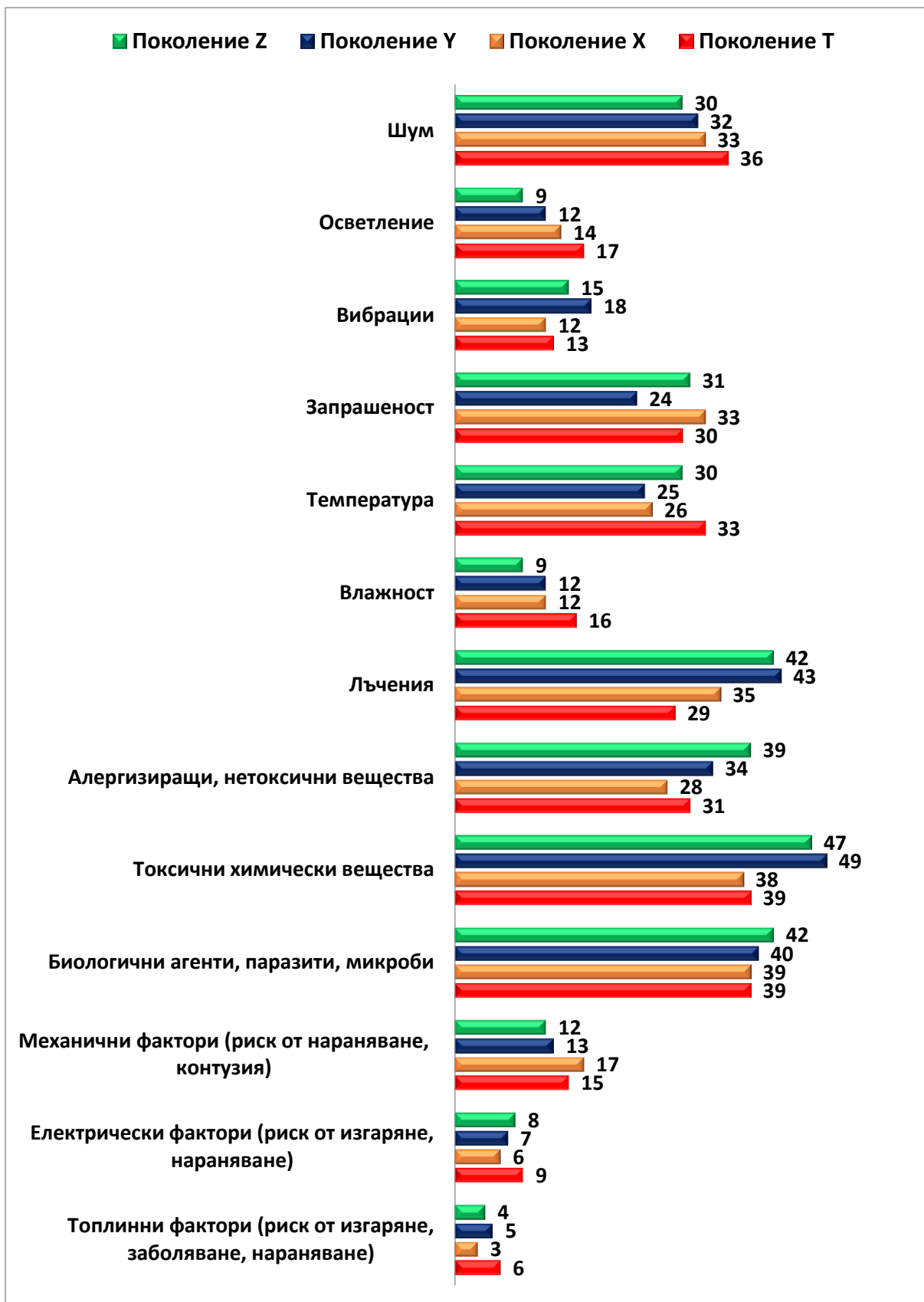
За поколение Y най-застрашаващите физически фактори в работната среда са: токсични химически вещества (49%); лъчения (43%); биологични агенти, паразити микроби (40%); алергизиращи, нетоксични вещества (34%); шум (32%).

Най-проблемните физически параметри в работната среда за поколение X са: биологични агенти, паразити микроби (39%); токсични химически вещества (38%); лъчения (35%); шум (33%); алергизиращи, нетоксични вещества (28%).

Поколение T приема като най-рискови за здравето следните физически параметри в работната среда: токсични химически вещества (39%); биологични агенти, паразити микроби (39%); шум (36%); температура (33%); алергизиращи, нетоксични вещества (31%);

По отношение на фактора вибрации най-висока нетърпимост проявява поколение Y, осветление - поколение T, влажност - поколение T, механични фактори, риск от контузии - поколение X, електрически фактори - поколение T, топлинни фактори - поколение T

Графика 25. Какво най-често в работната среда е причина за възникване на неудовлетвореност, висока умора, напрежение и стрес? Посочете **физическите параметри на работната среда**, които считате, че са потенциално най-вредни за Вашата работоспособност и здраве. (%)



---

## 4.7. ОПИТ И ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА В ПРИЛАГАНЕ НА ПОКОЛЕНЧЕСКИЯ ПОДХОД И НАСЪРЧАВАНЕ НА ПО-ДЪЛЪГ ТРУДОВ ЖИВОТ, СПОСОБНОСТ ЗА РАБОТА, ЗА СЪХРАНЯВАНЕ И ПРЕДАВАНЕ ОПИТА МЕЖДУ РАЗЛИЧНИТЕ ГЕНЕРАЦИИ, ВКЛ. ЧРЕЗ МЕНТОРСТВО

---

Информацията в тази област е придобита и обобщена от проведените експертни интервюта, фокус групи, полеви интервюта и разговори с мениджъри и специалисти ЧР.

### 4.7.1. СЪСТОЯНИЕТО НА ПАЗАРА НА ТРУДА В БЪЛГАРИЯ - ПРОБЛЕМИ И ВЪЗМОЖНОСТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В ПРЕДПРИЯТИЯТА

---

#### 4.7.1.1. Дефицит на кадри и поколенчески сблъсъци

Недостигът на кадри на пазара на труда в България все още е една от най-наболелите теми у нас.

Според проучване на "Менпауър България", компания за подбор на човешки ресурси, 68% от анкетираните над 600 работодатели не могат успешно да запълнят свободните си позиции. Което означава сериозен дефицит на работна ръка. В световен план България се нарежда на 5-то място по недостиг на работна ръка - след Япония (89%), Румъния (81%), Тайван (78%) и Хонг Конг (76%). Най-малко оплаквания от липса на персонал имат компаниите в Китай, Ирландия, Великобритания, Холандия и Испания.<sup>40</sup>

За дефицита на работна сила оказват влияние най-различни фактори, основните сред които са негативните демографски тенденции, вкл. застаряване на населението, ниска раждаемост, емиграция на хора в трудоспособна възраст. По данни на НСИ към 2018г средната възраст на населението в България е сред най-високите не само в Европейския съюз, но и в света. Средната възраст на населението нараства устойчиво. Промяната в коефициента на възрастовата зависимост в България се очаква да бъде от най-неблагоприятните сред държавите-членки на Европейския съюз - съотношението на населението на възраст 65 и повече години към населението на възраст 15-64 години към 2070 г. ще се измени до по-малко от двама човека (1,7) в трудоспособна възраст към един възрастен човек. Застаряването на

---

<sup>40</sup> <https://www.economic.bg/> автор Детелина Смилкова, 2018г, България е на 5-то място по недостиг на работна ръка в света, достъпен на 06.03.2020г

населението води до повишаване на неговата средна възраст, която от 40.4 години през 2001 г. достига 43.6 години в края на 2017 година.

Към настоящия момент равнището на заетост сред работещите на възраст между 55 и 64 години в страните от ЕС–27 е по-ниско от 50 %. По различни причини (заболявания, деквалификация, демотивация, семейни причини и др.) повече от половината от възрастните работещи напускат работа преди навършване на задължителната пенсионна възраст.

Компаниите в България, също като останалите държави в Европа, са изправени пред множеството предизвикателства, свързани с демографските промени. Предприятията, в които основна част от персонала е в пенсионна и предпенсионна възраст не могат да намерят достатъчен брой новопостъпващи лица, които да заемат местата на излизащите от трудовия пазар. При все по-изострящият се дефицит на работна сила, пазарът на труда не може да си позволи лишаването от потенциала на възрастните работещи. Дефицита на работна сила е толкова голям, че не позволява предприятията дискриминират по възрастов признак кандидати за работа, тъй като всеки служител става ценен. Тенденцията е все повече възрастта да няма значение при наемането на даден специалист. В рамките на различни проекти и разговори с предприятията се коментират проблемите свързани с недостига на работна сила, това, че работещите в предприятията застаряват и при тяхното излизане от пазара на труда няма подготвена работна сила, която да ги замести. Според събраната информация и експертите, проблема със застаряването на работната сила е особен актуален в производствените сектори.

Проблемите, които предприятията изпитват под влияние на неблагоприятните демографски тенденции, най-общо са следните:

- застаряване на работната сила, особено в промишлеността и тежката индустрия;
- все по-изострящи се дефицити за квалифицирана и неквалифицирана работна сила;
- затруднения в осигуряването на приемственост по отношение на осигуряването на кадри за ключови за предприятията длъжности;

Днес, на пазара на труда работят заедно представители на четири различни поколения. Екипите състоящи се от смесените поколения, включват служители, които носят различни ценности и нагласи и понякога се оказва истинско предизвикателството те да бъдат съвместени. Практиката показва, че различията и дистанцията между поколенията на работното място се задълбочават и често те са в основата на множество междуличностни, делови и организационни конфликти. Днес разделението между поколенията може да навреди на продуктивността и ефективността на организациите, на

мотивирането и задържането на хората в много по-голяма степен, отколкото в миналото. Това е така, защото:

- на едно работно място и в екипите се срещат представители на различни поколения, които трудно се разбират и дори нещо повече - трудно се изтърпяват;
- ключовите позиции в компаниите се заемат от сравнително по-млади хора;
- старшинството по отношение на възрастта, днес не се зачита толкова, колкото преди;
- технологичната революция и особено навлизането на цифровизацията, отваря пропаст между уменията, несигурност в устойчивостта, различия в пригодността към работата на младите поколения и възрастните поколения;
- информационното общество поражда нов критерий за социално неравенство - т.н. „дигитално изключване“, неравенство в достъпа до цифрови услуги и до нови комуникационни технологии и мрежи (медийна грамотност), които водят до значително дигитално разслояване в т.ч. и между поколенията;
- промяната се превръща в начин на живот, но поносимостта и адаптивността към нея е различна и специфична от отделните поколения;
- младото поколение все повече изпълнява ролята на катализатор на промяната, средното - на двигател и производител и възрастното - на носител на историческата памет и традиции;
- докато в предишните години ценностите и възгледите на по-старите генерации на работното място доминираха над под младите, днес, в резултат на технологичното развитие, сме свидетели на обратния процес.

Затова познаването на характеристиките на поколенията и тяхното подходящо използване е важен фактор за организационния успех и психологическото благополучие на служителите.

От проведените проучвания се констатира, че липсват задълбочени изследвания и класификация на поколенческите профили на работната сила в България. Чрез разработването на профили на поколенията в настоящата дейност ще бъде положена стабилна основа за надграждане на последващи дейности на предприятията по темата.

#### 4.7.1.2. Възможности

Една от основните възможности за преодоляване на недостига на работна сила е чрез насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа посредством оптимизиране на възможностите за работа на хората от всички

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

**възрасти.** Не случайно в Националната стратегия за активен живот на възрастните хора в България (2019 - 2030 г.)<sup>41</sup> като приоритетна област е посочено насърчаването на активния живот на възрастните хора в сферата на заетостта.

Насърчаването на по-дълъг трудов живот на възрастните служители и включването на хора от различни възрасти на трудовия пазар не е достатъчно условие за постигането на добри бизнес резултати. Необходимо е осигуряване на продуктивни и здравословни условия на труд, уважение и осигуряване на работни места, където **всички служители се оценяват като ценни и значими, независимо от тяхната възраст.** Т.е. налага се необходимостта от **промяна в моделите на управление и на преден план излиза оползотворяването на знанията, уменията, компетенциите, опита и индивидуалните различия на представителите на различните поколения за постигането на бизнес успех посредством прилагане на Междупоколенческият подход и управлението на възрастовото многообразие.**

**Междупоколенческият подход,** като част от управлението на многообразието в организацията, се отнася до познаването, разбирането и съобразяването със специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения в интерес на работата. Хората с различни индивидуалности, ценности, вярвания, начин на мислене и предпочитания, да имат възможност да развият потенциала си, допринасяйки за общите екипни и организационни цели. Т.е. прилагането на междугенерационния подход води до създаването на организационна среда на взаимно разбирателство, подкрепа и сътрудничество, спомага трансфера на знания и осигурява солидарността между отделните поколения на работното място. За да се разгърне максимално потенциалът на представителите на отделните поколения работна сила, е важно да се създаде организационна култура на приобщаване и включване, която насърчава взаимодействието на различните възрастови групи и цени както приликите, така и различията. Включването е налице, когато **различията се признават, оценяват и приемат,** а различните мнения се използват за развитие на компанията.

Колкото по-добре мениджърите разбират уникалната комбинация от фактори, които мотивират всяко поколение, толкова по-добре ще координират усилията на хората на различна възраст в организацията и ще канализират енергията, мотивацията и поведението им в интерес на бизнес целите.

Ефективното **управление на възрастта** означава също, че свързаните с възрастта фактори се вземат предвид във връзка с условията на труд и текущото управление, включително организацията на работата и разпределението на индивидуалните работни задачи, така че **всеки работник и**

<sup>41</sup> <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=1264>



служител, независимо от възрастта си, да чувства, че е в състояние да осъществи своите лични и корпоративните цели. Важно е организациите да създават плодотворна и мотивираща работна среда за всички възрастови групи като проявяват уважение и оценяват приноса на всяка от тях.

#### 4.7.2. ПРИЛАГАНЕ НА ПОКОЛЕНЧЕСКИЯ ПОДХОД В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ - ОБЩ ПРЕГЛЕД

Степента на осъзнаване, информираност и зрелост на работодателите и мениджърите по темата за управление на възрастта и специфичните потребности на поколенията работещи в България е различна и контрастира в зависимост от фактори като: преобладаваща възраст на работната сила в предприятието/сектора, нивото на технологичната обезпеченост, собствеността на капитала и културата на управление, както и от големината на предприятието.

Според описаните предпоставки се наблюдават значителни различия, основно изразяващи се в следното:

- **Големите международни компании, имат много повече инициативи свързани с поколенията** като мотивационни проучвания, обучения, наставничество, менторство и изобщо политики за управление на човешките ресурси. Въпреки това темата за поколенията е сравнително слабо засегната или тепърва започва да навлиза;
- **В малките и/или български компании преобладаващо липсва управление на човешките ресурси** (с изключение функция по администриране на персонала), вкл. ясни политики и програми за наставничество, менторство, темата за поколенията. Нещата се случват по-скоро по инерция и ако поколенията взаимодействат помежду си, то е стечение на обстоятелствата, а не защото това се цели и управлява;
- **В различните сектори и региони, съотношението на поколенията е различно.**
  - Има сектори, в които преобладаваща част от служителите са основно на възраст над 50 години. Най - често това са производствени, инженерно насочени такива, в които служителите „застаряват“. Ако тези компании не помислят своевременно за приемственост, в един момент ще се озоват без служители.
  - В други сектори поколенията са смесени и по естествен път започват да обменят опит помежду си, без обаче това да бъде управлявано като политика на разнообразието. Длъжности, които изискват демонстрация на практически знания на място и овладяване

на физически умения, които няма как да се получат на теория е особено важна приемствеността на поколенията.

- Сектори като ИТ, ВРО<sup>42</sup> индустрията, рекламния бранш, логистика и т.н. преобладават служителите до 30г възраст или поколения Z и Y. Средата там е новаторска, динамиката на работа е висока.

Съществуващите практики показват, че когато са изправени пред въпроси, свързани с възрастта и поколенческите различия, организациите прилагат основно два подхода:

- Реактивен подход - „решаване на възникнали проблеми“;
- Активен подход - „проактивни действия“.

По-голямата част от предприятията в България имат реактивен подход към справянето с предизвикателствата, произтичащи от демографските промени - те не анализират възрастовата структура на работната си сила и не осъществяват проактивни действия за планиране и удовлетворяване на нуждите от персонал и ключови за компанията компетенции, а реагират на появила се конкретна необходимост - напр. от запълване на вакантно работно място или на нужда от подбор за нови позиции и структури в организацията; обучение и развитие на служителите и пр. Често поради текущи, оперативни проблеми изобщо не се гледа сериозно на отношенията между поколенията. Като цяло темата за активното остаряване, насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа, осигуряването и поддържането на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации бива сериозно пренебрегвана, въпреки, че е актуална, сериозно наболяла и на дневен ред в предприятията. Недостатъчната осведоменост по въпросите, свързани с поколенческия подход и остаряването, е причина преобладаващата част от предприятията да акцентират на реактивни подходи за на решаване на възникналите проблеми.

Според проведеното проучване в предприятията в България като цяло няма целенасочени мерки и политики за насърчаване на производителността и работоспособността на всеки етап от жизнения цикъл, за създаване на условия на труд и организация на работата, съобразени с възрастта. Много малко компании у нас, предимно с международно участие, включват тези проблеми в политиките и системите за управление на човешките ресурси. Често се срещат практики на дискриминация, на несправедливи нагласи и предразсъдъци спрямо възрастта и остаряването. Изследванията на поколенческите характеристики на работната сила в България са малко и твърде ограничени по своя предмет и обхват. Липсват подходящи методически и учебни материали, описания на добри практики, наръчници и други инструменти в управлението на възрастовото разнообразие и прилагането на

<sup>42</sup> business process outsourcing

междупоколенческият подход. Преобладаващата част от мениджърите, преките ръководители и менторите не са подготвени, информирани и обучени да отчитат и управляват поколенческите различия и как да ги използват в интерес на работата.

За да отговорят на трудностите свързани със застаряването на населението и дефицита на кадри, а също и на предизвикателствата свързани с глобализацията, развитието на технологиите, икономиката на знанието и борбата за таланти, работодателите в България е необходимо да предприемат **проактивен холистичен подход в управлението на възрастовото многообразие**. От съществено значение е фокусът да бъде поставен върху работната сила от всички поколения. Добрите практики показват, че управлението на възрастово многообразната работна сила е важно да бъде част от стратегиите и политики по управление на човешките ресурси и да е свързано с насърчаването на работоспособността и производителността на всеки етап от жизнения цикъл.

Ако искат да прилагат поколенческият подход в управлението на човешките ресурси, организациите е важно да изградят ефективни стратегии за привличане, развитие, наставничество и задържане на служители от различни поколения. Стратегическият подход към управлението на хората в съвременните организации с мултигенерационни екипи означава ефективно планиране на работната сила и предприемане на подходящи мерки за привличането, развитието и задържането на таланти от различни възрастови групи, така че да бъдат постигнати дългосрочните цели на компанията.

Опирайки се на по-добро разбиране на поколенческите особености и остаряването като предизвикателство или възможност, сравнително малкото предприятия, прилагащи проактивните подходи в България, са в състояние да максимизират индивидуалните възможности и да подпомогнат приемствеността между поколенията и равните възможности за всеки възрастов цикъл в труда.

Някои български предприятия, предимно представителства на международни организации споделят своя опит в различни области от управлението на възрастовото многообразие (напр. обучение на служителите от всички възрасти, предоставяне на възможност за гъвкава работа, използване на дигитални платформи за сътрудничество, трансфер на знания между поколенията чрез менторство и др.).

### 4.7.3. ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА В ПРИЛАГАНЕ НА ПОКОЛЕНЧЕСКИЯ ПОДХОД И НАСЪРЧАВАНЕ НА ПО-ДЪЛЪГ ТРУДОВ ЖИВОТ И СПОСОБНОСТ ЗА РАБОТА

Проучванията и анализите на добрите практики в управлението на човешките ресурси с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

със специфичните възрастови потребности на различните поколения и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа, показва, че е необходимо да се обърне внимание на следните основни области:

- анализ на стратегиите, политиките по управление на човешките ресурси и възрастовата структура на работната сила;
- набиране, селекция и подбор на персонал;
- обучение и развитие на служителите;
- приемственост и трансфер на знания между поколенията;
- управление на екипната съвместимост и междупоколенческите конфликти;
- оценка на работната среда, риска на работното място и факторите предизвикващи психофизиологични проблеми.

#### 4.7.3.1. Анализ на стратегиите, политиките по управление на човешките ресурси и възрастовата структура на работната сила

Експертите и специалистите човешки ресурси са на различни мнения по отношение на разнообразието: Една част считат, че разнообразието на поколенията в една компания е полезно. Поколенията си помагат, обогатяват се взаимно. От строителна компания Джи Пи Груп споделят, че без обмена на знания между опитните и младите компаниите в сектор трудно биха съществували. В строителството например, по-малко опитните, но с енергията си помагат на по-възрастните, които от своя страна им предават знания. В сектора необходимостта е довела до смесени екипи и са осъзнали нуждата от разнообразие, макар все още да е рядко част от целенасочена политика за повечето по-малки компании в сектора.

Друга част считат, че това е трудно за управление, изисква специална подготовка за това, много трудно се получава спойка в екипи, които са от различни поколения и с различни ценности и интереси.

Трети компании (особено високотехнологичните, телекомуникационни и други) определят разнообразието като ценност, като нещо, което носи добавена стойност и печалба за компанията. Те стимулират разнообразието в екипите. Например в ценностите на компания HP е заложено, че многообразието носи добавена стойност и е в основата на иновациите - разнообразните по възраст, пол, раса, възгледи и пр.

Независимо колко е голяма и в кой сектор оперира компанията, то тя е необходимо да предприеме следните най-основни стъпки:

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

А) Да анализира настоящите политики по управление на човешките ресурси и връзката им с темата за поколенията (ако има такива);

Б) Да анализира конкретната ситуация, т.е. да направи „моментна снимка“ на възрастта на работещите в предприятието, тяхното разпределение по звена, длъжности и т.н.;

В) Да проучат конкретните нагласи и нужди на различните поколения в предприятието;

А) Както вече споменахме от проведените до момента проучвания малка част от компаниите опериращи на българския пазар имат проактивен подход и цялостни политики по темата. Обикновено са предприети отделни мерки или е налично „изявление“ на компанията майка за толериране на различията, без обаче да са част от цялостна стратегия. Това означава, че на предприятията тепърва им предстои да извършат анализ на процесите си във връзка с управление на възрастта.

От ключово значение е политиките и принципите за управлението на възрастовото многообразие на работното място да бъдат **интегрирани в различните процедури на компанията**, свързани с управлението на човешките ресурси - планиране на човешки ресурси, привличане на таланти, учене и развитие, планиране на приемствеността и пр.

Организациите, които искат да се възползват от многообразната по възраст работна сила, е необходимо да **преразгледат всички свои политики и практики**, за да гарантират, че те не просто не са дискриминационни, а че допринасят за създаването на организационна среда, насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между поколенията. Необходимо е да се идентифицират евентуално съществуващите практики, програми и интервенции и оценка на тяхната успешност, определяне на области, в които има нужда от подобрене и разработване на бъдещи мерки.

Част от международните компании споделят, че имат приети различни вътрешни документи като Кодекс за поведение и т.н., които насърчават разнообразието в организациите по пол, раса, вероизповедание и възраст. До голяма степен тези документи са насочени към това да няма дискриминация. Международните компании участвали в изследването споделят, че при тях се толерира разнообразието на служителите и все повече осъзнават необходимостта от наличието на смесени екипи, особено що се отнася до приемствеността на информация и управление на знанието.

Б) Добрите практики по отношение на управлението на поколенческото многообразие показват, че за да бъде максимално ефективно, то трябва да включва като отправна точка анализ на настоящия възрастов профил на

компанията<sup>43</sup>, т.е. освен цялостен одит на практиките по управление на човешките ресурси е необходимо компаниите да проучат **възрастовата структура** на организацията и да анализират информацията относно компетенциите на служителите, как това кореспондира с бизнес плановете и очакваните промени; да бъдат предприети необходимите инициативи за постигане на дългосрочните цели, приоритети и стратегия на предприятието.

Целта на профилирането по възраст е да се направи описание на актуалния възрастов състав на персонала като база за реализиране на бъдещи мерки за осигуряване на добре балансирана възрастова структура и за поддържане в дългосрочен план на работоспособността и пригодността за заетост на работниците и служителите от всички възрастови групи с цел запазване на фирмената конкурентоспособност.

Проучването на **възрастовата пирамида на организацията**, информацията относно компетенциите на служителите и как това кореспондира с бизнес плановете и очакваните промени, са ключови за успеха на всяка компания. Липсата на такива данни може да доведе до ситуации, в които в определени отдели е налице критична маса от хора, които се пенсионираат или напускат компанията, като вземат със себе си ключови бизнес знания и умения, които не са били предадени и които не се възпроизвеждат сред другите членове на тяхното звено. Например в сектор Химическа промишленост голяма част от предприятията се характеризират със служители, които са в предпенсионна възраст. Немалка част от тях заемат ключови инженерни позиции свързани с множество важна за компаниите информация и тя трябва да бъде извлечена и предадена на следващите поколения.

Наличието на точна информация относно демографския и компетентностния профил на работната сила и как той кореспондира с бъдещите и променящите се изисквания на бизнеса, предоставят стабилна основа за ефективното планиране на човешките ресурси, както и за планирането на приемствеността и трансфера на знания.

В компаниите, преобладаващо по-големи такива от сектори производство свързани с технологии се **следи възрастта** на служителите с цел **планиране на работната сила**, да се предвиди колко души биха се пенсионирали, кога и кой ще ги замести. Ако се очаква, че N на брой лица ще излязат от компанията, то се очаква колко нови трябва да заемат местата им. Планирането на работната сила предполага както определяне на количествените (колко) и качествените

---

<sup>43</sup> Възрастовото профилиране (или т.нар. анализ на възрастовата структура) се използва за анализиране на възрастовата структура на организацията в настоящия момент или в бъдещето. Резултатите се анализират във връзка с работата и нейните изисквания, както и от гледна точка на политиката и планирането на човешките ресурси в организацията (източник: Martina Morschhäuser, Reinhold Sochert. Healthy Work in an Ageing Europe. Strategies and Instruments for Prolonging Working Life. European Network for Workplace Health Promotion. <http://www.ageingatwork.eu/resources/health-work-in-an-ageing-europe-enwhp.pdf>).



параметри (с какви компетенции) на необходимия персонал, така и дефиниране на политиките и конкретните действия, които ще бъдат предприети (дизайн на длъжностите, подбор, обучение и развитие, управление на представянето, мотивиране и стимулиране), за да се постигне стратегическо съответствие на човешкия капитал.

В) От съществено значение за прилагане на поколенческия подход е и изграждането на организационна среда, насърчаваща използването и развитието на потенциала и сътрудничеството между различните генерации работна сила. **Толерирането на възрастово многообразие**, е ключово условие за развитието на ефективни мерки и политики, насърчаващи здравословния и продуктивен трудов живот от гледна точка на целия жизнен цикъл. Работодателите трябва да вземат предвид по какъв начин политиките, разработени за дадена възрастова група, ще повлияят върху останалите и да насърчи работни практики, отчитащи възрастово многообразие.

Много е важно да бъде отбелязано, че различията в поколенията трябва да са предмет на обосновани изследвания и в рамките на компанията, а не да почиват на стереотипи и представи. Необходимо е **вътрешно да се изследват и нагласите и нуждите на различните поколения**. Ако се правят вътрешнофирмени изследвания с подходящи инструменти, ще бъдат отразени реалните нужди на хората в предприятията, спецификите на сектора, региона и последяващите политики за управление на възрастта и съответните мерки ще бъдат много по целенасочени, адекватни и практически насочени.

#### 4.7.3.2. Набиране, селекция и подбор на персонал

Както вече бе описано дефицита на работна сила е толкова голям, че всеки служител става ценен, независимо от възрастта си. **Тенденцията е все повече възрастта да няма значение при наемането на даден специалист**. Част от работодателите твърдят, че възрастта на служителите за тях няма значение и биха наели всеки, който притежава необходимите знания, умения и компетенции и всички, които са склонни да възприемат ценностите на компанията. Т.е. тук говорим за компетентностно базиран подход и селекция и подбор, базирани на компетенции и наемане на хора от различни поколения, което да предостави възможност на компаниите да задоволят своите специфични потребности от квалификация и умения на работната сила. На практика работодателите очакват хора, които да имат нагласата да учат новости, независимо от възрастта, да работят при висока динамика и да владеят език (особено в международни компании, в които се работи в международни екипи).



В потвърждение на гореописаното от международна ИТ компания коментират, че при тях единствено компетенциите и нагласата за учене имат значение при избора на даден кандидат.

За да бъде недискриминационен процеса по подбор е необходимо компанията да е лишена от предразсъдъци и предубеждения по отношение на една или друга възрастова група и да изисква това и от служителите ангажирани и участващи в подбора на персонал. Според експертите във високо-технологични производствени компании за длъжности в администрацията и инженерните длъжности възрастта рядко е признак, важен е опита и личностните качества. Подбора минава през различни звена и не се позволява възрастова дискриминация. При инженерните длъжности например няма такава динамика, акцента е на качеството, повече се изисква концентрация, от към физически условия е подходящо за поколение Т, т.е. ако лицето може да се справи експертно, възрастта не е от значение.

Работодателите започват да търсят и служители в поколение Т, започват да осъзнават, че те имат голям натрупан опит, дисциплинирани са, лоялни и отговорни. В тази връзка от голяма компании в сектор енергетика споделят, че дори даден човек да се пенсионира след 4 години, то той би работил в тези 4 години, за разлика от поколение Z, което може да напусне на 2-рия месец.

Има работодатели, които дори биха наели Т поколение, защото даденият служител няма да бъде „откраднат“, привлечен от конкурентна компания.

Какво обаче все още се случва на практика? Според проучванията и мненията на работодателите и Агенция по заетостта най - търсено е поколение Y, следвано от поколение X. От гледна точка на работодателите това са поколения, които имат и енергията, работоспособността и опита. Следват поколение Z, което е търсено заради енергията си, високото ниво на езикова и дигитална грамотност. Това, че Z поколението не е обременено с предишен опит е предимство за част от работодателите, които „формират“ и обучават служителите според предпочитанията си. Вземайки млад човек, те си гарантират, че няма да се внесе „грешен“ за компанията опит, погрешни стереотипи и нагласи как се правят нещата. Нещо, което работодателите ценят у Z е тяхната позитивна нагласа, това, че са енергични, усмихнати и позитивни. От друга страна ниската лоялност, липсата на дисциплина, своенравността, неосъзнатостта и липсата на опит биват бариера пред работодателите да търсят на 1во място поколение Z. Най - малко търсено и дискриминирано като цяло е поколение Т. Все още съществуват множество стереотипи сред работодателите, че това поколение е изчерпано, няма желание за работа, няма енергия, трудно приспособимо е и не желае да се учи. Работодателите наемат служители от поколение Т, когато не могат да намерят служители от другите три поколения. На практика поколение Т има желание да учи и далеч не е

изчерпано, а по-скоро обезверено дори от самия факт, че е подценявано. Не се вземат предвид начина на учене на по-възрастните хора.

Друга преобладаваща част работодатели търсят да наемат лица на възраст, близка до възрастта, поколението на работещите хора в компанията или в конкретния екип. Т.е. **масово все още се търсят хомогенни екипи**. Например, ако даден екип е съставен от хора в поколение X, ще се търсят нови служители от близкото поколение, с оглед по-лесното вписване на хората в екипа и компанията. Хомогенните и еднородни екипи се управляват по-лесно от работодателите, защото на едно място събират хора от едно поколение, със сходни ценности. За да се управляват възрастите в рамките на една компания и един екип се изисква подготовка, осъзнатост за спецификите на всяко от поколенията.

Голяма компания в сектор енергетика споделя, че има практика да наема на постоянен трудов договор вече пенсионирани служители на половин работен ден за управленски и експертно административни длъжности, където натоварването и условията са подходящи. Също така биват наемани пенсионирани служители като ментори по стажантски програми.

#### 4.7.3.3. Обучение и развитие на служителите

Освен да бъдат планирани и наети необходимия брой служители е много важно те да притежават знания, умения и компетенции според своята роля в организацията. А дори да имат знанията и уменията, то те не са статични и е необходимо служителите да учат непрекъснато, ако желаят да са конкурентноспособни. Ако компанията планира работната си сила, но няма разработени системи за обучение, управление на процесите, информацията, кариерни пътеки, то текущото ще е високо и загубата на средства значително.

От високотехнологичните компании, където нещата постоянно се изменят залагат на постоянните обучения, независимо от възрастта. Нещо, което е от изключително значение - **предоставяне на възможности за обучение и развитие на всички възрастови групи през целия трудов живот**. Нещо повече, тези компании обвързват обучението с развитието на кариерата и професионалното развитие.

Проблем на голяма част от компаниите в България е, че все още се прилага „ограничаване“ на обученията на по-възрастните работници или те се свеждат до най - необходимите свързани с работата актуализации. Т.е. не им се предоставят обучения, които да развиват по-широко техните умения.

От друга страна ръководителите на екипи е необходимо да бъдат обучавани как да управляват освен различни хора като личности, така и

различните поколения съобразно техните специфики. Но не само ръководителите, а и самите служители е необходимо да бъдат обучавани как да общуват и работят по-добре помежду си вземайки предвид поколенческите различия и специфики.

Например в компания Виваком са иницирали фирмена програма за развитие на ръководни умения, която наричат „Диалогът между поколенията - пътят на лидера“ и периодично провеждат фирмени дискусии по тази тема. Опитът им показва, че в резултат на тези мерки рязко са намалели конфликтите в екипите и текучеството на способни специалисти.

В Нестле и Райфайзенбанк акцентират на специфични форми на обучение, тренинг, обмяна на идеи и консултиране на преките ръководители по управление на възрастта и поколенческите различия в екипите. Нестле осъществяват фирмена програма за развитие на умения за вътрешно предприемачество и свежи иновативни идеи за бързо разрастване на бизнеса. В нея участват предимно млади служители, които имат възможност да се срещат и обменят идеи с техни връстници, стартър предприемачи от сектора. В Райфайзен банк развиват програми за корпоративна социална отговорност, основани на социални каузи, в които привличат най-младите си служители.

В Джи Пи Груп и Аурубис, организират академия за управление на екипи, в която са включени свободни обучения (по желание) в областта на генерационните различия и управление на възрастта.

Като цяло компаниите, които насърчават разнообразието в екипите по най-различни признаци, вкл. и възраст имат **подготвени програми, обучения за разнообразието, екипна съвместимост, конфликтите**. По-голяма част от тези обучения са насочени към мениджърите и лидери на екипи. Въпроса е, че в малко от тези обучения задълбочено е засегната темата за поколенията и възрастовите различия. В някои компании се засяга темата за мотиваторите на различни поколения, в други за техните характеристики, но рядко темата за възрастовите специфики е обстойно и цялостно засегната. Най - малкото, за да бъде коментирана темата е необходимо да са изучени характеристиките и спецификите при работа с различни поколения в България. **А по-често темата за възрастта се засяга по отношение на антидискриминация с оглед на етиката в една организация, спазване на Code of conduct или етичен кодекс на поведение недопускащ дискриминация по пол, възраст, вероизповедание, култура и т.н.**

В други компании при обучение на наставниците и мениджърите се вмъкват **елементи за обучение за поколенията (ИТ сектор, международни производствени компании)**, темата за конфликти между поколенията. Акцента е поставен най-вече на обучения на ръководителите на екипи, които работят с хора от различни поколения - **как да управляват различията**. Също така има

програми за управление на приемствеността на ключови ръководни позиции, програми за менторство на различни нива. Програми за млади таланти. Асесмънт центрове за оценка и развитие.

Друг съществен момент е адаптирането на методите и подходите за обучение към конкретните характеристики и мотивацията за учене на различните възрастови групи от страна на компаниите.

В сектор енергетика и ИТ споделят, че подпомагат обучението на различните поколения като използват различни канали за предаване на информация, за да се възползва всеки от различния си стил на учене. Така освен по поколения е и по индивидуално насочено. Предоставят се различни ресурси, но се очаква и от работещите да са проактивни сами да търсят информация.

За да учат по-лесно младите поколения Z и Y се внедряват онлайн обучителни платформи. Те разбира се са полезни и достъпни и за поколения X и T. Младите, които са по-нетърпеливи ги предпочитат, защото учат в удобно за тях време и се обучават със собствен темп, не се налага да изчакват някои по-бавен в групата. А и самият факт, че платформата е онлайн им допада. T използват повече дигитални компютърни обучения.

В сектор хартиена промишленост коментират, че при разработване на въвеждащи програми и програми за обучение на работното място се взема предвид възрастта и се съобразяват методите на предаване на знания.

Ротацията на длъжностите е полезен метод, чрез който да научават нови и интересни неща, да се поддържа интереса им. Това е особено важно за Z, Y, докато за X и T дава възможност да видят цялата картина и ги поддържа във форма.

#### 4.7.3.4. Приемственост и трансфер на знания между поколенията

Много често заедно с пенсионирането на даден служител се загубват голяма част от знанията, които са важни за организацията. Затова **трансферът на знания между поколенията** е от ключово значение. Трансферът на знания между поколенията и използването на подходящи методи за запазване и управление на знанието стават все по-важни. Приемствеността е свързана с идентифициране, развитие и запазване в дългосрочен план на знанията и приноса на служители, заемащи ключови или ръководни длъжности, или на такива, притежаващи дефицитни професии чрез подготовка и обучение на други хора, които могат да заемат тази длъжност, в случай на нейното овакантяване.

Въпреки, че доста се говори за приемственост и управление на знанието, малко на брой са компаниите, в които това се прилага и управлява. И то

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

основно в големи международни компании с привнесени практики у нас. Дори в част от компаниите да съществува, не винаги работи практически, а по-често просто е написано на хартия. По отношение на българския бизнес приемственост между поколенията липсва и не е осъзнат като сериозен проблем все още.

Все пак има компании, които имат добри и работещи практики за управление на приемствеността. Например в сектор логистика се споделя добър опит в тази посока. Те проследяват движението на персонала, отчитат колко души ще се пенсионира в даден период и планират кои служители в рамките на компанията биха могли да бъдат обучени и развити и да заемат местата им. В периода преди пенсиониране/напускане на даден служител, неговия заместник бива подготвян и обучаван. Много често човека, на когото предстои пенсиониране влиза в ролята на ментор, наставник. И именно тук говорим за действия в посока управление на възрастта. Приемствеността е тясно свързана с управлението на възрастта.

Наставничеството и менторството са широко прилагани. В Джи Пи Груп развиват фирмена програма за обучение на обучители - ментори, в която участват предимно представители на поколенията Т и Х. Осъзнали са, че е важно освен добър професионалист в областта си, служителят, който ще е ментор да бъде подготвен да предава знание и да може да го осъществи на практика.

В сектор Хартия и целулоза, както и в Химия и Енергетика се наемат пенсионираните служители, които да предадат своя професионален опит на по-младите служители. Ангажираността помага на пенсионираните служители да се чувстват уважавани и значими.

Като цяло експертите човешки ресурси са на мнение, че участието на по-възрастните служители в програмите за наставничество, по време на които те предават своите знания и умения на по-младите си колеги, ги кара да се чувстват значими и ценени, и допринася за повишаване на мотивацията им за работа.

Менторският процес се превръща в значим елемент от трансфера на знания между поколенията и важен стимул за концепцията „учене през целия живот“. Менторството е процес, при който се създава дълбока връзка между опитен и компетентен експерт в някоя област и по-незнаещ и неопитен човек. Целта на тази връзка е да подкрепя, подсилва и насърчава личното и професионалното развитие на менторствания с помощта на методи като трансфер на знание, лично напътствие и обратна връзка.

Прилагат се и програми за „обратен менторинг“ и т.нар. „обратното обучение“ (**reverse mentoring**) или обърнат модел за предаване на знания по от по-млад към по-възрастен служител, който е чудесен пример за трансфер на

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

знания и става все по-широко използван, особено в областта на дигиталните умения. Този обмен има и друга цел, а именно да **помага на по-опитните и възрастни служители да „разберат“ по-младите**. Така например, в **Nestle** съществуват подобни програми за менторство, където младежи влизат в ролята на ментори и обучават по-възрастни представители на висшия мениджмънт в новите технологии и зараждащи тенденции като умело споделят своите знания и практически опит.

Във Виваком и някои от IT и аутсорсинг компаниите също прилагат т.н. „менторство в обратна посока“, където по-младите обучават и подпомагат по-възрастните в областта на цифровите технологии и при въвеждането на нови софтуерни продукти. Практиката показва, че в резултат на тези програми се подобрява значително общуването, взаимното уважение, трансфера на знания и сътрудничеството между поколенията служители. Освен това по-младите стават по-ангажирани и отговорни към мисията на компанията. В IT и аутсорсинг компаниите обучават младите си служители в умения за комуникация, въздействие, преговори и продажби на клиенти от различни поколения.

#### 4.7.3.5. Управление на екипната съвместимост и междупоколенческите конфликти

Ефективното управление на поколенческите различия и създаването на смесени екипи включва **създаването на положително отношение към представителите на различните поколения**. Приемането, разбирането и уважението на представителите на различните поколения, справяне с предразсъдъците, предубежденията и стереотипите по отношение на представителите на една или друга възрастова група е от ключово значение. При проведените изследвания за съжаление се потвърди, че голяма част от хората и работодателите все още имат редица предразсъдъци по отношение на едно или друго поколение. Липсата на разнообразие, включително по възраст в един екип, в една компания, пречи на нейното обогатяване. Компаниите, съставени от мултигенерационни екипи, се възползват от различните умения и опит, което потенциално позволява по-добър трансфер на организационни знания. Всяко поколение обогатява останалите със своите специфики, стига да бъде правилно управлявано, всяко поколение може да даде нещо на другото и да са си взаимно полезни, но това е въпрос на зрялост и осъзнатост.

От проучванията компаниите, в които работят смесени екипи по стечение на обстоятелствата, но не управляват процеса се сблъскват с редица проблеми и трудности. Например споделят, че има ситуации, в които например Z отхвърлят T, заради това, че са по-бавни и трудно боравят с техника, но има и



вариант, в който Т дискриминира и отхвърля Z поради липсата на опит. Понякога възрастните са по толерантни, а по-настъпателни са младите Z. Но се наблюдават и обратните случаи, в които Т гледа несериозно на Z. Експертите дават примери, когато Z са по-толерантни и намират път към по-консервативните Т.

Понякога Z поради силното влияние на дигитализацията работят по-трудно в екип, в тези случаи те се затварят за устройствата и не общуват в екипа, освен чрез съобщения. В тези случаи социализацията им е трудна.

Т поколение много често не разбират останалите поколения, не защото не искат, а защото не могат да ги разберат, да мислят като тях. Ако мениджър на даден екип е от Т поколение, той трудно разбира по-младите си колеги и е склонен да не ги оценява достатъчно. Ако са изпълнители Т, то те отхвърлят младия ръководител, като неопитен, не го разбират като подход.

Мениджърите от поколение Т най-настървено отстояват властовата си позиция, пазят се властта да не им бъде отнета и често се превръщат в най-голяма степен в авторитарни и налагащи се лидери, със сила. Ако са на по-ниска позиция нямат ресурса да отстояват позицията си и ако в този случай младото поколение ги отхвърли, го изживяват много тежко и се смачкват.

От участвалите в проучванията производствени и индустриални сектори твърдят, че преките ръководители на екипи се съобразяват и са запознати с различията и предпочитанията на различните поколения и се съобразяват с тях. Твърдят, че възрастовите разлики по-често се взимат предвид при формиране и управление на екипите Същевременно обаче повечето не са провеждали обучение по темата за възрастовите специфики.

**Добри практики в някои предприятия е начина по който си взаимодействат и се подпомагат различните поколения в рамките на един екип.** Това важи особено за технически насочени позиции. В тези случаи по-енергичните млади специалисти подпомагат по-възрастните с енергията си, а по-възрастните предават опита си на младите. **Осъзнали са взаимната необходимост едни от други и си помагат.**

Различните форми на тимбилдинг подпомага хората от различни екипи и възрастови поколения да се опознаят по един забавен начин, да прекарат време заедно. Само, че за имат ефект специално за поколенията се препоръчва да не са веднъж годишно, а на 3 месеци, т.е. по-често.

Според експертите възникват **поколенчески конфликти**, които са тясно свързани и с междуличностните умения. Екипите, в които има повече обучения за работа в екип, управление на конфликти по-добре се сработват. От голямо значение е и толерантността и нагласите на хората.



Конфликти между поколенията възникват и когато средния мениджмънт не е обучен как да общува с хора от различни възрастни и как да взема предвид нуждите и очакванията на всяко едно от поколенията. При недобра комуникация всяко поколение се дразни на другото, младите поколения не приемат, ако по-възрастните нямат достатъчна дигитална култура или са по-бавни, а по-възрастните не приемат липсата на опит на по-младите.

Конфликти между поколенията се получават и когато работодателите нямат ясна система на възнаграждения. Например опитни служители получават определена заплата, която не се актуализира в достатъчен размер спрямо пазарните нива. От друга страна заплатите на пазара на труда се повишават значително и работодателя се принуждава да назначи нов служител с по-висока заплата от опитния. При липса на адекватна политика по заплащане това се явява чест случай в предприятията.

Конфликтните отношения между поколенията в един екип не могат да се избегнат, затова е важно работодателите да са подготвени за управление на междуличностните отношения, работа в екип, управление на поколенческите различия, нагласи и характеристики! Конфликтите могат да са много продуктивни, защото нещата излизат на повърхността.

Колкото повече работят заедно поколенията, колкото по-малко са стереотипите, толкова по-лесно се сработват поколенията в екипите.

#### 4.7.3.6. Здравословна работна среда, оценка на работната среда, оценка на риска на работното място и факторите предизвикващи психо-физиологични проблеми.

Служителите прекарват голяма част от живота си на работното място, затова то има съществена роля за здравето и психичното им благополучие. Активното насърчаване на здравето на служителите е всеобхватна задача, която надхвърля превенцията на злополуките и избягването на заболявания, свързани с работата. Удовлетвореността от работата, приятната работна среда и ефективната организация на работа, съобразена с уменията, компетенциите, опита и способностите на работещите, са също толкова важни, колкото и средствата за осигуряването на лична и колективна безопасност. Осигуряването на здравословна и безопасна работна среда трябва да се разглежда в по-широк контекст с фокус върху превенцията на рисковете (включително психо-социалните), подобряване на ергономията, приспособяване на работните процеси и работните места към нуждите на работещите.

Ключово е предприемането на холистичен подход, като работното място се възприема в неговата цялост и се отчитат и контролират всички фактори, които могат да повлияят върху безопасността и здравето при работа, включително и на баланса между професионалния и личния живот, като се

вземат предвид специфичните потребности на различните възрастови групи.

Поради това в настоящото проучване бяха включени и изследвани 3 основни групи фактори на работната среда:

- Фактори свързани с физическите параметри на средата
- Фактори свързани с характера на работата
- Фактори свързани с организацията и управлението

Физическата работна среда е онази част от работното място, която се отнася до въздуха, осветлението, температурата, влажността, оборудването, материалите и процесите, които могат да повлияят на физическата или психическата безопасност, здравето и благополучието на работещите. Рисковете, свързани с физическата работна среда могат да бъдат: химически, физически (например шум, радиация, вибрации и пр.), биологични, ергономични (напр. неудобна или статична поза, повдигане на тежки предмети и пр.) и др. За да се предотврати излагането на рискове и произтичащите от това заболявания и наранявания, опасностите на работното място трябва да бъдат разпознати, оценени и контролирани - премахнати или минимизирани.

По отношение на факторите свързани с физическите параметри на средата, предприятията в България извършват оценка на риска според нормативните изисквания. От проведените проучвания предприятията рядко надграждат нещо над минималните законови изисквания. Разбира се има изключения и в двете посоки. Например производствени компании, които не инвестират в здравословна работна среда трудно успяват да привличат нови служители, докато модерните, чисти и добре обезопасени производства се радват на значителен интерес. ИТ и технологичните компании, които работят в силно конкурентна среда се стремят да осигурят максималното възможно на служителите си, за да останат атрактивни на пазара на труда и предоставят множество допълнителни придобивки като зони за релакс, ергономични столове и т.н.

Оказва се, че грижата за безопасността и доброто обезпечаване на работното място оказват влияние върху способността на предприятието да привлича нови специалисти. По мнения на представители на синдикатите, когато работодателят осигурява предпазни средства и взема всички възможни мерки за безопасността на служителите, те са много по-лоялни, защото някой се грижи за тях. Още повече, че от проучванията се констатира факта, че младите хора от поколение Z като цяло избягват производствена работна среда с остаряло оборудване, т.е. грижата дори за физическата среда може да окаже решаващо значение за тяхното привличане или отблъскване.

Интересни примери споделят от сектор строителство, производствени сектори и добивна промишленост, където определени длъжности изискват работа при тежки физически условия (на открито, на ниски температури, с повдигане на тежки товари). В строителство практиката е комбинацията между млад служител, който поема физическото натоварване, за сметка на вземането на решения, диагностиката и обучението в майсторлък, които се поемат от по-опитния служител.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

В производствените предприятия прилагат и ротацията на работните места, не само спрямо поколенията, за длъжности, в които се изисква значително физическо натоварване. В тези случаи ротацията се използва за да намали натоварването и да сведе до минимум тежки, монотонни или повтарящи се работни задачи, както от своя страна води и до намаляването на напрежението и умората, и на инциденти и заболявания. При прилагането на ротация на работните места е важно да се има предвид, че тя не елиминира съществуващите фактори на работното място, а само по-равномерно разпределя излагането на рискове сред по-голяма група от хора.

В добивна промишленост насочват по-възрастните служители от по „тежки“ длъжности на по-леки такива, стига това да е възможно. Поради трудности в привличането на млади специалисти за тези не толкова привлекателни длъжности се обмисля варианта за все по-голямо въвеждане на автоматизирани процеси, които да намалят участието на човек в тежките физически дейности.

Обобщено мерките, които предприятията в България прилагат са свързани с:

- Оценка на риска;
- ергономичен дизайн на инструментите, оборудването и мебелите (ИТ сектор);
- ограничаване на вдигането на тежки товари и използване на оборудване и помощни технологии за намаляване на физическото натоварване, въвеждане на мотокари, повдигачи (производствен сектор);
- смяна на служители на ротационен принцип и/или смесени екипи от млади и по-възрастни работници.

**Факторите свързани с характера на работата и организацията и управлението касаят психо-социалната работна среда.** Те включва организацията на работата и организационната култура; нагласите, ценностите, убежденията и практиките, които се демонстрират ежедневно в организацията и които влияят върху психическото и физическото благосъстояние на служителите. Рисковете за психо-социалната работна среда понякога се наричат **стресори на работното място** - те могат да причинят емоционален или психически стрес. Например лоша организация на труда (проблеми с изискванията за работа, кратки и нереални срокове, липса на признание, натоварвания, липса на подкрепа от ръководителите, неясни задачи, лош дизайн на работата, лоша комуникация и пр.), организационна култура (липса на политики и практики, демонстриращи уважение към всички работници; тормоз и дискриминация и пр.); стил на управление и контрол (липса на двупосочна комуникация и конструктивна обратна връзка и пр.), липса на прилагане и защита на основните права на работниците (отпуск по майчинство, недискриминационни практики за наемане, работни часове, отпуск и пр.); липса на възможност за баланс между професионалния и личния живот, липса на осведоменост и компетентност за справяне с проблемите на психичното здраве и различните заболявания; страх от загуба на работа, свързана със сливания, придобивания, реорганизации и пр. Важно е психо-социалните

рискове да бъдат идентифицирани, оценявани и контролирани, за да се елиминират, ако е възможно, или да се модифицират в източника, да се намали въздействието върху работещия или да бъде подпомогнат да защити себе си от последиците.

Практиката показва, че българските компании провеждат проучвания за удовлетвореност и мотивация сред служителите си, но не винаги проучванията са задълбочени и обхващат психофизиологичните фактори, които влияят на служителите от различни поколения. Като цяло не се изследват всички влияещи фактори, а възрастта рядко се взема предвид при предпочитанията или нуждите на служителите. В други случаи информацията се получава от хората директно в предприятията, но това са случаи на индивидуално разрешаване на казуси - няма цялостен механизъм и мерки, които да са насочени към поколенческите характеристики и как различните фактори влияят и дали влияят различно на различните поколения. Най-честите причини посочвани от служителите са свързани със стрес причинен от лоша организация на работата, извънреден труд, натоварване и недобро отношение на преките ръководители. Поради липсата на достатъчно персонал във фирмите често се налага служителите да работят повече, за да се достигнат в срок поставените цели или производствени планове.

Всичко това оказва влияние върху мотивацията, задържането и изобщо цялото управление на хората в една организация не само по поколения. Неизследването и пренебрегването на фактори, които са от значение за дадено поколение могат да имат сериозни последици. Например в производствено предприятие от сектор химия, в което не е осигурено модерно оборудване и среда не съумява да привлича така нужните му млади специалисти и да обновява своя състав.

По отношение на работната среда, доброто познаване и отчитане на поколенческите разлики могат да окажат влияние върху начина, по който организациите подбират, наемат, обучават, възнаграждават, повишават и освобождават своите служители. Например, ако всички представители на Поколение X искат повече свобода на своите работни места, работата може да бъде планирана по начин, по който да им се предостави повече чувство на независимост или ако Поколение Y е ценно за организациите заради нивото им на технически умения, практиките за подбор на персонал могат да бъдат модифицирани, така че да включват виртуални панаири за подбор например.

**За да бъде съобразена работната среда със спецификите на поколенията е важно адаптиране на работата към способностите, уменията и здравния статус на хората от различните поколения, базирано на оценка на спецификите им и риска през целия им професионален живот. Насърчаването на устойчив и здравословен живот за всички възрасти включва съобразена с възрастово многообразие оценка на риска, адаптиране на работното място, управление на безопасността и здравето при работа, насърчаване на здравето на работното място, превенция на увреждания, рехабилитация и връщане на работа и т.н.**

Добрите практики показват, че е важно политиките по управление на човешките ресурси да подкрепят управлението на безопасността и

здравето при работа за всички възрастови групи, като се вземат предвид спецификите, нуждите и мотивацията на всяка от тях.

Важно е да се вземе предвид, че всички служители са различни, както и че те са изложени на различни рискове, които могат да се увеличат и в резултат на фактори като пол, възраст, физическа кондиция и пр. Разбира се трябва да се вземе предвид и това, че хората от едно поколение имат различия в начина на живот, храненето, физическата активност, наличието на генетична предразположеност към конкретни заболявания, а оттам и различна заболеваемост, съхраненост на работоспособността. Затова оценката на риска трябва да отчита работното натоварване и във връзка с индивидуалните възможности и здравословното състояние на работещия.

Мерките, които предприятията в България най-често използват, за да създадат условия на служителите да поддържат баланс между професионалния и личния си живот най-често са:

- предоставяне на възможност за гъвкаво работно време, гъвкави форми на работа и организация на работното време, както и частично пенсиониране;
- алтернативни форми на грижа и издръжка (например фирмена детска градина);
- допълнителни придобивки и инициативи свързани със здравето и спорта, предлагане и финансиране на спортни курсове и мероприятия, поощряване на здравословното хранене;
- бонуси (финансови и нефинансови) на служителите (например за отказ от тютюнопушене)
- помощ за осигуряване на психично здраве, например чрез предлагане на консултации от психолог, консултации с юрист;
- мерки и програми за управление на стреса на работното място.

Гъвкавите форми на заетост макар и бавно започват да навлизат на българския пазар на труда. Добрите условия на труд и възможностите за постигането на баланс между професионалния и личен живот посредством различни форми на гъвкаво работно време и условия на труд придобиват все по-голямо значение. Въвеждането на практики за гъвкаво работно време, съобразени с индивидуалните нужди и специфичните възрастови потребности на различните генерации дава възможност за насърчаване на техния по-дълъг трудов живот и способност за работа, води до спад на отсъствията по болест, заедно с повишаване на индивидуалната производителност, подобрява социалния имидж на организацията и повишава привлекателността ѝ за търсещите работа на пазара на труда.

За да предоставят възможност за оптимален баланс между личния и професионалния живот на различните поколения служители, компаниите предлагат различни възможности за гъвкава заетост - времева гъвкавост (свързана с това кога се върши работата), географска гъвкавост (къде се върши работата). Най - масово се прилага времевата гъвкавост на работното време, а именно гъвкаво начало и край на работния ден. Служителя трябва да отработи 40 часа на седмица например в интервала от 8 сутринта до 22ч вечерта. Това позволява на семейства с деца да водят и вземат децата си от

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



детска градина, да излязат в дълга обедна почивка, за да се погрижат за болен роднина, да спортуват и изобщо да управляват по-добре времето си. Освен това се намалява стреса от това служителите да се притесняват от закъснения. За момента високотехнологичните компании прилагат този тип гъвкаво работно време. Част от тях предлагат и възможност за работа от дистанция или правото един ден от седмицата да работят у дома. Това са компании, в които се отдава по-голямо значение на резултата от работата, а не на отработените часове. Разбира се производствените компании не могат да си позволят подобен стил на работа, но в голям процент от полевите интервюта на служители от тези сектори предложенията са свързани с по-чести почивки, по-кратка работна седмица, по-кратки смени на работа.

Специфична форма на времева гъвкавост е частичното пенсиониране. Например в енергийния сектор споделят за програми свързани с наемане на бивши пенсиониран служители като консултанти. А също и на програма за провеждане на консултации на служители, на които предстои пенсиониране за това как да си подготвят документите за пенсиониране.

Конкретен пример за гъвкаво работно време въвежда компанията Experian България<sup>44</sup>.

През 2019 година стартира програма за „Гъвкава работа“ обхващаща всички служители в Experian България - около 1000 човека. Тази програма следва тенденциите в областта на заетостта и предоставя възможност на служителите да работят във време и пространство, което отговаря на техните предпочитания. FlexWork е част от глобалната стратегия за четирите развойни центъра на компанията по света.

Компанията подкрепя работата по един нов начин чрез използване на дигитални платформи за сътрудничество, който отговаря на очакванията на различните поколения за свобода и гъвкавост. Промотира се култура на доверие и управление на резултати, а не на работно време или задачи, поощрява се agile работна среда, в която хората са мобилни, овластени и фокусирани върху целите.

**Гъвкавата заетост дава възможност на служителите да избират между 5 начина на гъвкавост:**

- **Staggered Hours** - начало и край на деня в предпочитано работно време в рамките на определен времеви диапазон, при спазване на работните часове за деня (напр. в интервала от 8:30 до 17:30, от 10:00 до 19:00 и т.н.);
- **Telecommuting** - работа от къщи или друга отдалечена локация от 1 до 5 дни седмично;
- **Flexi time** - начало и край на деня предпочитано работно време, спазване на работните часове за седмицата, но не за деня;
- **Part Time Work** - работа на намалено работно време;

<sup>44</sup> БАУХ, Годишни HR награди 2019

[http://hrawards2019.bapm.bg/uploads/CompanyApplication\\_Experian\\_Bulgaria\\_FlexWork.pdf](http://hrawards2019.bapm.bg/uploads/CompanyApplication_Experian_Bulgaria_FlexWork.pdf)



- **Combined Options** - вариант на комбиниране на Telecommuting с всеки един от останалите три варианта.

**Основните предимства за служителите са свързани с:** по-висока удовлетвореност от работата; възможност да посрещнат семейни нужди; работа във време, което е съобразено с техния естествен цикъл на творчество и продуктивност; баланс между работата и личен живот; намалени нива на стрес и риск от “прегаряне“(burnout); намалено време и разходи за транспорт и пр.

**Предимствата за бизнеса, които отчита компанията, са свързани с:** Конкурентно предимство при привличането и задържането на таланти; повишена продуктивност; бизнес гъвкавост; подкрепа на процесите за непрекъсваемост на бизнеса; оптимизация на офисното пространство; отговорност към околната среда чрез намаляване на вредните емисии за транспорт и пр.

Големи международни компании у нас предлагат алтернативни форми на грижа и издръжка, например изграждат детски градини, фитнес центрове, организират лагери за деца на служители, предлагат помощ в пазаруването. Все още са малък процент, но дават добрия пример на българския пазар на труда.

Отново големи и международни компании най - често предлагат различни допълнителни придобивки и инициативи свързани със здравето и спорта, предлагане и финансиране на спортни курсове и мероприятия. Една част от компаниите заплащат посещението на спортни занимания като народни танци, спортни танци, футбол и т.н. Все повече поради своята гъвкавост и възможност за избор от страна на служителите се налагат и финансиране на спортни карти (МултиСпорт и Содекс).

Най - масов прилаган у нас способ за насърчаване здравето на работещите е предоставянето на **целево допълнително здравно осигуряване и ваучери за храна**. По този начин се гарантира, че предоставените от работодателя средства ще се ползват конкретно за храна и здраве, а не за нещо друго. Различните компании предлагат различно покритие на пакетите от основни до разширени включващи стоматологична помощ и закупуване на лекарства. Тези придобивки са високо ценени от почти всички служители, независимо от възрастта.

Като допълнителни придобивки компаниите предлагат допълнително пенсионно осигуряване.

От наблюденията на експертите човешки ресурси предпочитанията към социалните придобивки на поколенията са различни. Например X и T предпочитат пенсионно и здравно осигуряване, семейните Y също здравно осигуряване, в което са включени и членове на семейството. По-младите се вълнуват от придобивки свързани със спорт, кухненски бокс със здравословна храна, почивки.

За момента за съжаление основно ИТ компаниите у нас организират и различни беседи и лекции на тема здравословно хранене, осигуряват безплатни плодове и зеленчуци за служителите си, зони на релакс и т.н.

Определени компании с цел задържане на служители и конкретно на поколение Т прилагат двойно по-висок процент за прослужено време, бонуси или награди за принос в компанията, което служителите ценят, защото се чувстват ценени и уважавани. Малки жестове като поздравителни картички за рождени дни.

В сектори свързани с тежки производства, предприятията осигуряват възможност за консултация с психолог.

Колцентрове и компании свързани с високо ниво на психологичен стрес започват да обръщат внимание на мерките за профилактика на стреса. До момента са насочени основно към обучения за превенция на стреса, но е добре да се насочат повече и към идентифициране на конкретните причини за стрес като цяло и по поколения.

Изобщо насърчаването на здравето на работното място включва подобряване на организацията на работа, подобряване на работната среда, насърчаване на участието от страна на служителите в здравословни дейности, стимулиране на здравословен начин на живот (хранене, физическа активност и пр.), оптимизиране въздействието на психо-социалните фактори (стрес, баланс между личния и професионалния живот и пр.).

Насърчаването на здравето на работното място включва съвместните усилия на работодателите, служителите и обществото за подобряване на здравето и благосъстоянието на хората на работното място. Добрите практики на компаниите представят цялостен и интегриран подход за насърчаване на здравословен начин на живот и предотвратяване спада на функционалния капацитет посредством овладяване на индивидуалните рискови фактори и рисковото поведение, както и на факторите на физическия и психосоциалния риск на работното място.

В обобщение на гореописаното е важно още веднъж да се акцентира, че в основата на ефективното прилагане на мултигенерационния подход в предприятията в България стои изграждането на организационна култура на познаване, разбиране и приемане на възрастово многообразие, насърчаваща сътрудничеството между различните поколения. Затова е важно познаването на специфичните особености на различните поколения работна сила в България - тяхната ценностна система, потребности, мотивация и нагласи към работата; специфичните за възрастовата група проблеми и нагласи свързани с условията на труд, организацията на работните процеси, рисковете за здравето, отношението към постигането на баланс между професионалния и личния живот и пр.

Необходимо е управлението на възрастта да бъде включено в политиката по управление на човешките ресурси. Това на практика означава прилагане на неутрални спрямо възрастта набиране, селекция и подбор на персонал, предоставяне на възможности за обучение и развитие на служителите от всички възрастови групи през целия трудов живот; осигуряване на приемственост и трансфер на знания между различните поколения служители; ефективно управление на преживяванията на служителите от всички възрасти; предприемане на цялостен подход,

основан на жизнения цикъл, насърчаващ устойчив трудов живот и здравословни работни места за представителите на различните поколения на работното място.

За да бъде максимално ефективно, управлението на поколенческото многообразие трябва да включва като отправна точка анализ на **настоящия възрастов профил** на компанията, идентифициране на съществуващите практики, програми и мерки за управление на възрастта, и оценка на тяхната успешност, както и определяне на области, в които има нужда от подобрене и разработване на бъдещи мерки.

Изборът на конкретен подход зависи от размера на предприятието, предмета на дейност, формата на собственост, жизнения му цикъл (нововъзникнало предприятие в стартовата фаза/ фаза на растеж/ фаза на зрялост/ фаза на спад), степента на самостоятелност (самостоятелна компания, дъщерно дружество и пр.), стопанският отрасъл, в който оперира и други.

## Раздел 5. ПОКОЛЕНЧЕСКИ ПРОФИЛИ НА РАБОТНАТА СИЛА В БЪЛГАРИЯ

Поколенчески профил е конфигурация от структурирана по определена логика и последователност информация за чертите на „поколенческата личност“, за спецификата в потребностите, нагласите, ценностите, мотивите и мисленето на съответната група хора в близка трудоспособна възраст, израснали и достигнали зрялост в обособен времеви период (отрязък от време), под влиянието на споделена обща история и социокултурна среда, който е обект на изучаване с оглед на по-нататъшно въздействие и формиране на адекватни политики.

Настоящите поколенчески профили са разработени на основата на резултатите от изследването и представят в синтезиран и съкратен вид описание на поколенческите характеристики в рамките на следната структура и логическа последователност:

- Наименование и времеви граници на поколението;
- Културно-исторически и социален контекст;
- Доминиращи ценности;
- Мотивация в работата;
- Нагласи към предприятието и ръководителите;
- Отношение към новите технологии;
- Адаптивност към промяната;
- Нагласи към обучение и усъвършенстване;
- Нагласи към общуване с хора от други поколения;
- Работоспособност и отношение към работата и условията на труд;
- Нагласи към пенсионирането.

Съгласно целите и задачите на изследването и възприетата терминология, в настоящия доклад са представени профилите на четири поколения работна сила в България: поколение Z; поколение Y; поколение X; поколение T.

### 5.1. ПРОФИЛ НА ПОКОЛЕНИЕ Z

Наименование и времеви граници на поколението:

Наименованието „Z“ (последната буква на латинската азбука) е дадено от американският писател и историк Уилям Страус и консултанта Нийл Хоу в книгата „Поколения“, 1991 г. Поколение Z се среща в литературата и под други наименования, като „децата на хилядолетието“, „дигитално поколение“, „дигитални туземци“, „различните“ и др.

Съгласно установената класификация в изследването, поколение Z обхваща работници и служители на възраст 18 - 26 години, родили се в периода 1993 г. - 2001 г. Съставляват около 11% от работната сила.

### Културно-исторически и социален контекст:

Поколение Z навлязоха в свят, който не е създаден за тях. Те са обречени да съзряват във време на непрестанни икономически и социални промени и по тази причина отдават най-голямо значение на динамиката и бързината в промяната във всичките и аспекти - политически, икономически, културни.

Поколениято отдава критично значение и предимство на глобалните и локални социално-икономически, екологични, спортни и културни събития. Ключовите за хората от поколение Z социално-икономически събития са свързани най-вече с приемането на България в ЕС и свободата на движение и работа, Брекзит, финансово-икономическата криза от 2008 г. и последствията от нея, корупцията, престъпността и войната по-пътищата. Поколениято отдава по-важно значение на екологични събития, като промените в климата, натрупването на отпадъци в природата, особено на пластмасовите продукти, замърсяването на въздуха в големите градове, опитите за застрояване на защитени зони и др. Културните и спортните събития, привлекли вниманието на хората от поколение Z са свързани с успехите на българския фолклор, интересът към българското културно-историческо наследство и последните археологически открития, концерти на международни и български популярни изпълнители, реалити конкурсите по телевизията, провеждането на олимпийските, световни и европейски първенства по футбол, тенис, баскетбол, художествена гимнастика и лека атлетика, световните постижения на българските спортисти, състоянието на българският футбол. Около 15% от представителите на поколениято, участвали в проучването, посочват, че са аполитични и се интересуват предимно от музика и спорт.

Това е поколениято, при което в най-значителна степен се проектира все по-задълбочаващото се социално-икономическо неравенство в българското общество. Неравнопоставеността се подклажда от различията в етническия произход, в социалния статус и доходите на родителите, от различията в състоянието на регионалните икономики, от различията в качеството на образователната система (частни и държавни, елитни и посредствени, езикови, общообразователни и професионални, областни и периферни училища).

Семейната среда, в която са израснали хората от това поколение е осигурявала, с известни изключения, свръх защита, грижа и предпазливост от страна на родителите. За разлика от предишните генерации, немалко представители на поколение Z продължават да живеят с родителите си. Някои изследователи наричат този феномен “отложена зрялост” - забавяне на

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

прехода към зряла възраст за по-дълго в сравнение с техните връстници от другите поколения. Една част от родителите на поколението работят извън България, други са били ангажирани с осигуряването на издръжката в резултат, на което значителна част от поколението е възпитано и отглеждано от баби и дядовци. Освен това немалка част от поколението са деца на разведени или живеещи без брачен договор родители, което в известна степен прекъсва традиционното влияние на семейния модел, на семейните ценности и поколенческата приемственост.

Традиционната система на възпитание в семейството и училището също е променена и това, неизбежно оказва влияние върху нагласите на Z към събитията в живота им и към ценностите свързани с труда и успеха. Около 20% от младите хора са представители на т.н. група NEETs - нито учещи, нито работещи, което ни поставя в челната тройка в Европа, след Италия и Гърция. Част от поколението не желае да поема социални отговорности, опитва се всячески да удължи удоволствието от живота, отказва да мисли за семейство и кариера, иска да опитва нови и различни неща.

Поколението Z са загубили наивността си много по-рано, но това ги е направило по-зрели за годините си, по-прагматични и по-издръжливи. Предпочитат не да се крият от проблемите си, а да се изправят пред тях и да ги решават сами. Поколението Z са фокусирани върху бъдещето, но едновременно с това са реалисти и прагматици. Те разбират колко страшен може да бъде света, израснали в свят на епидемии, международни конфликти, тероризъм, понасяйки последствията от рецесията в световен мащаб и нарастващото насилие в училище. Те виждат отраженията на икономическата криза върху живота си и са запознати с трудностите. Тези негативни събития ги направили по-предпазливи, но също така и ги вдъхновяват да подобрят света. Идеализмът, присъщ на по-старите поколения, не е тяхна характерна черта, Z поколението са по-скоро прагматици и не правят компромиси с настоящето в името на хипотетични идеи. Склонни са да се ангажират с обществени каузи, в които виждат смисъл, включително и с доброволчески дейности. Ако изпитват някакъв ангажимент към идеалите, то е да направят този свят по-добър, отколкото са го заварили.

Не приемат „статуквото“, не се доверяват на фалша, подозрителни са към „старите лица с нови идеи“ и имат развита интуиция и усет за „новото и прогресивното“. Не зачитат „официални източници“ на информация и „авторитети“, а изграждат собствено критично мислене и познавателен опит, като отстояват гледната си точка на база намерени факти в глобалната мрежа. Мислят и споделят всичко публично. Израстването с Интернет освобождава тези млади хора от пределите на традиционните схващания за култура и по този начин те подклаждат възраждането на съвместно, ново творчество, без надзора на възрастните или други ограничения.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



Водещите разбирания на това поколение са свързани с личната индивидуалност и уникалност. Те създават собствени пространства: ново изкуство, нова литература, нов театър, ново кино. И всичко това е свързано с новите компютърни и цифрови технологии. Това чувство за уникалност, често е в основата на засилената афилиация на поколението Z (чувството за принадлежност към група). Афилиацията ги насърчава към сформиранието на общности по интереси и следване в социалните мрежи, активно участие в екологични движения и доброволчески каузи. Но от друга страна, афилиацията е в основата на ейджизъма (несправедливото отношение към възрастните, масовите футболни хулигански прояви, участието в младежки националистически движения).

Именно затова, че преобладаващата част от тях не са изпитвали лишения и дефицити, като по-възрастните, поколение Z не се привързват към вещи, защото не изпитват липсата им. Аналогично на информацията, която намират и забравят лесно, бързо се сдобиват и разделят с вещите. За поколение Z е по-характерно т.н. консуматорство и влечение към престижното, ако нещо не работи, не е ново и модерно, не ги изкушава, не ги забавлява и не ги радва, те просто си вземат нова вещ. Израснали са под влиянието на толкова много реклами, колкото нито едно поколение до момента. Те имат възможности за избор на продукти и услуги повече от всякога, с много повече и разнообразни канали и начини да купуват, наемат, споделят и плащат. И въпреки това, харченето на пари и ресурси за поколение Z се превръща в спестяване. Те не харчат пари толкова бързо, около 60% от представителите на Z поколението предпочитат да спестят вместо да похарчат. Това е още един пример, как начинът им на възприемане на реалността ги подтиква да мислят прагматично, напред и да се стремят да се подготвят за бъдещето.

Около 35 на сто от представителите на поколение Z изразяват устойчива нагласа да напуснат страната, да живеят и работят в друга държава. Най-предпочитаните страни за трудова миграция са Англия, Германия, Франция, Италия, Скандинавските страни, Испания, Финландия, САЩ, Канада, Австралия, Нова Зеландия. Основните факторите в средата и мотиви, пораждащи нагласа за международна трудова мобилност при най-младото поколение са:

- безпаричие и неудовлетвореност;
- липса на работа по специалността;
- по-добри условията за работа и живот;
- повече възможности за придобиване на опит и развитие;
- по-високо заплащане;
- по-добри възможности за повишаване на образованието и обучение;
- по-добро отношение към професията.

## Доминиращи ценности:

Първостепенните, най-важни житейски цели и стремежи (терминални ценности) за поколение Z са „щастие“, „независимост“, „свобода“ и „любов“. Те са необременени и ориентирани към бъдещето, споделят общовалидни за живота ценности, отричат статуквото и всичко, което се опитва да ги „впримчва“ и задържа по пътя към идеала да направят света по-добър отколкото са го заварили. Те отстояват своя начин за правене на нещата.

Другите водещи в живота на Z поколението цели и приоритети са „високи доходи“, „уважение“, „удоволствие“, „разнообразие“, „приятелство“. Но за разлика от по-възрастните, Z поколението не ги разглежда, като отложени във времето, а „тук и сега“. Тези преживявания търсят, очакват и към тях се стремят, както в личния си живот, така и в работата. „Приятелството“ при поколение Z трябва да се разглежда в много по-широк план от близкото обкръжение, то включва десетки и стотици хора и е нещо като надпревара - обхваща приятели в социалните мрежи, съмишленици, общности по интереси, последователи на каузи и пр.

Най-предпочитаните от поколението инструменти (инструментални ценности) за постигане на целите в живота са „професионализъм“, „адаптивност“, „смелост“, „креативност“, „трудолюбие“, „интелигентност“ и „прагматичност“. Под „смелост“ разбират способността да отхвърлят статуквото, да не се примиряват и да експериментират.

За поколение Z, успехът в живота зависи на първо място от „личните качества“ и „вложените усилия“. Преобладаващата част от поколението са с вътрешен локус на контрол, но около една трета от поколенческата група считат, че успехът в живота зависи от „събитията и обстоятелствата“, „съдбата“, „късмета“, „другите хора“ (външен локус на контрол).

Традиционното разбиране за важната роля на образованието за успеха в живота, започва да се пропуква и то при младото поколение. Поколение Z е любознателно и любопитно, насочено е към постоянното обучение и развитие, но не и по консервативния, класически начин. Поради проблемите на образователната системата в България, стандартното, формално обучение е по-скоро нещо, което поколението приема като задължително да се направи, но безсмислено. Много млади хора, инвестирани във високо образование са разочаровани от пропуските в практическите си умения, ниските стартови възнаграждения и трудностите при намиране на работа в съответствие с образователния ценз, професия и специалност и недоверието на чуждестранните работодатели към квалификацията им. Получаването на образование се превръща в „хакване“ на такова. Те разбират, че работодателите отдават все по-голямо значение на компетенциите, а не на дипломите. Разочаровани от качеството на формалното образование, Z не искат

да губят години в нещо, което не им гарантира сигурно бъдеще. Поколение Z осъзнават, че могат да си пробият път, докато се подготвят за кариерата, като комбинират различни краткосрочни или дистанционни курсове, онлайн сертифициращи програми, заедно с придобиването на реален практически опит. От друга страна, това е дигитално поколение, което постоянно „сърфира“ в мрежите и търси нова информация, но такава, която е прагматично насочена, свързана с конкретен проблем и с решаването му.

### Мотивация в работата:

Поколение Z е сериозно предизвикателство към мениджмънта и мотивационните системи в предприятията, защото те са първото поколение, което не работи за „насъщния“, а да се усъвършенстват и забавляват. Това, което мотивира другите поколения, при тях не работи със същата сила на въздействие. Подобно на електронните игри, Z очакват бързи победи и награди в работата.

Преобладаващият тип мотивация на поколението е „интернализация на целите“ - изпитват потребност да вярват, че работят за полезна кауза и съпоставят своите желания и ценности с целите на фирмата. Затова се интересуват от смисъла, на това което правят и предпочитат фирми с добра публична репутация, с ясно дефинирана мисия, стратегическа цел и визия.

Характерните за мисловния стил и модел на трудово поведение на поколение Z са метапрограмите от типа:

- „възможност“ - предпочитат разнообразието и използват по-широк кръг от възможности, заобикалят установените правила и рутина, предпочитат свободата на действие, ориентирани са към резултат, но търсят нови начини да постигнат целите и промяна във всичко;
- „различия“ - проявяват усет към недостатъците, не харесват консерватизма и винаги търсят различното и новото, държат на промяната и прогреса;
- „вътрешна референция“ - не се влияят от външно мнение, особено на по-възрастни от тях. Не им харесва да бъдат поучавани и да им се казва, какво е правилно. Ползват различни информационни източници, но си правят собствени изводи и преценки;
- „към...“ - наблягат на бъдещето, ако целта им допада се ангажират и мобилизират с ентузиазъм. Захващат се с много неща, но са склонни да се плъзгат по повърхността, пропускат и не отдават достатъчно внимание на дребните детайли и пречките.

Очаквано, с оглед на тяхната прагматичност, на първо място по значимост на мотивационните фактори е „възнаграждението“. Поколение Z очакват по-високо възнаграждение по принцип и разглеждат парите, не

толкова като признание за приноса им, а като средство за осигуряване на независимост, на удовлетворяващо качество на живот, в т.ч. приятни преживявания, удоволствия и забавления.

Другите ключови за поколението мотивационни фактори в работата са: „възможности за обучение и усъвършенстване“; „своевременна и обективна обратна връзка за постигнатото“; „възможност за общуване и свободно изразяване на мнение“; „съвременно технологично оборудване за работното място“; „възможности за кариерно развитие“; „разнообразие и предизвикателства“.

Поколение Z работят за интереса си, а не толкова за кариерата в традиционния смисъл. Това е твърде дълго, ангажиращо и скучно. По-точно, те разглеждат кариерата, като „преносима“, като придобиване на професионален капацитет, който да им „отвори“ повече възможности и при други работодатели, а не само като издигане в йерархията на съответната организация. Не се впечатляват от обещания, а се стремят да постигнат бързи резултати. Не малка част от това поколение се виждат и като бъдещи предприемачи и стартъпи. Но все още не им достигат ресурси и решителност.

Генерация Z са силно чувствителни към възможностите и технологичните условия, които работната среда им предоставя за неформални контакти, свободно общуване, дискутиране в широки групи и изразяване на мнение. Където няма онлайн платформи за комуникация и чат ботове, където се ограничава достъпа до интернет е малко вероятно да се задържат млади служители. Те искат да общуват на своя език, да генерират идеи, да се допитват, да впечатляват, да бъдат одобрявани и харесвани „лайквани“. Да поддържаш връзка е като да дишаш за поколение Z.

## Нагласи към предприятието и ръководителите:

Противоположно на наложилите се схващания, поколение Z са склонни да проявяват ангажираност и съпричастност към предприятието, в което работят, но само ако възприемат фирмената кауза за значима и работата им за смислена полезна. Те най-малко от другите поколения са склонни да се примиряват с условията, които не ги удовлетворяват и винаги са „с единия си крак навън“ от предприятието. И разглеждат това за напълно нормално. В сравнение с другите, Z поколението, показват най-висок дял на хората, които не мислят да се задържат дълго в едно предприятие и постоянно търсят разнообразие, развитие и нови предизвикателства.

Поколение Z е първото поколение през последните 100 години, което се ражда с възрастно формирана позиция към много неща. Те решават какво и как да правят. От там идва и високата им самооценка. В този контекст те не одобряват авторитарния стил на управление, който днес се нарича „лидерство

в миналото“. В сравнение с другите генерации, поколение Z дават най-ниско предпочитание към факторите свързани с административната роля и власт на ръководителя, като планиране, организиране, делегиране, контрол, изискване и пр. Не им харесва да бъдат поучавани и направлявани. Доминиращите в Z метапрограми ги фокусират към бъдещето, към търсене на новото и иновативното, към промяната и отхвърлянето на правилата.

Поколение Z разглеждат по съвършено различен и нетрадиционен начин ролята на съвременния ръководител. Те ценят най-високо креативността и гъвкавостта в управлението. Държат на прогресивния начин на мислене (Growth Mindset) и очакват подобна нагласа и от техните ръководители. Става дума за бързина, гъвкавост, креативност, търсене на новото, постоянна промяна и усъвършенстване, приемане с желание на нови идеи, учене от грешките и стремеж да станеш по-добър в това, което правиш.

Поколение Z не се впечатлява от йерархии и разглеждат ролята на ръководителя, не като началник, а като ситуативен лидер и преди всичко „тренир“. Те искат искрено внимание и разбиране, да бъдат чути и да бъдат ценени. Очакват ръководителят да е добронамерен, да консултира и помага в постигането на целите. Използването на коучинг подход е много важен защото изтрива ясната йерархия в схемата „шеф и подчинен“ и способства установяването на по-приятна, по-демократична атмосфера, където ръководителят не налага, а предлага и пита. Поколение Z изпитват необходимост да вярват, че работят за полезна кауза и съпоставят своите желания и ценности с целите на фирмата. Ако ръководителят е по-широко скроен, т.е. да умее, не просто да делегира, а да акцентира на смисъла в работата, да създава визия и вдъхновява, ще постигне дори и това, което не е очаквал.

Необходимо е и толерантно отношение към грешките. Хората от поколение Z не ги възприемат като провал, а като обратна връзка. Те са израснали с игри, където винаги могат да преминат отново нивото, на програми, където винаги могат да възстановят резервно копие от облака и т.н. Това оставя своя отпечатък върху начина на възприемането на грешки в живота.

## Отношение към новите технологии

Около 90% от представителите на поколение Z отговарят утвърдително на твърдението „Новите технологии подпомагат и облекчават живота на хората“.

Поколение Z възприемат новите технологии, като нещо естествено и нормално, съпътстващо живота им. Ежедневният контакт на Z поколението с цифрови технологии, формира възгледите, уменията и начина на мислене, който уникално го отличава от предшестващите го генерации. Те виждат света по изцяло нов начин. За тях дигиталното е дори по-нормално, отколкото е

реалното. Те са първото изцяло дигитално поколение, на което не му се е налагало специално да се учи как да работи и ползва новите технологии, те са им „вродени“. Поколение Z са завършеният етап на прехода от „хартиено“ към „цифрово“ поколение. Не си спомнят домашните телефонни апарати „с шайба“ и никога не са писали писма на хартия. Възприемат информация визуално, в образи, латиница и пиксели и притежават фотографска памет, но не изпитват необходимост да четат толкова, колкото предшествениците му очакват. Обработват информацията със „светлинна скорост“, но често се плъзгат по повърхността и не виждат „цялата картина“. Те не се интересуват как работи дадена технология - те просто искат да я използват. Z не мислят „на езика“ на технологиите, те мислят на езика на връзките и взаимодействията. От тяхна гледна точка компютрите, мобилните телефони и WEB не са технологии. Те са нещо като пътищата - винаги са били наоколо. Живеят във виртуален свят и могат да достигнат до всяко място чрез WEB. Опитат да „доведа“ всичко, което ги интересува, до дома си. Според някои изследователи именно поколението Z е първата генерация, постигнала същинска интеграция между себе си и заобикалящите ги технологии. Очакванията са те да дадат старта на следващата революция, която ще използва способностите на изкуствения интелект, за да слее в едно човек и машина.

### Адаптивност към промяната:

За поколение Z промяната е „вътрешна необходимост“, нещо естествено, очаквано и желано. В сравнение с преходните поколения, те изразяват най-висока степен на разбиране и готовност за подкрепа на промяната. Но това не трябва да се приема напълно безусловно. Всеки човек е склонен да се притеснява от промяната. Различията са в нагласите и в срока на адаптация. Естествено младите хора не са удовлетворени от сегашното положение и търсят промяната. Те са първите, които ще подкрепят промяната. За да се случи това, за да се създаде мотивация и енергия за промяна в младите хора е необходима ясна визия и разбиране на бъдещото състояние. Иначе казано, за да има поддръжка на промяната от поколение Z, трябва да се акцентира на целите и на смисъла, какво трябва да се промени и какво трябва да се постигне, с какво резултатите от промяната ще помогнат прогреса и успеха на организацията и по какъв начин. В процеса на подготовка и реализиране на промяната младите хора се нуждаят от информация и обучение, от насърчаване под формата на ангажиране с ключови, критично важни за крайния резултат действия. Изключително важно е да се създаде усещането за постижение още в първите стъпки към промяната.

### Нагласи към обучение и усъвършенстване:

Поколение Z отдава най-голямо предпочитание на обучението и подпомагането на работното място, корпоративното обучение и електронното

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



обучение. С интерес биха се включили и в други форми на усъвършенстване свързани с представяне на добри практики, конференции и семинари, работилници за умения и пр.

Най-предпочитаната от младите хора форма на обучение, без откъсване от работното място, е коучинга. Менторството също е удачна форма, но трябва да се знае, че за Z генерацията обучението и препоръките от връстник са много по-лесни за приемане, отколкото от пряк ръководител или по-възрастен колега. Днес, все повече се наблюдава т.н. „асиметрия в обучителния процес“, която е свързана с въвличане на младите хора в обучението на персонала, като преподаватели и източник на знания и опит. Присъщата им склонност към изява и усет към новото и нестандартното, ги прави много успешни в трансфера на знания и прилагането на ефективни обучителни методи и технологии.

Интересно е, че Z харесват е-обучение, но ако трябва да избират, отдават предпочитание на присъственото обучение. За Z поколението е важно корпоративното обучение да е гъвкаво и да позволява избирателност, т.е. да се изгради система за обучение във фирмата, където всеки служител може да се развива в различни посоки и да придобива не само специфични, но и преносими умения.

Младите хора предпочитат да учат автономно, независимо от времето и мястото, използвайки компетенциите си за работа с новите медии и за получаване на достъп до множество информационни източници, като усвояват знания и натрупват опит чрез собствените си действия. Поколението Z иска да избира само какво да учи, къде и кога да го учи, т.е. да управлява автономно процеса на учене, а не да е негов обект. Преобладаващият стил на учене е чрез преживяване. От това следва, че ефективното обучение би трябвало да включва повече прилагане на знанията и уменията, участие и пробване, дейности свързани с преживяване и самостоятелно достигане до изводи, повече зрительно демонстриране и по-малко теория, обясняване, и пасивно наблюдаване. Привърженици са и на комбинация от кооперативно, колаборативно или групово учене посредством инструментите на социалните медии, но държат да видят място за своята изява, да получат бърза обратна връзка. Познавателните им способности са визуално-кинетично ориентирани. Това означава къс интервал на концентрация (около 8 секунди на единица информация), липса на търпение за възприемане на подробности, бързо отегчаване и загуба на интерес, трудно завършване на започнатото. Характеризират се с нелинейно латерално, предимно образно мислене, с бързина и многоканалност във възприятията. Поколението Z притежават фотографска памет и освен това запомнят много повече и по-устойчиво чрез слух, движение и картина, отколкото чрез четене.

## Нагласи към общуване и взаимодействие с хора от други поколения:

Почни всеки втори млад човек има сериозни задръжки и проблеми в общуването и в толерантността към другите поколения. Генерация Z са най-неразбраното от другите поколения, но и те самите не полагат особени усилия да разберат другите. Навлязоха в свят, който не е създаден за тях, но и те не му останаха длъжни. Не правят компромиси, не спестяват нищо, мислят и отстояват позицията си пряко, открито и публично. Не е лесно да се постигне разбирателство на работното място, когато Z отхвърлят статуквото, искат промяна, общуват по съвършено различен начин, имат съвсем други разбирания и приоритети относно работата, в изискванията си към околните, в подхода към отговорностите, в това кое ги мотивира или пък успява да задържи вниманието им. Под влиянието на присъщата им афилиация, те не допускат други в обкръжението си, не искат да приличат на възрастните, опознават себе си и усвояват норми и поведенчески модели, специфични за групата, общността, културата към която се стремят да принадлежат.

Конфликтът между поколенията и ролята на Z в него, не трябва да се абсолютизират. Наистина, работното място не принадлежи на едно поколение и в много организации и екипи, някак си по естествен път са достигнали до взаимна поколенческа солидарност и колегиална взаимопомощ. Но проблемът си остава и се задълбочава още повече, когато анализираме различията по отношение на предпочитанията към технологичните средства и начини на общуване чрез тях.

Докато част от поколение Y публикува скандални селфита във Facebook, мнозина от поколение Z са далеч по-предпазливи и предпочитат да използват анонимни социални медийни платформи като Secret, Whisper или Snapchat, където всякакви компрометиращи изображения изчезват почти моментално. Поколение Z са свидетели на недостатъка да бъдат проследявани в социалните медии от бъдещи работодатели, родители и учители и сега предпочитат съобщения, които изчезват мигновено. Те споделят информация разумно, с изключен GPS на телефона). Въпреки тази нарастваща тенденция, онлайн образът продължава да е важен за поколение Z и състезанието за „лайкове“, „споделяния“ и „преглеждания“ в Twitter, Facebook и Instagram продължава. Младите хора предпочитат да създават съдържание и да комуникират чрез образи, докато Y предпочитат да споделят съдържание и да комуникират чрез образи.

Изследванията показват, че комуникационните стилове, навиците и инструментите, които хората използват в личния си живот, се пренасят и на работното място. Мнозина вярват, че социалните медии и текстовите съобщения например, ще станат част от работното ежедневие. Резултатите от проведените международни проучвания са впечатляващи: 44% от анкетираните смятат, че срещите лице в лице ще намаляват в бъдеще, 30% смятат, че

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

използването на телефон и писма ще намалее, а 70% смятат, че служителите ще прекарват повече време в платформи за сътрудничество. Прогнозите са, че няма да има доминиращ начин на комуникация. Вместо това, работната среда ще включва много и разнообразни начини за комуникация, като интегрирани платформи, използващи облачни технологии, тим бордове, чат ботове, софтуер за виртуални срещи, видеоконференции и други методи, които са в „стихията“ на младото поколение.

## Работоспособност и отношение към характера на работата и условията на труд

Най-младото поколение не харесва работа, която е монотонна и рутинна, изисква физически усилия и е с по-висока степен на риск от грешки и последствия. Работата в промишлеността с инструменти, машини и съоръжения също не е желано занимание за поколение Z.

Ако искат да задържат млади хора в предприятието, работодателите трябва да помислят за по-ефективен инженеринг на работата, ротация на работните места и разширяване функционалностите на длъжностите с нови и по-предизвикателни и разнообразни задачи. Физическият труд не е най-любимото занимание за поколението, особено в организации където е безсмислено тежък и не се полагат усилия той да бъде облекчен чрез механизация и други нововъведения. Интересен е фактът, че работата с хора, в т.ч. и екипно взаимодействие, попада в топ 5 на неприятните задължения за поколението. Но това е показател за липсата на междуличностни и комуникативни умения, на емоционална интелигентност, за задълбочаващата се дистанция на поколението от традиционните форми на общуване и взаимодействие.

По отношение на организацията и управлението на работните процеси, поколение Z проявява най-силна нетърпимост към липсата на ясни указания, неправилното делегиране на задачите, нереалните срокове, безпринципното, несправедливо и дискриминационно отношение от страна на колеги и ръководители. Младите хора са по-податливи на стрес и напрежение, когато чувстват, че не им достигат умения за изпълнение на задачите и когато трябва да работят с остаряло и често повреждащо се оборудване. Категорично не се ангажират с нощен и извънреден труд. Изключително им допада гъвкавото работно време и работата от дистанция.

Поколение Z държат на благоприятната работна среда и са изключително критични към всякакви рискови за тяхното здраве и работоспособност фактори. Младите хора изпитват изострена непоносимост към влошени параметри на работната среда свързани с токсични химически вещества, биологични агенти, паразити, микроби, лъчения, алергизиращи, нетоксични вещества, запрашеност, шум, висока или ниска температура.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

## Отношение към пенсионирането:

Независимо, че пенсията е най-скъпото нещо, което купуваме в живота си, преобладаващата част от поколение Z не вярват в осигурителната система и са с нагласата, че тя не им дава особени гаранции за бъдещето. Още повече, че това бъдеще и твърде абстрактно, отдалечено във времето за да гледат на пенсионирането с някаква конкретност. По тази причина те гледат на осигуряването, като на нещо, което намалява доходите им. Това, че работодателят оперира „на светло“ и редовно плаща осигуровки е по-малко мотивиращо в сравнение с размера на нетното възнаграждение, получено в момента. И по тази причина не рядко попадат в т.н. „сива икономика“. Поколение Z гледа на пенсионирането, като на рециклиране. Те не очакват да доживеят до някаква определена възраст и тогава да се реорганизируют и отдадат на заслужен отдых, забавление и свободни занимания. Това са неща, които те искат да правят всеки ден, сега, а не само в бъдеще.

---

## 5.2. ПРОФИЛ НА ПОКОЛЕНИЕ Y

---

### Наименование и времеви граници на поколението:

Наименованието „Y“ (предпоследната буква на латинската азбука) е използвано за първи път 1993 г. от редакцията на Чикагското сп. Advertising Age. Поколение Y се среща в литературата и под други наименования, като „милениум поколение“, „поколение A3-A3“, „Echo Boomers“, „бумеранг поколение“, „поколение Питър Пан“ и др.

Съгласно установената класификация в изследването, поколение Y обхваща работници и служители на възраст 27 - 39 години, родили се в периода 1980 г. - 1992 г. Съставляват около 27% от работната сила.

### Културно-исторически и социален контекст:

Представителите на поколение Y се възприемат като „преходно поколение“ между по-младите, навлизащи на пазара на труда и по-възрастните генерации в трудова зрялост.

Милениум отдават първостепенно значение на глобалните и локалните социално-икономически, екологични и технологични събития. За разлика от поколение Z, които възприемат технологиите като даденост и не се впечатляват толкова, поколение Y е много по-чувствително към новостите и събитията в тази област. При поколение Y се наблюдава нарастващ интерес и към политическите събития.

Ключовите за хората от поколение Y социално-икономически събития са свързани най-вече с глобализацията на икономиката, финансовите и икономически кризи през 1997 и 2009 г., приемането на България в ЕС,

---

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

---

възможностите за трудова мобилност, възможностите за учене в чужбина, фалита на КТБ, корупцията във властта и съдебната система, войната по пътищата, ниските детски добавки, цените на жилищата, лихвите и рисковете с кредитите, цената на горивата, парното и тока, отмяната на задължителната военна служба.

Поколениято отдава важно значение на глобалните екологични събития, във всичките им аспекти - земетресения, наводнения, безводие, промени в климата, замърсяване на природата, замърсяването на въздуха, епидемии и пр. Особено чувствителни са към локалните събития, свързани с ГМО и пестициди в храните, запрашаването на въздуха, изчезването на пчелите, промишленото замърсяване на реките, вноса на отпадъци за преработка, изсичането на горите, застрояване на защитени природни зони, водната криза Перник, Шумен и в др. региони.

Впечатляват се предимно от глобални технологични и научни събития в компютърните технологии, биткойн валутата, технологичните нововъведения, навлизането на софтуера в процесите на управление, развитието на социалните мрежи и хакерските атаки. мрежите от ВІС данни, киберсигурността, космонавтиката, технологичното развитие на икономическите гиганти, световният принос на български учени и изследователи. В локален план са силно впечатлени от хакерската атака към НАП и изтичането на милиони лични данни.

Семейната среда, в която са израснали хората от поколение Y е близка до характеристиките на тази на поколение Z. Всички настъпващи промени носят силна несигурност за Y, много често именно това е поколението, което отлага създаването на дом и семейство за по-късна възраст, докато се убеди, че има някаква стабилност или изобщо избягва да планира дългосрочно, за да е адаптивно към промените. Или така да се каже, се уповават на мотото "седем пъти мери, един път режи". Но тази стабилност така и не се постига. Тази тенденция се наблюдава и в статистическите данни според, които все повече намалява броя на браковете, на родените деца, на броя на родените деца в семейство (1 дете на семейство), както и на възрастта на раждане на 1-во дете. Поколениято Y носи бремето на несигурността, то е пресирано поколение, защото е по-близко до X и T, носи традиционната ценност на семейството и доброто възпитание на децата, но трудно съумява да ги постигне. Това от своя страна поражда у него постоянен стрес, поколението не разполага с достатъчно добри механизми за справяне с тази несигурност. И при Y поколението се наблюдава „отложената зрялост“, но за разлика от Z, те са по-силно повлияни от съпътстващите ги финансови проблеми, последствията от икономическите кризи, безработицата, нарастващата издръжка на живота и особено на цените на жилищата. Но има още нещо, поколение Y не бърза да поеме задълженията си в зряла възраст, поради отрицателният пример на

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

предишното X поколение. Предишното поколение е създавало семейства, започвало е кариера - и го е правило веднага, по метода на пробите и грешките. Така, младите хора от Y виждат модел, който не им се иска да следват, подход към живота, в който наблюдават как родителите им се развеждат и имат работа от която постоянно се оплакват. Повечето представители на поколението Y искат семейство и любима работа, но те искат да направят предпазливо правилния избор и да не повтарят грешките на своите родители. За сметка на това обаче Поколение Y водят всички поколения в процента на извънбрачно-родените деца. Дори начинът, по който общуват и се запознават Поколение Y се различава от този на предишните поколения. Те се срещат чрез онлайн сайтове и приложения за запознанства като Tinder, Fdating и др., за разлика от Поколение T, които са намирали партньорите си най-често чрез общ приятелски кръг или по време на социални мероприятия.

Поколение Y са склонни да отричат традициите, имат високо самочувствие и обичат да са в центъра на вниманието. След като са израснали, вярвайки че светът се върти около тях, Y очакват това да продължи и на работното място, където донасят със себе си чувството, че хората са им длъжни, както и своята нетърпеливост. Често имат нереалистични очаквания за себе си. Не са особено постоянни, винаги търсят нещо по-ново и по-добро.

Тежката икономическа среда, конкуренцията и трудностите в годините им на съзряване, насърчава перфекционизма и необходимостта да бъдат свършени. Човек трябва да е перфектен, защото трябва да е по-добър от всички останали. Нещо повече, поради всеобхватния характер на социалните медии, необходимостта човек да изглежда свършен се е превърнало във фикс идея за поколението. Това може да се долови и в социалните мрежи, където се забелязват големи различия в това как двете поколения Y и Z възприемат своите онлайн личности, започвайки от личното пространство. Докато Поколение Y публикува скандални селфита във Facebook и Instagram, мнозина от Поколение Z са далеч по-предпазливи и предпочитат да използват анонимни социални медийни платформи като Secret, Whisper или Snapchat, където всякакви компрометиращи изображения изчезват почти моментално.

Ако поколение T са песимисти, а Z - реалисти, то хората от Поколение Y са предимно оптимисти по отношение на тяхното бъдеще и развитието на икономиката. Преобладаващата част от представителите на Y смятат, че в момента имат достатъчно пари, за да водят живота, който искат или очакват в бъдеще това да се случи. Споделят, че в известна степен са недоверчиви към политическите идеи и аполитични, но са силно фокусирани върху отделни проблеми в обществото и подкрепят идеите, които предлагат практически решения. Но за разлика от Z поколението, не са склонни да се отдадат на социални каузи и доброволчество. Чувстват се граждани на света Global Generation, интересуват се от глобалните проблеми на съвременното. Считат, че



са израснали в среда на множество предизвикателства и проблеми, преследват интересите си и не се оставят на течението, възприемат се като гъвкави и адаптивни. Вярват, че в чужбина ги чака по-добро бъдеще и са склонни към пътуване или мигриране в САЩ, Канада и Западна Европа. В зависимост от жизнения път, човекът от Y поколението е достигнал степен в кариерата си, където мисли, че може да се справи с всичко и да постигне всичко, или е достигнал следващата степен, в която осъзнава, че кариерата е трудно нещо и отчаяно търси верния път към професионалното бъдеще, която неговият оптимизъм е предначертал.

Поколение Y също както Z са настроени консуматорски, но за разлика от тях, Y са много по-импулсивни и склонни да харчат за непланирани покупки. Типична тяхна черта е спонтанният им и експериментаторски дух - винаги са склонни да опитат нещо ново и различно. Не обичат да купуват занапред, а тук и сега. Не си правят много сметка за разходите. Не са много лоялни към търговските марки и често ги сменят за разнообразие. Ориентирани са към качеството и за разлика от другите поколения, при Y цената не е водеща. Силно развита е тенденцията към закупуване на здравословни и биосертифицирани храни.

Около 18 на сто от представителите на поколение Y изразяват устойчива нагласа да напуснат страната, да живеят и работят в друга държава. Най-предпочитаните страни за трудова миграция са предимно членки на ЕС, като Англия, Германия, Франция, Италия, Скандинавските страни, Испания, Финландия, Гърция. Основните фактори в средата и мотиви, пораждащи нагласа за международна трудова мобилност при милениум поколението са:

- липса на подходяща работа в България;
- лоши условия на труд;
- неразвита местна икономика;
- некоректни работодатели;
- по-добра среда, с повече шансове в чужбина;
- по-добър начин на живот;
- по-справедливо заплащане;
- по-добри условия за отглеждане на деца;
- повече възможности за реализация;
- придобиване на опит, който ще бъде търсен и предпочитан от работодателите, след завръщането в България;
- по-добри условия за предприемачество.

### Доминиращи ценности:

Първостепенните, най-важни житейски цели и стремежи (терминални ценности) за поколение Z са „високи доходи“, „щастие“, „любов“,

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

„сигурност“. Те са ориентирани към настоящето, споделят по-прагматични цели за живота. Всички изброени ценностни приоритети се вписват напълно в оптимизма, нетърпението и самочувствието на поколенческата личност, наречена от изследователите „А3-А3“. Заедно с поколение Z, те поставят в топ пет на терминалните ценности любовта, дори с два пункта по-напред. Но поколение Y влагат в нея нещо по-различно и по-болезнено за тях - това, за което копнеят но трудно съумяват да постигнат - стабилно семейството, основаващо се на искрена любов и устойчиви във времето взаимоотношения, на финансова сигурност и стабилност.

Другите много важни за милениум поколението житейски приоритети са „уважение“, „независимост“, „достойнство“, „комфорт“. Те държат изключително на оползотворяването на живота сега и веднага, дори това да им коства част от свободата. Разглеждат достойнството малко по-различно от поколение T, не като чувство изпълнен дълг, а като справедлива оценка и зачитане на стремежа им към съвършенство. Като граждани на света, мечтаят да пътешестват и опознават нови географски, културни и исторически забележителности.

В сравнение с другите поколения, Y ценят по-ниско престижа, забавлението и свободата, като общовалидни ценности в живота. Но не трябва да се правят погрешни изводи, поколение Y са по-гъвкави и често тези ценности в живота са „разменна монета“ за постигането на други по-важни за тях неща.

Най-предпочитаните от поколението инструменти (инструментални ценности), чрез които да постигнат целите в живота са „професионализъм“, „интелигентност“, „трудолюбие“, „адаптивност“, „креативност“. Видимо с нарастването на възрастта качеството „трудолюбие“ започва да придобива по-важно значение.

За поколение Y, успехът в живота зависи на първо място от „личните качества“ и „вложените усилия“. Почти всички представители на поколението са с вътрешен локус на контрол и много малко, около седем на сто са с външен локус на контрол, считащи, че успехът в живота зависи от „събитията и обстоятелствата“, „съдбата“, „късмета“ и „другите хора“.

В сравнение с Z поколението, за поколение милениум образованието е ценност. Но те държат повече на дипломи и сертификати, които да „обогатят“ тяхното портфолио от умения, да им гарантират по-голяма гъвкавост и по-широка перспектива на пазара на труда и да им открият повече възможности за реализация в различни професионални области.

**Мотивация в работата:**

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Поколението на милениалите е сериозна грижа за работодателите. Те са най-ухажваните за работа, защото са перспективни, образовани, имат опит и с присъщия си перфекционизъм не малка част от тях се доближават категорията служители, които наричаме таланти. Същевременно това е най-малобройното поколение в България, знаещо цената си и готово да напусне, не само предприятието, но и страната когато пожелае. Те са поколението на „широките възможности“ и работят за да постигат и успяват. Работната среда и пазара на труда започват да се развиват много по-динамично и поколение Y не се страхуват да сменят повече от няколко пъти курса си на кариерно и професионално развитие. Проблемът с мотивацията на поколение Y е истинско изпитание за мениджърите. От една страна те са поколението, което „не желае да приема живота на възрастни“ и не се впечатлява от традиционните подходи в мотивацията. От друга страна те не просто знаят цената на труда, уменията и времето си, но знаят и как да ги "продадат" по най-добрия начин. От трета страна знаейки, че си имаш работа с поколението „А3-А3“, трябва добре да познаваш личните им цели и да обясняваш с аргументи, как поставените задачи се вписват в постигането на тези цели.

Хора от поколение Y са с преобладаваща мотивация от „вътрешен тип - А3“, влияят се най-вече от собствените си представи за полза, от личните стандарти за успех и постижение, от собствените си ценности.

Характерни за мисловния стил и модел на поведение в работата на поколение Y са метапрограмите от типа:

- „възможност“ - предпочитат да използват по-широк кръг от идеи и възможности, държат на свободата на действие, предпочитат сами да контролират неща и да не робуват на правила и процедури, ориентирани са към резултат, независимо от начина на неговото постигане;
- „сходство“ - доверяват се на натрупаният от тях опит, на изводите от допуснатите грешки, на собственото познание и постижение, на работещите практики, креативността и професионализма. Приемат промяната като начин на живот, но не обичат изненадите, особено ако има риск за интересите им;
- „вътрешна референция“ - не се влияят от външно мнение. Не им харесва да им се казва, как да си вършат работата, те имат свои стандарти. Не се доверяват на традиционните източници на информация, предпочитат да търсят алтернативи, да съпоставят, да избират, да правят собствени изводи и преценки;
- „навън от ...“ - наясно са с целите си, но внимават и за детайлите и това, как нещата могат да се объркат. Предпочитат да избягват или се отдръпват от прекалени предизвикателства и потенциални проблеми.

Поради присъщото си самочувствие и не винаги реалистични очаквания, поколение Y са силно чувствителни към „оценката и обратната връзка за

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

техния принос“ и към „възнаграждението“, като поставят тези мотивационни фактори на първо място. Това, че поставят „справедливостта“ преди „размера на възнаграждението“ трябва да подсказва на работодателите, че е важно да се внимава със системите за възнаграждение и стимулиране, защото Y не търпят „уравновилка“ и очакват диференцирано възнаграждение, не само „твърда“ заплата, но и допълнително възнаграждение на основата на ясно разписани бонуси и правила за тяхното получаване. Милениум имат собствено разбиране за успех и полза. Също като Z те са нетърпеливи да постигнат всичко и не желаят да стоят на място без да напредват. Поколение Y не вярват в бъдещи награди, те са хора на „незабавното възнаграждение“, за тях е важно да получат очакваното, заслужено, дължимото веднага. Ако са третирани еднакво, приравнявани с по-посредствените, ако няма стимули за техния принос и присъщ стремеж към усъвършенстване, няма да се задържат дълго в предприятието.

Другите много важни за поколение Y мотивационни фактори са: „компетентно и принципно ръководство“; подходящи работни взаимоотношения; ефективна организация; възможност за общуване и свободно изразяване на мнение; възможности за кариерно развитие.

За поколението е много важно мениджърите да залагат на добре свършената работа, а не на всяка цена на крайните срокове. Освен това милениум поколението държи на гъвкавостта, както в работното време, така и в организацията на процесите. Те са склонни да поставят всичко под съмнение, както по отношение на себе си, така и към всичко, което ги заобикаля. Поколение Y работят по друг начин - умно и ефективно. Тъй като живеят в динамичен свят, намират умни начини как да свършат повече работа за много по-кратко време. Ако мениджърите не са се „вкопчили в правилата“ и се вслушват в идеите им, това може само да помогне на бизнес процесите и да намали бюрокрацията и неефективната организация.

Поколение Y умее да работи в екип, държи на спокойната и конструктивна атмосфера и на колегиалните взаимоотношения. Милениалите държат на прозрачността и са много по-склонни да изразяват открито своето мнение и нужди пред висшестоящите в йерархията. Докато за по-старите поколения, особено T, за което авторитетът е бил неприкосновен и началникът е прав по принцип, Y поколението ще си каже, когато смятај, че не са съгласни, когато им е време за повишение, когато имат иновативна идея или пък вярват, че рискът е оправдан за бизнеса.

Милениалите имат по-различни кариерни цели от предишните поколения. Това са по-високи финансови възможности, опции за растеж и развитие, вдъхновяващи инициативата и съвършенството работодатели. На следващо място, за Y е важно да им се предоставят добри възможности за

развитие, удовлетворение от постижения и научаване на нови неща от работата. Тъпченето на едно място не е в стила им.

### Нагласи към предприятието и ръководителите:

Противоположно на наложилите се схващания за младите поколения, милениум също са склонни да проявяват ангажираност и съпричастност към предприятието, но само, ако не се чувстват с „блокирани възможности“ и тъпчеци на едно място. Те не са склонни на компромиси, активно проучват нови оферти и нови възможности за по-изгодни условия на работа.

Поколението Y се възприема за поколението, което не се впечатлява, или не му пука, именно поради отърсването от традиционните възгледи за това как човек трябва да живее живота си. И също като Z то не се впечатлява от авторитети и йерархии. Въпреки, че нехайството им към остарелите мирогледи често бива критикувано от по-възрастните хора, точно то им позволява да положат нови социални разбирания, които да бъдат в крак с динамичността на новия свят, в който са израснали. Ето защо те разбират ролята на съвременния ръководител много по-различно от преходните поколения.

И поколение Z, и поколение Y очакват от ръководителите поведение на лидери с висока емоционална интелигентност. Но докато поколение Z акцентира най-много на подкрепата от страна на ръководителите, хората от поколение Y държат най-много на техния управленски опит, професионализъм, морални качества, умение да водят в правилната посока и да възнаграждават за успехите. Хората от Y са поколението, което в сравнение с останалите цени най-високо (10%) честността и откритостта в ръководителите. Те са перфекционисти и очакват съвършено поведение от своите ръководители и са особено чувствителни към всякакви проблеми, особено такива, които са свързани с технологична неефективност, бюрокрация, неправилни решения, неефективна организация, с некоректно или несправедливо отношение. Ето защо в сравнение с Z поколението, милениум са по-склонни да отдават известно значение на традиционните управленски качества свързани с административната роля и власт на ръководителя, като планиране, организиране, делегиране, контрол, изискване и пр.

Поколение Y имат собствено разбиране за успех и полза и изискват специално внимание от ръководителите и диференциран подход. Те не се вълнуват толкова от каузата и смисъла на работата, а от това, как задачите и ползите от изпълнението се вписват в техните лични цели. Милениум са нетърпеливи да постигнат всичко и не желаят да стоят на място без да напредват. Милениумите не вярват в бъдещи награди, те са хора на „незабавното възнаграждение“, за тях е важно да получат очакваното, заслужено, дължимото веднага. Ръководителят, който ги третира еднакво с другите и приравнява с по-посредствените, който не възнаграждава техния

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

перфекционизъм и присъщ стремеж към усъвършенстване, няма шансове да се сработи с тях. Поколение Y също както Z държат на качеството креативност и гъвкавост в ръководителите. Но ако Z го разглеждат като прогресивно мислене, Y го свързват с предприемчивост и бизнес ефективност.

### Отношение към новите технологии:

Милениумите са поколението, което в най-голяма степен приветства технологичната революция. Те са „опитните мишки“ на огромна технологична промяна и няма как да не са най-силно впечатлени от нея. Хората от Y са първото поколение, за което новите технологии не са нещо, към което трябва да се адаптират. Ако Z са дигитални по рождение Digital Natives, то поколение Y са хора на дигиталния преход. Ако технологиите за поколение Z са вродени, то за хората от поколение Y технологиите са познати, приучени и присъщи. Искат да използват всички технологични инструменти, за да улеснят всеки аспект от своя живот - личен и професионален. Те са първото поколение, достигнало зряла възраст през новото хилядолетие и се определят като младите технологични гурута, които процъфтяват в среда от иновации, стартап компании и работа от дистанция.

Нямат проблеми с мултитаскинг (едновременно изпълнение на няколко задачи) и имат много по-широка дефиниция на това какво е професионализъмът и къде стои линията между работата и забавлението. Поколението Y предпочита да пише имейли, вместо да се обади по телефона. Не може да си представи живота без интернет и социалните медии и така променя начина на живот и деловите отношения. Твърдят, че активно използват новите технологии, общуват в социалните мрежи, но при по-важни въпроси, държат на личните, непосредствени контакти.

Поколение Y имат огромни очаквания за технологиите в работата си, за които повечето работодатели в България са неподготвени. И млади и не толкова млади генерации служители очакват технологичните иновации да доведат до по-голяма гъвкавост в работата. Благодарение на бума на "фрийленс икономиката", при която технологиите позволяват на хората да работят когато и от където пожелаят, представителите на всички поколения подчертават, че гъвкавите трудови условия представляват важна възможност за тях в следващите години. Част от компаниите правилно са насочени към развиване на силни дигитални технологии за крайните потребители, но не показват същата ангажираност към бекофис технологиите - като интелигентни инструменти за съвместна работа и чат платформи за служителите. Свикнали с многото удобни потребителски продукти, младите специалисти очакват да намерят същите ефективни приложения и в работата си. Инвестирането в цифрови умения, дигитални технологии в т.ч. и в бекофис технологии ще се



изплати в бъдеще, като създаде по-висока конкурентоспособност, както на икономическия пазар, така и на пазара на труда.

### Адаптивност към промяната:

За поколение Y промяната, също както при Z, е нещо „вътре в тях“ и естествен начин на живот. В сравнение с останалите поколения, Y са най-предразположени към подкрепа и значително по-устойчиви към промяната. Тревожността и усещането за дефицит в знанията и уменията са най-ниски при това поколение. Хората от Y поколението, не само не са удовлетворени от статуквото, но те ще търсят и своя личен шанс в промяната. Това е добра възможност те да бъдат привлечени в движещите сили на промяната и нещо повече, да бъдат използвани като „апостоли на промяната“, защото се компетентни, опитни, енергични и хората ще им се доверят. В много организации ръководителите на проекти и членовете на временни проекти екипи са именно хора от това поколение. А това е и начин да се постигне по-висока удовлетвореност в милениум, устойчиво задържане и ангажираност на поколението с организацията, в която работи.

### Нагласи към обучение и усъвършенстване:

Поколение Y отдава най-голямо предпочитание на много по-широк обхват от форми на обучение и усъвършенстване, като: „обмяна на опит и знание на работното място, сътрудничество и подпомагане в работата“; „надграждане на придобитата квалификация“; участие в семинари и конференции“; „фирмено обучение“; „придобиване на квалификация по нова професия“; „специализация в страната и чужбина“.

За тях е много важно фирменото обучение да се осъществява от външни организации с добра репутация и по възможност с предоставяне на сертификат за придобити умения в конкретната област.

Стилът на учене при Y е аналогичен на стилът на поколение Z, но те в по-голяма степен държат на интерактивните методи, на тренингите, на прагматичността, на бързата полза и приложение на наученото. Това предполага насочване на фокуса на обучението към конкретика или търсене на подходящото решение за дадена реална ситуация, вместо насочване към логичното такова.

Представителите на поколение Y са много успешни като коуч партньори и ментори и като обучители (тренери), както с по-младите, така и с по-възрастните им колеги. Освен това те успешно овладяват и трансферират нови знания при участие в проекти.

### Нагласи към общуване и взаимодействие с хора от други поколения:

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Поколение Y твърдят, че намират общ език и постигат хармония и взаимодействие с по-млади и по-възрастни най-добре от всички поколения. Те притежават сходни с поколение Z черти и нагласи, но с опита си са развили известни комуникативни умения и такт в общуването. Милениум умеят да работят в екип, държат на спокойната и конструктивна атмосфера и на колегиалните взаимоотношения. Но въпреки това, смятат по-възрастните поколения за скучни, мърморещи, бавни, тесногръди и изоставащи от темповете в развитието на света.

За поколение Y социалните мрежи са важно средство за себеизява и себеутвърждаване. Изследователите изучаващи тенденциите сред младежите, започват да забелязват големи различия в това как двете поколения Y и Z възприемат своите онлайн личности, започвайки от личното пространство. Докато част от поколение Y публикува скандални селфита във Facebook, мнозина от поколение Z са далеч по-предпазливи и предпочитат да използват анонимни социални медийни платформи като Secret, Whisper или Snapchat, където всякакви компрометиращи изображения изчезват почти моментално. Поколение Z са свидетели на недостатъка да бъдат проследявани в социалните медии от бъдещи работодатели, родители и учители и сега предпочитат съобщения, които изчезват мигновено. Те споделят информация разумно (с изключен GPS на телефона), докато Y са привърженици на радикалната прозрачност. Въпреки тази нарастваща тенденция, онлайн образът продължава да е важен за поколение Z и състезанието за „лайкове“, „споделяния“ и „преглеждания“ в Twitter, Facebook и Instagram продължава както при поколение Y. Хората от Z създават съдържание и комуникират чрез образи, докато Y предпочитат да споделят съдържание и да комуникират чрез текст.

## Работоспособност и отношение към характера на работата и условията на труд

Поколение милениум не харесва работа, която е монотонна и рутинна, изисква физически усилия и е с висока степен на бързина и интензивност.

Както при поколение Z, така и при Y рутинността, монотонността и еднообразието в работата са възприемани в най-голяма степен, като отрицателен фактор в характера на изпълняваната работа. Те изискват тривиални, повтарящи се обичайни задачи и техники, които не мобилизират, а досаждат и уморяват, които не предизвикват интерес, удовлетвореност и удоволствие в работата. Привиквайки към такава работа, младите хора си изграждат навици и стереотипи, които впоследствие се оказват пречка при промяна и преминаване към по-сложни и многофункционални задачи и операции. При милениум се появява още един проблем, в тази категория фактори те поставят и „тъпченето на едно място“, липсата на перспективи и нови постижения.

Поколение Y са склонни да се тревожат много по-малко от Z за физическите усилия и работата с инструменти и съоръжения. Но с натрупването на опит, преминаването към трудова зрялост и с разширяването на обхвата на задълженията, се увеличава и броят на отрицателните фактори, свързани с характера на изпълняваната работа. В сравнение с Z, поколение Y отдава много по-висока отрицателна стойност на фактори в работата, като: административна и наказателна отговорност; финансова отговорност; работа с хора; работа с външни организации; работа с клиенти; умствени усилия; вземане на решение.

Милениум поколението не е много вдъхновено от работа, която изисква постоянно взаимодействие с външни организации. Това от една страна се дължи на негативното им отношение към бюрокрацията и тромавите административни процедури, а от друга - на липсата на търпение, високото самочувствие и на пропуските в нормативната им компетентност. Проблем в тази област е и липсата на опит и умения във воденето на преговори, сключване и контрол в изпълнението на договори и споразумения, и не на последно място са проблемите в установяването и поддържането на ефективни работни взаимоотношения и взаимодействие.

По отношение на организацията и управлението на работните процеси, поколение Y проявява най-силна нетърпимост към „липсата на информация“ „неразрешените проблеми“; „неправилното разпределение на задачите“; „неправилните управленски решения“; „нереалните срокове“. Това са проблеми, които се сблъскват остро с разбиранията им за ефективност и съвършенство. От друга страна, милениум поколението са силно чувствителни към опитите да бъдат държани в неведение и към факторите, предизвикващи напрежение и стрес, особено ако те се дължат на некомпетентност в управлението. Работата на смени ги напоява и уморява. Възприемат нощния труд изключително негативно. Държат на гъвкавото работно време, особено при отглеждането на малки деца.

Поколение Y държат на благоприятната работна среда и са критично настроени към рискови за тяхното здраве и работоспособност фактори. Милениум изпитват изострена непоносимост към влошени параметри на работната среда свързани с токсични химически вещества, лъчения, биологични агенти, паразити, микроби, лъчения, алергизиращи, нетоксични вещества, запрашеност, и шум.

## Отношение към пенсионирането:

Милениумите предефинират пенсионирането като реорганизация на живота им. Те не искат да бъдат възприемани като хора, от които няма полза. По тази причина заявяват, че са готови да работят много по-дълго от установените граници за законната пенсионна възраст. Те са привърженици на

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

по-свободните пенсионни модели, които дават възможност на хората сами да изберат кога да се оттеглят от работа. Всеки втори участник в изследването от това поколение твърди, че планира да работи на пълен или намален работен ден и след пенсиониране. Поколение Y коригират своята представа за възрастта, като я разглеждат в контекста на работата и професията. Както поколение Z те искат всичко тук и сега. За тях да си вземеш почивка, за да се обновиш, може да означава започването на нова работа, за да се усвои ново умение, среща с нови хора, работа по различен проект или просто релаксация.

---

### 5.3. ПРОФИЛ НА ПОКОЛЕНИЕ X

---

#### Наименование и времеви граници на поколението:

Наименованието „X“ (първата от последните три букви на латинската азбука) е използвано за първи път 1964 г. от Джейн Деверсън в проучване на британската младеж, а по-късно през 1987 г. е популяризиран от канадския писател Дъглас Копеланд в книгата му „Поколение X: приказки за ускорена култура“. Копеланд заимства буквата X от книжния клас на Пол Фасел, където терминът „Категория X“ се прилага повече за слоя на американската социална йерархия, отколкото за поколението. Поколение X се среща в литературата и под други наименования, като „междинно поколение“, „изгубено поколение“, „аналогово поколение“, „поколение 13“ и др.

Съгласно установената класификация в изследването, поколение X обхваща работници и служители на възраст 40 - 54 години, родили се в периода 1965 г. - 1979 г. Съставляват около 40% от работната сила.

#### Културно-исторически и социален контекст:

Поколение X се разглеждат като „междинно поколение“, „поколение сандвич“, което трябва да изнесе на гърба си тежестите на развиващата и все по-глобализиращата се икономика, на изострената конкуренция на знания, идеи и технологии, на кризата с ресурсите на планетата, на демографската криза и последиците за осигурителните отношения в обществото.

В сравнение с последващите го поколения, те са с много по-изострени сетива към по-широк кръг събития в обкръжаващата среда. Хората от това поколение са достигнали своята зрелост в епохата на т.н. развит социализъм и в прехода към пазарна икономика. Свидетели са на много явления - крупни политически събития и промени, диктатури, военни конфликти в различни точки на света, икономически кризи, оскъдица, безработица, масови протести, екологични катаклизми и епидемии. И както се изразяват неговите изследователи (Christine Henseler 2012), X е „поколение, чийто светоглед се основава на промените, на необходимостта от борба с корупцията,

---

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

*диктатури, злоупотреби, СПИН, поколение в търсене на човешко достойнство и индивидуална свобода, нуждата от стабилност, любов, толерантност и човешки права за всеки“.*

Поколение X отдава първостепенно значение на глобалните и локалните социално-икономически, политически, културни и спортни събития. Различното от по-младите поколения е много по-високата политизация на X поколението.

Ключовите за тази генерация политически събития са свързани с разпадането на социалистическата система, перестройката, падането на Берлинската стена; разпадането на СССР и Югославия, демократичните процеси в Източна Европа, в т.ч. и България, многопартийната политическа система, бумът в развитието на частни медии; влизането на България в НАТО, войните във Виетнам, Афганистан, Близкия изток, Балканите, в бившите съветски републики, ролята на световните лидери, убийствата на президенти, политически дейци, писатели, журналисти и борци за права, световния тероризъм, дистанцирането от политическата класа, злоупотребите с власт и псевдодемокрацията, митингите и протестите.

Най-силно въздействие върху поколението X са оказали множество социално-икономически събития, като: глобализацията на световната икономика; търговските войни; „Лукановата зима“; приватизацията и реституцията; финансовите пирамиди; икономически кризи през 1997 и 2009 г.; влизането на България в ЕС; „Европа на две скорости“; Брекзит; фалита на КТБ; данъчната, пенсионната и здравната реформа; демографската криза и обезлюдяването на селата; корупцията; престъпността; „гнилите ябълки в съдебната система“; войната по пътищата; бежанската криза

Възприемайки се като пионки в огромни политически събития и икономически сътресения, хората от поколение X чувстват необходимостта да се противопоставят, критикуват и изразяват себе си по свой начин, чрез собствените си езикови и художествени стилове, да търсят отдушник от ежедневието и нови ценностни образци, независимо дали това ще е чрез гръндж музика, рок, хип-хоп, блус, джаз, денс, поп-фолк, латино, народна музика, класика, литература, проза, поезия, кино, театър и изобразително изкуство. Това е една от причините за по-високия, в сравнение с другите поколения, интерес към културните и спортни събития. Поколението X изпитва остра потребност да съхрани чувството си за идентичност и пълноценност и обръща особено внимание към събитията в българската история, култура, спорта и научен принос, които подхранват националната му гордост и самочувствие.

Поколение X са израснали „сами в къщи“, в семейства, в които и двамата родители са ангажирани до късно с работа и са съсредоточени върху проблемите си в службата. Не напразно изследователите ги наричат „децата от

детската градина“, „децата от улицата“ или „децата на секретния ключ“. Броят на домакинствата с един родител, който осигурява издръжката на семейството, също не е малък. Хората от това поколение много по-рано са привикнали на самостоятелност, което ги е направило независими, самодостатъчни и находчиви. Те могат да разчитат предимно на себе си, имат по-реалистични очаквания и са по-прагматични. X поколението е изобретателно и находчиво и като завършени индивидуалисти, не хранят много фалшиви надежди, че някой човек или институция ще се впусне да ги спаси от реалността. И не случайно, след приемането на България в ЕС, най-много от хората, които са се възползвали от свободата на месторабота и са напуснали България, са тези от поколение X.

Поколение X е получило традиционно възпитание, образование и е възприело доминиращите ценности преди 90-те години, като е станало по-упорито и по-устойчиво в своя миоглед и нагласи към света. Поколението държи на семейния модел, но и на лоялно, отговорно отношение към работата. Търсят независимост чрез работата си и признание, основано на добре свършената работа, ценят личното общуване лице в лице и конструктивната обратна връзка. Същевременно, хората от поколението, намирайки се в разцвета на трудовата си кариера, споделят, че са „притиснати от живота“, от множеството лични отговорности, свързани с издръжката на семейството, възстановяване на кредити и грижи за деца и възрастни родители. Опитвайки се да балансират между двете (семейство-работа) и да са отдадени на всяко от тях до максимум, X често “прегарят” (burnout). Ето защо, виждайки последствията от работохолизма на техните родители, това поколение, за първи път поставя с цялата острота проблема за „баланс между работа и личен живот“. За поколението четирите най-важни неща са: семейството; стабилността; добрата информираност, за това, което се случва; способността да се възползваш от всяка възникнала възможност.

Поколение X е белязано с голяма доза скептицизъм. То навлиза на пазара на труда в период на бурни политически и икономически сътресения и работи в циклична среда, с редуващи се периоди на спадове и пикове. Това ги е направило по-гъвкави, но и по-решителни, по-безкомпромисни в отстояването на интересите си. Израснали в обстановка на бурно развитие на медиите, на политически плурализъм и политически „завои“, на „изплуване на повърхността“ на всички проблеми в обществото, на поставяне под съмнение всяко от действията на институциите, X са станали недоверчиви и критични към авторитетите и „новите“ идеи. Възприемат новите реалности и „новите правила на играта“ с известни задръжки, способни са да се адаптират и да бъдат гъвкави, но без да хранят особени илюзии. Хората от X поколението съставляват преобладаващата част от съсловието на предприемачите и топ мениджърите в България.



Около 15% от представителите на поколение X изразяват устойчива нагласа да напуснат страната, да живеят и работят в друга държава. Най-предпочитаните страни за трудова миграция са членки на ЕС, като Англия, Германия, Франция, Италия, Скандинавските страни, Испания, Финландия, Гърция и други страни, като САЩ, Канада, Австралия, Русия. Основните фактори в средата и мотиви, пораждащи нагласа за международна трудова мобилност при X поколението са:

- непредсказуема среда за правене на бизнес;
- неразвита местна икономика;
- отваряне на нови възможности;
- по-сигурен и спокоен живот;
- по-добри условия за семейството, по-добро образование за децата;
- по-добра здравна система и по-високи пенсии;
- по-високо заплащане;
- възможност за събиране на пари за собствен бизнес.

### Доминиращи ценности:

Най-важните за поколението цели и приоритети в живота (терминални ценности) са „сигурност“, „високи доходи“, „достойнство“, „независимост“, „уважение“, „спокойствие“, „щастие“. В сравнение с другите поколения, генерация X държат най-много на сигурността, доходите и достойнството. Като индивидуалисти и хора свикнали да разчитат единствено на себе си за тях са много важни независимостта и свободата. В това отношение не правят компромиси, както поколение Y. Намирайки се в разцвета на жизнения си път и натоварени с множество отговорности за другите, както в семейството, така и в работата, поколение X ценят изключително сигурността, спокойствието, уважението и зачитането на тяхното достойнство. Щастието за тях е радостта и хармонията в семейството, удовлетвореността от постигането на целите и баланса между работа и личен живот.

За представителите на поколение X в изследването, най-важните начини и качества, необходими за постигане на целите в живота (инструментални ценности) са: „трудолюбие“; „професионализъм“; „интелигентност“; „отговорност“; „честност“; „знание“. В сравнение с всички останали поколения, X ценят най-високо знанието, но го разглеждат повече, като опит.

За поколение X, успехът в живота зависи на първо място от „личните качества“ и „вложените усилия“. Повечето представители на поколението са с вътрешен локус на контрол, но почти всеки пети от представителите на поколението счита, че успехът в живота не зависи от него, а от външни фактори като „събития и обстоятелства“ и „другите хора“.

Образованието е най-високо ценено от поколение X в сравнение с всички останали генерации. За тях е жизнено важно след завършване на гимназия или техникум да кандидатстват в редица университети и да се впуснат в преследване на по-високо образование, водени от вярването, че за да постигнат успех, трябва да завършат висше образование. Те демонстрират най-висок интерес към повишаване на образованието, но искат това да стане прагматично, без откъсване от работа, като придобият STEM умения и кросфункционални знания, които реално са им нужни за да посрещнат предизвикателствата. Имат нагласата да продължават да се образоват, например да запишат да учат нова магистратура, следдипломна квалификация или друга специализация.

### Мотивация в работата:

Работодателите са свикнали именно с това поколение и считат, че то не им създава особени проблеми в мотивацията, съпричастността и в ангажираността към работата и компанията. Поколение X работи в класическия смисъл - за да живее, за да задоволява желанията и потребностите на себе си и на своето семейство. Както посочихме, за него четирите най-важни неща са: семейството; стабилността; добрата информираност, за това, което се случва; способността да се възползваш от всяка възникнала възможност. Според мениджърите, това ги прави предвидими от към стимули и санкции., Но дали е така? Поколение X са решителни, хора на действията, а не на думите, индивидуалисти, а не екипни играчи, имат изразено предпочитание към самоуправлението и са скептични, недоверчиви и критични към авторитети, нови идеи и нови правила на играта. Обикновено те се ръководят от навиците и нагласите си, но когато отделни събития и промени в средата направят привичните начини на действие неприемливи в личен план, хората от X поколението започват да търсят алтернативни пътища т.е способни са да саморегулират поведението си. В това отношение са изключително изобретателни и находчиви.

Хората от поколение X са с преобладаващо инструментална мотивация, държачи най-вече на материалните ползи и на сигурността в работата.

Характерни за мисловния стил и модели на поведение в работата за това поколение са метапрограмите от типа:

- „възможност“ - ориентирани са към крайния резултат, независимо от начините на неговото постигане. Видят ли възможност, грабват шанса и заобикалят правилата и процедурите макар, че държат те да бъдат валидни за другите. Предпочитат сами да държат контрола върху събитията;
- „сходство“ - доверяват се на проверените в практиката неща, на сигурните подходи, на конвенционалните методи, разчитат само на себе

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

си и не са склонни да експериментират, възприемат промяната, като нещо „външно“, заплашващо позициите им, но при определени обстоятелства проявяват готовност и умения да се адаптират към нея;

- „вътрешна референция“ - не се влияят от външно мнение, но се съобразяват „от къде духа вятъра“. Подреждат приоритетите си спрямо себе си, а не спрямо другите. Доказателството за добре свършената работа идва „отвътре“. Те имат собствени критерии и силно развито чувство за вътрешна оценка;
- „навън от...“ - склонни са да се фокусират върху потенциалните рискове и проблеми, внимават и навлизат в детайлите и подробностите. Разрешават проблемите с търпение и предпазливост.

Естествено най-важните и ключови мотивационни фактори за поколение X са „подходящото заплащане“, „справедливата оценка“ и „сигурността на работното място“. Притиснати от множество отговорности в живота, хората от поколение X държат много на „стабилността и сигурността“. Те са лоялни и ангажирани с предприятието и очакват реципрочен отговор на работодателя по отношение на своето бъдеще в предприятието. Понятието сигурност се разглежда от X по-широко от другите генерации и включва, както стабилност на работното място, така и финансова стабилност на предприятието, очаквани промени, отношения с ръководителите и колегите. Ето защо следващите по значение, ключови за мотивацията на X фактори, са „качествата на ръководителите“ и „взаимоотношенията в екипите“. Хората от поколение X са самостоятелни, прагматични и скептични. И тъй като те не са склонни да се сравняват с еталони и модели на подражания, поколението X не е особено впечатлено от своите ръководители, особено от по-младите от тях. Тяхната природа е такава, че те са склонни да поставят под въпрос компетентността и авторитета на ръководителите, да се съмняват и изискват ясни обяснения, точни инструкции и принципно отношение към всички. Те са нетолерантни към грешките на ръководителите и към неумението им да се справят с проблемите и конфликтите. Не се манипулират лесно, не се вдъхновяват от нематериални стимули, виждат работата просто като работа и ценят много повече взаимоотношенията, приятелите и семейството си. С появяването на първите проблеми в работоспособността и здравето, поколение X започват да отдават все по-голямо значение на условията на труд и на съхраняването на трудовия си потенциал.

### Нагласи към предприятието и ръководителите:

В разрез с разпространените схващания, поколение X не е толкова силно ангажирано с предприятието, дори проявява по-ниска съпричастност в сравнение с по-младото поколение Y. Мениджърите не трябва да се заблуждават от по-ниските показатели за текучество при работещите от тази

възраст. Притиснати от обстоятелствата и множество лични отговорности, не искайки да рискуват сигурността, поколение X са склонни да проявяват т.н. „псевдоудовлетвореност“ - самозалъгване, омекотяване на обстоятелствата, фалшифициране на възприятията под въздействие на защитни механизми на психиката и „резигнативна удовлетвореност“ - намаляване равнището на претенции, обезверяване и примиряване. В това състояние са около една трета от изследваните представители на поколението. А това означава, че психологическият договор<sup>45</sup> на тези хора с работодателя е нарушен, което предизвиква отчуждение и се отразява, както на тяхната съпричастност, така и на трудовите им резултати.

Събитията в живота на поколение X са ги направили скептични към ръководителите и по тази причина те наблягат на предпочитания свързани преди всичко с техния професионализъм и традиционни управленски качества. Те разчитат само на себе си, но нямат нищо против, ръководителят да е „свой човек“. И тъй като не са склонни да се сравняват с еталони и модели на подражания, поколението X не е особено впечатлено от своите ръководители, особено от по-младите от тях. Тяхната природа е такава, че те без задръжки могат да поставят под въпрос компетентността и авторитета на ръководителите, да се съмняват и изискват ясни обяснения, точни инструкции и принципно отношение към всички. Те са нетолерантни към грешките на ръководителите и към неумението им да се справят с проблемите и конфликтите.

Посочихме, че хората от поколение X са с преобладаващо инструментална мотивация, държащи най-вече на материалните ползи и на сигурността в работата. При тях е силно развито чувството за реципрочност, което прилагат и към ръководителите под формата: „за да ти дам нещо, очаквам и ти да ми дадеш“. Държат на предвидимостта, стабилността и увереността в утрешния ден. Предпочитат фиксирани заплати, твърде голямата променлива част от възнаграждението им ги изнервя и демотивира.

Характерните за поколението метапрограми ги тласкат към подреждане на приоритетите в работата съобразно целите си, заобикаляне на правилата, ако това е в техен интерес, съпротива към промяната, ако тя засяга сигурността им, преодоляване на трудностите с лекота и насочване към проблемите, чрез използване на изпитани конвенционални методи за тяхното разрешаване. А приоритетите на X, както посочихме по-горе са: семейството; стабилността; добрата информираност, за това, което се случва; способността да се възползваш от всяка възникнала възможност. И ако ръководителят не се съобрази, с който и да е от тези приоритети, неизбежно ще има проблеми.

<sup>45</sup> Виж т. 2.3. Основни понятия – психологически договор

Хората от поколение X са индивидуалисти и често ръководителите на екипи изпитват трудности по отношение на разясняването на колективни цели и задачи, както и със сработването на X с останалите. Поколение X държат не толкова малко от младите поколения на „баланса между работа и личен живот“, не са толкова обвързани с това, което правят и не са склонни към полагане на повече усилия от необходимото, особено ако не са възмездени. На работното място отхвърлят прекалено твърдите и строги изисквания, държат на правото на избор и предпочитат по-либерален стил на управление „цел - резултат“, който им предлага възможност да работят независимо с минимална опека и контрол.

### Отношение към новите технологии:

Погрешно е да се смята, че Поколение X са против или се справят зле с новите технологиите. В действителност над 80 на сто от участниците в изследването от това поколение ги подкрепят. Почти всеки втори представител на X поколението заявява, че му се е налагало да се приспособява и адаптира към нови технологични процеси, свързани с въвеждане на ново оборудване, автоматизация и използване на софтуер за управление на процеси. Те са силно впечатлени от развитието на технологиите, те се чувстват обвързани и запознати, привлечени са от възможностите за тяхното смислено и целенасочено използване в живота. Според международни проучвания, компютрите, лаптопите и таблетите съвкупно заемат най-големия дял (56%) по отношение на прекараното време онлайн за поколение X, но мобилните телефони стават все по-популярни и използвани сред неговите представители. Смартфоните се превръщат в предпочитаното устройство и за Поколение X, което от своя страна пък става все по-зависимо и впримчено в дигитализацията досущ като следващите поколения. Телевизията все още е най-големият източник на забавление на Поколение X, но те вече отделят по една трета от ежедневно си телевизионно време за онлайн телевизионни/стрийминг услуги.

Но при хората от поколение X започват да се проявяват все повече и по-отчетливо раздвояване, задръжки и отрицателни нагласи към новите технологии. Те считат, че бумът на технологиите е съпътстван от много странични ефекти, като заплахата за работните места, пристрастяване и заболявания. За много социални явления днес те обвинят технологиите. Това, че хората се отчуждават, излизат по-рядко навън, че не отделят достатъчно внимание на децата си, това, че има рискове за децата, че не успяват да постигнат например устойчива връзка, брак и пр.

### Адаптивност към промяната:

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

За поколение X промяната е нещо „външно“, нещо което подлага на изпитание присъщата им нагласа към стабилност, предвидимост и сигурност. Това напълно естествено предполага бариери, а ако се засягат интереси и съпротива към промяната. Независимо, че повечето от поколението изказват по принцип поддръжка на промяната, всеки втори представител на X е предразположен към засилена тревожност за последствията, както и за необходимостта от полагане на допълнителни усилия. Ангажирането на поколение X с промяната е сложен и противоречив в резултатите си процес. Те в по-голяма степен от по-младите поколения изпитват задоволство от сегашното положение. Необходим е внимателен, индивидуално ориентиран подход насочен предимно към конкретно очертаване на загубите за организацията от сегашното положение и как те се отразяват на интересите на хората, поясняване на личните ползи от промяната и откровено посочване на усилията, които трябва да се положат. Трябва да се използват подходящи, предимно материално-финансови стимули за ангажиране на това поколение с промяната и за подкрепа под формата на обучение, информиране и консултиране, особено в първите стъпки. Изключително важен за адаптирането на X към промяната е и комуникационния климат в организацията, нетърпимостта към опитите за „препъване“ на промяната, неутрализирането на слуховете чрез своевременно предоставянето на очакваната информация, спокойното споделяне на мнения и своевременната обратна връзка.

### Нагласи към обучение и усъвършенстване:

Поколение X отдават най-голямо значение на следните форми на усъвършенстване: „обмяна на опит и знание на работното място, сътрудничество и подпомагане в работата“; „участие в семинари и конференции“; „надграждане на придобитата квалификация“; „ползване на технологични документи“; „електронно обучение“.

От всички поколения, представителите на X клонят най-много към електронното обучение, защото то не ги ангажира с откъсване от работа. В сравнение с другите поколения, X отдават най-ниско предпочитание към фирменото обучение. Причините са свързани с ниската ефективност на част от корпоративните обучения и недостатъчното им отразяване на реалните потребности и специфичния стил на учене на хората от това поколение. В тази връзка, при организирането на фирмено обучение, трябва да се вземат предвид следните специфични за поколението фактори, които влияят върху процеса на учене:

- обучаваният е с независима аз-концепция и който може да управлява своето учене;
- натрупал е голям обем от жизнен опит и преживявания, които са богат източник на учене;

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



- има потребност от учене, тясно свързана с променящите се социални роли, които изпълнява;
- фокусиран е върху проблемите и се интересува от непосредствено прилагане на знанието;
- мотивацията му за учене идва по-скоро от вътрешни, а не от външни фактори.

По-важните особености на обучението на възрастните при прилагането на андрагогическия подход са следните:

- водеща роля на обучавания, предвид неговите потребности, мотиви и нагласа, както и самоуправление на личността и придобит опит;
- непрекъснатото договаряне е в основата на процеса на обучение;
- важно е взаимодействието в обучението, променя се ролята и позицията на учителя, който изпълнява координираща и консултативна функции;
- ролята на преподавателя се измества от предаващ знания към модериратор на учебния процес. Чрез модерирането се постига активното и целенасочено включване на обучаваните в процеса на формиране на мнение, решаване на проблем и вземане на решение;
- процесът на обучение е проблемно ориентиран;
- доминиращи методи на обучение са интерактивните като дискусии: ситуации, казуси, роли и други;
- учебното съдържание е отворено и интегративно, подлежи на актуализация, предвид социалния контекст, в който е включен участника;
- взаимното зачитане на мненията на участниците в обучителния процес е отличителна черта;
- необходимо условие е равенството между членовете на обучаващата се група;
- важни предпоставки за творческата атмосфера и ангажираността на участниците са: загрижеността; доверието; откритостта.

**Нагласи към общуване и взаимодействие с хора от други поколения:**

Оказва се, че от възрастните поколения, генерация X са най-проблемни по отношение на разбирателството с другите и най-вече с по-младите. Присъщият им консерватизъм, индивидуализъм и понякога агресивност в отстояването на интересите, често са катализатор на конфликти в разнородни по възраст екипи. Почти всеки втори от поколение X твърди, че не разбира по-младите генерации и гледа на по-младите си колеги, като на емоционално незрели, прибързани, разпилени, мързеливи, несериозни и безотговорни.

Поколение X Те са привърженици на традиционните методи на общуване „лице в лице“, по телефона, чрез факс и писма. Използват социалните медии

по-тясно целенасочено, не за връзка, общуване, сърфиране за развлечение, както по-младите поколения. Около две трети от участниците, представители на поколението в изследването, посочват, че имат профил във Facebook. Една от основните причини, заради които X използват социалните медии, е да бъдат в течение с новините, да ползват допълнителна информация свързана с работата им и около 30 на сто търсят продукти, които да закупят. Те са привърженици на традиционните методи на общуване „лице в лице“, по телефона, чрез факс и писма.

## Работоспособност и отношение към характера на работата и условията на труд:

Поколение X не гледа с добро око на работа, която изисква и предполага „непрекъснато взаимодействие с хора“, „постоянно бързване и интензивност в смяната на задачите и приоритетите“, „прекомерни физически усилия“, „нарастваща умора от монотонност, еднообразност на операциите“.

В сравнение с другите поколения, X са най-тревожни и напрегнати по отношение на следните други характеристики на работата: „материална и финансова отговорност“; „работа с клиенти“; „вземане на решения“. Проблемите на поколението в тези области произтичат от изразения индивидуализъм, липсата на нагласа за работа в екип, незачитането на външно мнение, агресивното отстояване на интересите.

Проблемите в организацията и управлението, към които поколение X проявява най-висока степен на нетърпимост са: „кратки, нереални срокове“; „липсата на информация“; „неразрешени проблеми“; „честа промяна в изискванията към работата“; „проблеми в организацията на работното време почивките и отпуските, полагане на извънреден труд“. Те държат да бъдат добре информирани, особено за неща, които касаят пряко работата им. Възмущават се когато друг взема решения, а те носят последствията. Бавно се адаптират към променящите се условия. Полагането на извънреден труд, особено ако не се заплаща в размера, който очакват ги затормозява и напруга. Трудно преживяват напрежението и конфликтите във взаимодействието с други хора и това е една от най-често срещаните причини за възникването на „синдрома на изпепеляването“ или бърнаут, както сме свикнали да го наричаме.

Отдават засилено внимание на рисковете и вредните фактори в работната среда, но някои от тях са склонни да правят компромиси, когато трудът им във вредна среда се заплаща допълнително. Много по-предпазливи са при наличие на рискове от наранявания и контузии. Най-проблемните вредни физически параметри в работната среда за поколение X са: „биологични агенти“; „паразити микроби“; „токсични химически вещества“ „лъчения“; „шум“; „алергизиращи, нетоксични вещества“.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

## Отношение към пенсионирането:

Представителите на поколение X в България разглеждат пенсионирането като обновяване. Те са и хората, които толкова силно са се идентифицирали с онова, което са на работното си място, че ще продължават и след пенсионирането си да изграждат алтернативни кариери, осигуряващи им самоопределение. Както по младите поколения, X иска да се наслаждава на нещата, които са важни за него, през цялата си кариера, а не в края ѝ. Но за разлика от тях отдава много по-важно значение на размера и редовното внасяне на осигуровките от работодателя. За тях не е маловажен въпроса за парите, с които ще разполагат след пенсиониране. Хората от поколение X не се доверяват на пенсионната система и се притесняват за своите пенсионни планове. Независимо, че поколението X е натоварено с множество финансови отговорности, то си дава сметка в по-голяма степен от по-младите за значението на спестяването „за черни дни“ и приема добре инициативи на работодателите свързани с фирмено допълнително пенсионно осигуряване, медицинско застраховане, фирмени кредити, социално подпомагане и пр. Проучване на Ameriprise Financial Services от 2015 г. показва, че целите на поколение X отразяват напредващата им възраст, като 47% твърдят, че спестяването на достатъчно средства за пенсиониране е от първостепенно значение. Почти три четвърти от анкетиранияте планират да работят, след като се оттеглят от официалната си кариера. Някои от основните им предпочитания включват работа само на непълно работно време (53%), работа като консултант (27%), работа в собствен бизнес (20%), работа в бизнес от къщи (16%), работа на сезонна позиция (9%). Финансовият стимул не е основният мотив - анкетиранияте подчертават, психическото и социалното взаимодействие като движещите сили за решението им да останат на работното място.

---

## 5.4. ПРОФИЛ НА ПОКОЛЕНИЕ Т

---

### Наименование и времеви граници на поколението:

Наименованието „Поколение Т“ (от англ. „Traditionalists“) е трудно да бъде присъдено на един автор. Някои изследователи считат, че то е дадено от американския журналист Том Брокоу в книгата му *The Greatest Generation* (1998). Проблемите произтичат от това, че различните изследователи определят различни възрастови диапазони на това поколение или го класифицират в две и повече отделни поколения, наричани в литературата под най-различни наименования, като: „старейшините“; „довоенното поколение“; „мълчаливите“; „лоялните“; „бейби бумъри“; „хартиено поколение“.

Съгласно установената класификация в изследването, и от гледна точка на заетостта, поколение Т обхваща работници и служители на възраст 55 - 65 и

повече години, родените преди 1964 година. Съставляват около 23% от работната сила.

### Културно-исторически и социален контекст:

Мирогледът на поколение Т е изграден в условията на традиционните семейни ценности и разбирането за обществен и трудов морал в социалистическите отношения и изискванията на държавната планова икономика. В сравнение с останалите поколения те са насочени в по-голяма степен към миналото и по-трудно възприемат несигурността, предизвикателствата и динамиката в съвременното. Това е поколението, което в своето съзряване е „видяло и преживяло“ много повече събития в сравнение с по-младите поколения. Стрелили са се да постигнат много неща и са изградили своя строга „пътна карта на света“, устойчиви модели на мислене и поведение, които от една страна са полезни в справянето със сложни ситуации, но от друга им пречат да бъдат гъвкави и да осъзнаят променящата се реалност.

Поколение Т не правят особено разграничение между политически и икономически събития и считат, че този тип събития са най-критичните за тяхното развитие и формирането им като личности. Безспорно най-високо отражение, според поколение Т, им е оказано от разпадането на социалистическата система, прехода към политически плурализъм, демокрация, прехода към пазарна икономика и последвалите икономически кризи и събития. Т поколението имат много по-силно развита историческа памет от по-младите поколения и отбелязват в детайли почти всички отделните събития, които са преживявали. Интересен е фактът, че хората от поколение Т отдават много по-малко значение на финансово-икономическата криза през 2008 г., докато другите поколения X и особено Y и Z я извеждат на преден план.

Представителите на поколение Т в изследването са силно раздвоени по отношение на оценките си за събитията и възможностите, които са се открили пред тях, особено след прехода. В нагласите им се наблюдават много повече политико-икономически елементи и носталгия в сравнение с другите поколения. Трудовите им кариери и житейски пътища се развиват, най-общо, в четири посоки:

- предприемачество и започване на собствен или семеен бизнес;
- адаптиране към промените и гъвкаво успешно развитие в рамките на придобитата професия;
- задържане на пазара на труда, чрез компромиси в очакванията, преквалификация и навлизане в ново професионално поприще;
- застой и постепенно изпадане от трудовия пазар, липса на адаптивност и на устойчива професионална ориентация.

Именно тук се наблюдават най-ясно различията в зависимост от специфичните за всяка държава културно-исторически контекст и икономическа среда, повлияли на формирането на чертите на Т поколението в България и на чертите на Т поколенията в другите страни, особено в Западна Европа и САЩ. Тези различия се проявяват най-вече в нагласите към политическия живот, конформизма, търпението, конкуренцията, предприемачеството и адаптивността към промяната. И още нещо, въз основа на чертите на поколението на традиционалистите могат да се видят критичните точки, където започват и се ще развиват поколенческите сблъсъци, когато на сцената излизат последващите го поколения.

Поколение Т са отгледани във времена, когато находчивостта е била жизнено необходима черта. Хората е трябвало да преживяват с онова, което имат и са изкарвали чрез своя труд. Затова се научили да пестят и извличат и най-малката полза от предоставените им възможности. Често се казва, че е необходимо просто да им се предостави възможност, а те ще намерят начин да решат дадения проблем или да се справят със сложна ситуация по техен собствен начин.

Традиционалистите ценят трудовия морала от предишните години, безопасността, сигурността и последователността. Поколение Т са отговорни към ценностите и стандартите в професията, ангажирани към предприятието и работните си места и не са склонни да сменят работата си често. Ориентирани са към цели, резултати и постижения, мислят за последствията не само за себе си, а и за другите. Държат на правилата, принципите, трудовата етика и добрата работна атмосфера. Поколение Т ценят трудолюбието и работохолизма и се самоопределят на основата на положените усилия и своите професионални постижения. Тъй като са пожертвали много, за да постигнат стъпка по-стъпка професионален успех, това поколение от работохолици не харесва претенциите на по-младите и вярва, че те също трябва да отдадат своето, да искат и очакват само заслуженото и да се придържат към култура, фокусирана върху продължителна, търпелива и усърдна работа. Очакват корпоративните ръководители да са решителни, респектиращи и авторитетни. И искат същото отношение към собствената им личност - уважение, зачитане на достойнството и респект. Една от най-силните характеристики на Поколение Т е силно развитото им чувство за общност. Те процъфтяват, когато са поставени в екипна среда, защото са добри „балансори“ и притежават развити междуличностни и комуникационни умения.

За разлика от преходните поколения, хората от генерация Т са склонни да се доверяват, лоялни са и имат засилени очаквания към институциите и йерархиите. Съзрели в бурни времена, с натиск да поемат отговорност и да изпълнят ролята си в обществото, те не се страхуват да подложат на съмнение авторитетите, ако не са съгласни със статуквото. Въпреки че са склонни да

следват правилата на обществото, биха изразили мнението си, ако чувстват, че нещо нарушава техните лични убеждения, ценности или гледна точка. Но нерядко се разочароват и проявяват възгледи, от пълен nihilизъм отговарящ на принципа „всички са маскири“, през „наказателен вот“ към тези, които не са оправдали очакванията им, или до самосъхранение, когнитивен дисонанс, на основата на пристрастия, които възпрепятстват възприятията им към рационални и прогресивни идеи, ако не са оповестени от тези, на които симпатизират.

Традиционалистите са привързани към страната си, но не малка част от тях насърчиха децата си да напуснат България и да намерят образование, дом и прехрана в друга държава. Само, около 4% от представителите на поколението изразяват известна нагласа за трудова мобилност или напускане на страната. Съображенията и мотивите за тази нагласа са свързани с:

- по-висок жизнен стандарт;
- по-близо до децата;
- по-добра здравна система.

### Доминиращи ценности:

Най-важните цели и приоритети (терминални ценности) в живота на поколение Т са „сигурност“, „достойнство“, „спокойствие“, „уважение“, „признание“, „независимост“, „авторитет“. Тези житейски цели напълно отговарят на традиционните възгледи и морал на поколението, ценящо труда, честта и почтеността в живота. Видимо с напредването на възрастта, по-възрастните поколения са склонни да „приземяват“ целите си и да наблягат повече на качеството, отколкото на количеството, да ценят сигурността, да осмислят изминатия път и да акцентират най-вече на удовлетвореността от това, което оставят след себе си, на признанието и уважението от страна на другите. Спокойствието и независимостта е постоянен копнеж на Т поколението, но поради икономическите и политическите превратности и свързаната с тях трудна поколенческа съдба, почти никога не са ги постигали.

Традиционалистите вярват, че целите в живота могат да бъдат постигнати с качества (инструментални ценности) като „трудолюбие“, „професионализъм“, „отговорност“, „лоялност“, „честност“, „интелигентност“.

Естествено, за поколение Т успехът в живота зависи на първо място от „личните качества“ и най-вече от „вложените усилия“. Повечето представители на поколението са с вътрешен локус на контрол, но и тук, както при Z, почти всеки трети от представителите на Т поколението счита, че успехът в живота не зависи само от него, а от външни фактори като „събития и обстоятелства“, от „късмета“ и от „другите хора“.



Образованието е висша ценност за традиционалистите. Те в значителна степен са склонни да обвържат образованието с успеха в живота. Независимо от напредването във възрастта, някои от тях изразяват готовност да повишат образованието си и да придобият нова квалификация. Данните от настоящето проучване, също както и други съвременни изследвания и опита на страни като Израел, Китай, САЩ, Япония, Дания, Индия и др., развенчават мита, че възрастното поколение не искат да учат и не ценят повишаването на образованието, а само опита. Но готова ли е и достатъчно гъвкава ли е образователната система в България за да отговори на динамиката в потребностите на различните поколения?

### Мотивация в работата:

Реалностите в демографските тенденции и дефицитите на пазара на труда все по-настоятелно диктуват необходимостта да се обърне внимание на един феномен, известен под наименованието „Ейджизъм“ (Ageism) - липса на толерантност по отношение на възрастта като фактор в общественото развитие, тих дискриминатор към една категория хора в множество сектори на икономиката. От години се наблюдава различно отношение към по-възрастните служители, основаващи се на погрешни схващания, че те искат повече пари, не са на „ти“ с новите технологии или нямат желание и енергия да научат нещо ново. От друга страна много работодатели в металургията, строителството, химията и други базови индустрии, твърдят, че дори не им се мисли какво ще се случи, когато опитните и отговорни хора от поколение Т си отидат. Мотивирането на това поколение, удължаването на неговата трудоспособност, съхраняването на неговото здраве и достойнство са предизвикателство, пред което е изправен целия свят. Промените във възрастовата структура на персонала представляват все по-голямо предизвикателство. Работодателите разпознават проблема със застаряването, но индикациите потвърждават, че те все още не са подготвени за промените които предстоят и не разполагат с необходимите инструменти за да се справят с предизвикателствата.

Данните от настоящето изследване показват, че са напълно неоснователни предразсъдъците към качествата на поколение Т, но за да бъде мотивирано и използван пълноценно неговият потенциал, трябва да има по-добра осведоменост и диференциран, съобразен с поколенческите характеристики управленски подход.

Поколение Т са „пазителите“ на ценностното отношение към труда, отдадено на работата си поколение и са известни със своята репутация, че „живеят, за да работят“.

Преобладаващият тип мотивация при поколение Т е съчетание между „Интернализация на целите“ и „Външен тип АЗ“. Това са хора, при които са водещи външните стандарти и желанието да се приобщят и получат одобрение

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----

и признание от другите, които са склонни да се отъждествяват с целите на фирмата и да поставят колективните интереси над личните.

Характерни за мисловния стил и модели на трудово поведение на поколение Т са метапрограмите от типа:

- „процедури“ - ориентирани са към спазването на правилата, процедурите в процеса и желанието да се правят нещата стъпка по стъпка. Хората с тази метапрограма спазват установените норми и последователност и изпитват удоволствие от това. Те се придвижват по-бавно и праволинейно към целта, но винаги завършват до край, това което са започнали да правят. Промяната на процесите, на установените правила и норми, ги обърква и напърга. Необходимо е повече време за адаптиране и усвояване на новото;
- „сходство“ - насочени са към миналото, съсредоточават се върху миналите постижения, доверяват се на изпитаните в практиката неща, не са склонни да рискуват и предпочитат да залагат на традиционните подходи и конвенционалните методи, възприемат промяната, като нещо „външно“ с повече отрицателни последствия, отколкото ползи, но при добра информираност проявяват готовност и развиват умения да се адаптират към нея;
- „външна референция“ - склонни са към конформизъм и мнението на другите е много важно за тях, особено ако е от авторитети. Доказателствата за нещо свършено добре „идват отвън“ и когато получават одобрение „отвън“, знаят, че наистина е свършено както трябва. Очакват постоянна обратна връзка за постигнатото, мотивират се не само от материални, но и от морални стимули;
- „навън от“ - склонни са да се фокусират върху потенциалните рискове и проблеми, отдават значително внимание и навлизат в дълбочина към детайлите и подробностите. Разрешават проблемите с търпение и предпазливост.

Най-важните, ключови за мотивацията на поколение Т, фактори са: „сигурност на работното място“; „компетентно и принципно ръководство“; „подходящи взаимоотношения“; „подходящи условия на труд“; „подходящо възнаграждение“; „справедлива оценка и обективна обратна връзка“; „липса на напрежение и стрес“.

Разглеждат сигурността в настояща и бъдеща проекция, като устойчивост на работното място и гаранция за нормален живот след пенсиониране. Загубата на работа за тях е крах. Не са уверени във възможностите си да се справят с нарастващите изисквания, да поддържат уменията си, да да се преквалифицират, както и в шанса да намерят нова работа. Хората от поколение Т трябва да имат възможността да контролират работата си, например чрез избор или промяна на задачите. Освен това комуникацията и

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

взаимопомощта чрез работа в екип, насърчава обмена на информация и ученето между колеги от различни поколения. Комплексността на работата насърчава хората да учат, например чрез независимо разрешаване на непредвидени проблеми и чрез поемането на отговорност за комплексни задачи от страна на екипи, съставени от хора от различни поколения. Според проект ECIL на Сдружение „Поколения“ *„Интергенеративното учене носи ползи на предприятията по различен начин. То помага да се съхранят много основни знания и опит в организацията. Комбинира силните страни на отделните служители, работници от различни поколения, напр. чрез консолидиране на опита на по-младите поколения в областта на новите технологии с опита на по-възрастните. То също заздравява отношенията в предприятията, като помага да се преодолеят негативни стереотипи относно възрастта и отношенията“.*

Възпитани в патерналистична среда, поколение Т са лоялни, държат на властовата дистанция и се отнасят с уважение към авторитетите, служебните рангове и институциите. Имат традиционни схващания за ролята на ръководителя и държат най-вече на техните морални качества. Това поколение вярва, че повишенията и напредъкът трябва да са резултат от владението на умения, опит и доказаната продуктивност. Държат на правилата, принципите, трудовата етика и добрата работна атмосфера. Поколение Т ценят трудолюбието и работохолизма и се самоопределят на основата на положените усилия и своите професионални постижения. Тъй като са пожертвали много, за да постигнат стъпка по-стъпка професионален успех, това поколение от работохолици не харесва претенциите на по-младите и вярва, че те също трябва да отдадат своето, да искат и очакват само заслуженото и да се придържат към култура, фокусирана върху продължителна, търпелива и усърдна работа. Съгласуваността и консерватизмът са високо ценени от тях.

Традиционалистите са склонни да бъдат добри отборни играчи. Чувстват се отговорни към ценностите и стандартите в професията, ангажирани с предприятието и работните си места и не са склонни да сменят работата си често. Ориентирани са към цели, резултати и постижения, мислят за последствията не само за себе си, а и за другите. Обичат яснотата, структурата, дисциплината и добрата организация, стремят се да не изпускат контрола върху процесите и събитията в работата. Способни са да се фокусират устойчиво в дълбочина и да задържат за дълго време вниманието си върху определени задачи. Но по тази причина или поради сравнително по-трудното превключване от една област към друга, нерядко изпитват стрес и преумора, трудно се възстановяват, „носейки“ проблемите си в къщи.

Засиленият фокус върху работата и симптомите на напредващата възраст, ги изправят неизбежно пред кризисна ситуация по отношение на баланса между работа и личен живот. Естествено с напредването на възрастта,

подходящите условия на труд и липсата на прекомерно напрежение в работата стават все по-важни. По тази причина, поколение Т разглеждат подходящите условия на труд, гъвкавото работно време и липсата на напрежение и стрес като ключови мотивационни фактори в работната среда. Ако искат да удължат трудовия живот на своите служители, работодателите трябва да помислят за по-гъвкави режими на работа, за по-ергономичен дизайн на работните места и организация на процесите и възлагане на задачи, съобразени с възрастовите особености и съхраняващи работоспособността и продуктивността на поколението на традиционалистите.

### Нагласи към предприятието и ръководителите:

Свикнали да приемат работа, дори и да не ги удовлетворява, работили „по разпределение“ след завършване на образованието, работили десетки години в едно и също предприятие, поколение Т се чувстват най-привързани към предприятието и са най-устойчиви в нагласите си. Преобладаващата част от неговите представители в изследването заявяват, че са доволни и нямат намерение да напуснат предприятието. Този тип удовлетвореност се нарича от изследователите „стабилизираща удовлетвореност“ и се изразява в позитивно преживяване, ангажираност, задоволство и повишено желание да се запази постигнатото. Около една десета от представителите на Т поколението са в състояние на т.н. „резигнативна удовлетвореност“ (намаляване равнището на претенции, обезверяване и примиряване с недостатъците в работната среда). И само 4% са с очертала се нагласа за напускане или в състояние на т.н. „фиксирана неудовлетвореност“ (негативни чувства, стабилна неудовлетвореност без оптимизъм и надежда за подобрене, активно търсене на друга работа).

Поколение Т са склонни да се ангажират с предприятието, съпричастни са и се гордеят с неговите постижения и с професията си. Изпитват удоволствие от добре свършената работа. Насочени са към миналото, обвързват собствената си стойност и се самоопределят въз основа на професионалните си постижения. Склонни са да поставят колективните интереси пред собствените. Работят, защото искат да допринесат за успеха, да се впишат в компанията и да се почувстват, като част от колектива. Фокусират се върху целите, зачитат правилата, държат на класическото разбиране за трудов морал и работна етика, на отговорността и възприемат порядъка и дисциплината много по консервативно, стриктно и строго в сравнение с другите поколения. Стремят се да задържат постигнатото и в името на това са склонни да правят компромиси в очакванията си.

Традиционалистите са „пазителите“ на консервативните схващания за ролята на ръководителя и на морала в управлението или на т.н. „лидерството на миналото“. Те в много по-голяма от другите поколения степен залагат на

качеството „управляващ“ - на фокусирането върху правилата и контрола, планирането, организирането, и изискването и на проявата на твърдост и решителност. Свикнали са да постигат нещата по трудния начин и държат на принципа на сеньоризма (старшинство, основаващо се на практика и опит) и често изпитват поколенчески бариери към по-младите ръководители. Отстояват възгледите си и не са привърженици на гъвкавия стил на управление.

### Отношение към новите технологии:

В отношението към новите технологиите на хората от поколение Т, се проявява все по-очертаващо се раздвоение. Те, както и поколение Х са силно впечатлени от технологичната революция. Но паралелно на развитието на технологиите, започват да нарастват и подозрителността, комплексите, съмненията и притесненията относно последствията. За разлика от другите поколения, традиционалистите не обичат нововъведенията и честите промени, особено ако са изправени пред предизвикателството да овладяват нови умения. Това поколение цени взаимоотношенията между хората лице - в лице, тъй като те не са израснали с новите технологии, които управляват живота на по-младите поколения. Те са „хартиено поколение“, израснали са с преживявания от книгата в ръцете им, от вестници и списания, от писане на писма и телефонни разговори, което им е помогнало да развият силни междуличностни умения и съпричастност. Отнасят се с тревога към промените в начина на живот и общуване при младите хора, към „висенето“ с часове и пристрастяването към интернет и социалните мрежи, към безконтролния достъп до всякаква информация и рисковете свързани с това, към все по-нарастващата зависимост от технологиите в личния живот и работата. Въпреки това, с навлизането на технологиите, поколение Т са изправени пред необходимостта да усвояват нови умения и да използват новите технологии. Разликата е в това, че не ги възприемат по същия начин като по-младите поколения. Поколение Т използва тези технологии предимно като инструменти за производителност, а не за свързаност, както е при по-младите.

И тук, както при поколение Х, възниква проблемът за „информационната пропаст“, за дигиталното разслояване между поколенията. Съгласно данни на НСИ (2019) за лицата, които регулярно използват Интернет, различията са както следва: около 90% - поколение Z; около 88% - поколение Y; около 77% - поколение X; два пъти по-ниско - 50.8% - поколение Т (до 64 т.) и 19.8% (над 65 г.). Ако искаме да развиваме „сребърна икономика“, трябва да разгледаме „сребърното поколение“ едновременно и като производители (удължаване на трудовия живот и професионалната пригодност) и като потребители (възрастни хора, с достъп до обществени електронни услуги). А това означава, че трябва сериозно да се замислим за необходимостта от подобряване на цифровите умения на възрастните хора в България.

## Адаптивност към промяната:

За поколение Т промяната е също „външен фактор“, както за X, но за разлика от тях те се тревожат не само за сигурността си в личен план, но и за последствията за предприятието. Бариерите на традиционалистите към промяната са до голяма степен от принципно естество, свързани с оценката на нейната необходимост и полезност, с целесъобразността и ефективността на предприетите мерки. Съгласно данните от изследването, представителите на поколение Т показват сравнително най-висока непоносимост към промяната. От една страна толерантността към промяната е най-ниска, а от друга - тревожността от последствията е най-висока. Дори и да бъдат убедени в необходимостта от промяната, Т поколението имат сериозни задръжки по отношение на самооценката си дали ще отговорят на новите изисквания и дали ще съумеят да развият нужните умения. От друга страна трудно могат да „прегълтнат“ крайни съждения от типа, че заслугите им са в миналото, направеното от тях е било напразно или, че вече не са необходими на организацията.

Ангажирането на поколението Т с промяната е продължителен и в известна степен мъчителен за мениджърите процес. Дори и да не са доволни от сегашното състояние, Т са верни на досегашния ред, на традициите, правилата и процедурите. Хората от това поколение се нуждаят от внимателно разясняване, толерантност, откровен диалог и демонстриране на внимание към тяхното мнение. Нуждаят се и от продължително време, за да се адаптират към новите условия. Те обаче могат да бъдат изключително полезни, на етапа на планиране на промяната и в хода на нейната реализация, поради: добрата професионална експертиза; уменията да вникват в детайлите и да предвиждат рисковете; способността да разрешават възникналите проблеми; притежаваната от тях асертивност и добри комуникативни умения; способността да се държат отговорно и да дават личен пример.

## Нагласи към обучение и усъвършенстване:

Поколение Т отдават най-високо предпочитание към такива форми на обучение и усъвършенстване, като „обмяна на опит и сътрудничество с колегите“; „ползване на технологични документи“; „фирмено обучение“; „придобиване на нова квалификация“; „ползване на източници в интернет с професионална цел“. В сравнение с другите поколения, традиционалистите отдават по-високо значение на самообучението свързано с овладяване на правила, изисквания, норми, стандарти, режими и пр. документи, касаещи работното място. В сравнение с поколение X, най-възрастната генерация заявяват много по-висока необходимост от фирмено обучение.

Възможността за учене не зависи от възрастта, но процесът, стилът на учене се променя с годините. Поради това е важно по-възрастните работещи да

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



имат достъп до съобразено с интересите и когнитивните им способности обучение и равни възможности за придобиване на нови умения и за усъвършенстване на своята професионална компетентност. В контекста на ученето през целия живот следва да се използват подходящи за тях стратегии за учене и дидактични подходи. Стилът на учене при поколение Т се подчинява на описаните в профила на поколение Y принципи на андрагогическия подход, но има и някои допълнителни особености:

- усвояването на информация става по-бавно;
- има много натрупани предразсъдъци и стереотипни нагласи, които трябва да бъдат преодолені стъпка по стъпка, чрез дискусия и въвличане в решаването на реални практически казуси;
- стилът на учене е предимно разсъдъчен, който се изразява в скептично наблюдение и разсъждение + концептуализиране и генерализиране. Този стил предполага разглеждане на съдържанието и проблемите в обучението от различни и алтернативни гледни точки.

### Нагласи към общуване и взаимодействие с хора от други поколения:

Поколение Т общуват и взаимодействат с другите поколения много по-ефективно от поколение X. Те са търпеливи, съдържани, умеят да изслушват, не са припрени и са по-убедителни в аргументите си. Поради продължителното общуване „лице - в лице“ имат опит и такт и се стремят да разберат гледната точка на събеседниците си. Но поради различията в изразните средства и символи, както и поради втвърдените си възгледи и множеството предразсъдъци, им е твърде трудно да разберат по-младите, най-вече на ниво ценности, както и да намерят допирни точки и общ език с тях.

Традиционалистите държат на конвенционалните инструменти за комуникиране - по телефона, чрез факс и писма. Използват също както X, социалните медии по-тясно целенасочено, а не за връзка, общуване, сърфиране за развлечение, както по-младите поколения. Почти всеки втори от участниците, представители на поколение Т в изследването, посочва, че има профил във Facebook. Но те, както X, използват социалните медии, за да бъдат в течение с новините и да ползват допълнителна информация свързана с работата им. Не се доверяват много на онлайн магазините. По-рядко проверяват електронната си поща и мразят да бъдат „спамени“ с ненужни съобщения, а още повече с реклами и оферти.

### Работоспособност и отношение към характера на работата и условията на труд:

Според представителите на поколение Т, участващи в изследването, факторите в характера на работата, които оказват най-силно отрицателно въздействие на работоспособността и здравето им, са следните: „прекалена

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

бързина и интензивност“; „риск от грешки и последствия“; „физически усилия превключване и разпределение на вниманието между няколко задачи едновременно“, „монотонни, еднообразни и непрекъснато повтарящи се операции“.

Всички посочени отрицателни фактори, отразяват отделни аспекти в намаляващата с възрастта работоспособност на поколение Т. Въпреки че здравословното и физическото състояние се влошават с годините, изследванията показват, че множество други функции се подобряват с напредването на възрастта. Най-положително се отразява възрастта върху развитието на умствените способности, като стратегическото мислене, съобразителността, дипломатичността, мъдростта, способността да се вземат обмислени решения, способността да се действа разумно, способността за контрол над живота, холистичното световъзприемане и езиковите способности. Естествено умората от умствената работа при хората от поколение Т настъпва по-бързо от другите поколения, но те я компенсират с ефективността и отдадеността на работата. Те могат да се концентрират много по-устойчиво от другите поколения, но по-трудно превключват от една дейност към друга и не им се отдава мултитаскинг, характерен за младите. Трудовият опит, социалните умения и способността за управление на живота също се подобряват с възрастта. Проучвания, свързани с измерване на трудовото изпълнение на работното място, показват, че натрупаният професионален опит компенсира влошаването на някои основни когнитивни процеси като паметта и психомоторните умения. В резултат на описаното до тук, можем да обобщим, че в много аспекти възрастните работещи стават по-добри. Различните поколения имат своите силни и слаби страни; силните страни на възрастните работещи следва да се идентифицират и използват по-ефективно с оглед да се превърнат в ценен актив за предприятията.

Най-възрастното поколение обръща повече внимание на следните проблеми в организацията и управлението на предприятието и процесите: „честа промяна в изискванията към работата“; липса на управленски контрол“; неправилни решения, особено такива, които са с последствия за хората; „безпринципно, дискриминиращо или несправедливо отношение“; „проблеми в организацията на работното време, полагане на извънреден труд“. В сравнение с другите поколения, Т изразяват най-силна тревога по отношение на „липсата на рационална организация на работното място“, „неефективното планиране и координиране“, „разхищението на ресурси и работно време“.

Поколение Т изразяват особена тревога към рисковете в работната среда, които заплашват тяхното здраве и работоспособност. За разлика от Х, те не са склонни да компенсират тези рискове с допълнително заплащане. Очакват от работодателите „щадящи ги“ условия, съобразени с тяхната възраст и подходящ режим на работа. По отношение на влошените физически

параметри, проявяват най-висока нетърпимост към наличие на „токсични химически вещества“, „биологични агенти, паразити микроби“; „шум“; висока температура“; „слабо или дразнещо осветление“; „алергизиращи, нетоксични вещества“.

### Отношение към пенсионирането:

За поколението на традиционалистите пенсионирането е награда. Те са работили усърдно, планирали са, спестявали са и са отлагали задоволяването на нуждите си за по - късен момент, когато децата са поели по своя път, а дълговете са платени. Те основателно разглеждат пенсионирането като заслужена награда след цял живот служба на компанията, страната и семейството. За поколение Т пенсионирането е време, когато можеш да правиш, да се наслаждаваш и да цениш всички неща в живота, за които не си имал време, докато си работил. Това е оптимистичното схващане, но съвременната ситуация трансформира разбирането за пенсиониране в тревога за по-нататъшното оцеляване. Представителите на поколение Т си дават ясна сметка, че не могат да си осигурят нормален живот само с доход от пенсия. По тази причина и поради демографските катаклизми на пазара на труда, все по-нарастваща част от хората в законно установена пенсионна възраст продължават да работят и след пенсиониране. Те са изключително чувствителни към всяка промяна в пенсионната система. Не малка част от тях не могат да разчитат на подкрепа от децата си защото са в чужбина или също имат нужда от подкрепа, изпитвайки финансови затруднения. Все повече хора от поколение Т очакват от работодателите адекватни мерки свързани с удължаването на техния трудов живот, като зачитащо достойнството и възрастта отношение, гъвкаво работно време, подходящи, съобразени с възрастта условия на труд и организация на работата, превенция на заболяванията, консолидация на опита с другите поколения работещи, помощ в приспособяването към промените и др.

## Раздел 6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ, ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

### 6.1. ХИПОТЕЗИ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Резултатите от изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България потвърждават предварително дефинираните хипотези.

#### Хипотеза А.

*„На пазара на труда в България присъстват четири обособени поколения работна сила (Z,Y,X,T), които имат известни сходства но и открояващи се различия в своите потребности, ценности, мотивация, очаквания, нагласи, поведенчески модели и отношение към труда. Идентифицирането на тези различия е основа за разработване на специфични поколенчески профили, които да подпомогнат и осигурят ефективност на политиките и инструментите в УЧР, касаещи управлението на възрастта, междугенерационния подход, солидарността и сътрудничеството между поколенията на работното място“.*

Предварително дефинираната, от гледна точка на пазара на труда, класификация на поколенията работна сила се потвърждава от резултатите в изследването, чийто обект бяха представители на четири поколения работна сила в България:

- Поколение Z - работници и служители на възраст 18 - 26 години, родили се в периода 1993 г. - 2001 г.;
- Поколение Y - работници и служители на възраст 27 - 39 години, родили се в периода 1980 г. - 1992 г.
- Поколение X - работници и служители на възраст 40 - 54 години, родили се в периода 1965 г. - 1979 г.
- Поколение T - работници и служители на възраст 55 - 65 и повече години, родените преди 1964 година.

Различните класификации и възрастови граници на поколенията, описани в чуждестранните изследвания не са приложими напълно в България, защото поколенията тук са израстнали в различен социалноикономически и културен контекст, при специфична за България икономически, политически и трудови отношения, при различни условия свързани с развитието на технологиите, обществения морал и ценности, семейната среда, образованието, културата и пр. Дефинираната класификация, стъпва на обособени национални исторически рамки и позволява да се открият, поколенческата съдба, поколенческите личности и характеристиките на отделните поколения в България. Известно препокриване има в крайната възрастова граница на поколение Z (25 -26 г.) и началната възрастова граница на поколение Y (27 - 28 г.), което се дължи на „отложената зрялост“ на двете поколения и на

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

спецификата в семейната среда. Но резултатите от изследването открояват различия между тях, които ни позволяват да се придържаме към установената класификация. При поколение Т също се наблюдават известни различия в диапазона 55 - 63 г. и 64 - 70 г., но преобладаващите в много по-голяма степен общи характеристики на най-възрастното поколение, от гледна точка на пазара на труда, ни позволяват да го разглеждаме в рамките на един обособен исторически период.

Резултатите от изследването очертаха съществени различия между отделните поколения в ценностите, моделите на поведение и в мотивацията за работа, в удовлетвореността от труда, ангажираността, отношението към ръководителите, отношението към новите технологии и промяната в организациите, отношението към условията на труд и пр. Тези различия са графично онагледени, обяснени и подробно описани в Раздел 4 „Резултати от изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България“ и обобщени, систематизирани в Раздел 5 „Поколенчески профили на работната сила в България“.

### Хипотеза В.

*„Въпросите свързани с активното стареене, междупоколенческия подход и управлението на поколенческите различия, не са включени в стратегическата визия и действия на мениджмънта и социалните партньори. Информираността е ниска, мерките са спорадични и рефлексивни, не са създадени ефективни инструменти, социалният диалог е встрани от тези процеси. Същевременно, все повече се осъзнава необходимостта от адекватни политики, свързани с тенденциите на пазара на труда и с необходимостта от удължаване на трудовия живот, привличане и задържане на хора с потенциал, насърчаване на приемственост и сътрудничество между поколенията на работното място“.*

Данните от дълбинните проучвания (полево интервю, експертно интервю, фокус групи) потвърждават правилността на този извод. Съществуващите практики на работните места показват, че когато са изправени пред въпроси, свързани с възрастта, организациите прилагат или подхода на „решаване на възникнали проблеми, или на „проактивни действия“. Недостатъчната осведоменост по въпросите, свързани с остаряването, е причина дружествата да подхождат към решаването на проблемите, като влагат недостатъчно ресурси и ограничават изискванията си към възрастните работещи (подход на решаване на възникналите проблеми). Опирайки се на по-добро разбиране на остаряването като предизвикателство или възможност, дружествата, прилагащи проактивните подходи, са в състояние да максимизират индивидуалните възможности и да подпомогнат приемствеността между поколенията. В преобладаващата част от предприятията управлението на възрастта не е част от системите и политиките в управлението на човешките ресурси. С малки изключения, мениджмънта не е информиран, обучен и не

прилага системно междугенерационния подход в управлението на хора и екипи. Не се прилага холистичен подход, вземащ под внимание целия жизнен път на работещите и създаващ равни възможности за всички поколения и съобразени с възрастта условия на труд. Не са редки проявите на дискриминация, ейджизъм и конфликтите, възникнали на поколенческа основа в предприятията и екипите. Трудно може да се заключи, че е постигната солидарност и ефективно сътрудничество между отделните поколения на работното място, въпреки, че поради тенденциите на пазара на труда, все повече се проявява засилен интерес към управлението на възрастта и междугенерационния подход, като в отделни предприятия се развиват добри практики, предимно в трансфера на знание и опит между поколенията. Но все още няма надеждни инструменти, а прилаганите мерки и подходи са епизодични и несистемни. Социалният диалог и колективното договаряне, не се използват в достатъчна степен, като инструмент в постигането на по-дълъг трудов живот, в създаването на съобразена със специфичните потребности на отделните поколения работна среда, в прилагането на междугенерационния подход и в постигането на солидарност, сътрудничество и трансфер на знания, умения и опит между поколенията.

---

## 6.2. ИЗВОДИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА РАБОТНАТА СИЛА В БЪЛГАРИЯ.

---

Без да се навлиза в детайли, основните изводи и заключения, които могат да се направят в резултат на изследването са следните:

- Всяко поколение се формира от икономическите условия и среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост или казано по-друг начин поколенческите нагласи са повлияни най-силно от три фактора - семейна и близка обкръжаваща среда, икономическата среда и развитието на технологиите.
- Събитията, които формират представите и нагласите на отделните поколения, могат да се класифицират, като: политически; социално-икономически; технологични; екологични; културни. Те могат да бъдат, както локални (България и региона), така и глобални, свързани със тенденциите в световното развитие.
- По-младите поколения Z и Y отдават по-високо значение на екологичните, социално-икономическите и технологичните събития и последствия в техния живот. По-възрастните поколения X и T акцентират на политическите и обвързват с тях социално-икономическите събития и последствия. Поколение T е силно раздвоено по отношение на последствията от прехода на България към пазарна икономика.

----- [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg) -----



- Отделните поколения се отнасят по различен начин в нагласите си към бъдещето и настоящето. Поколение Z са насочени предимно към бъдещето, но като реалисти и прагматици не са склонни на компромис с настоящето. Поколение Y са насочени към настоящето и искат всичко „тук и сега“. Гледат на бъдещето с оптимизъм и често имат нереални очаквания. Поколение X са насочени към настоящето, но отдават важно значение на сигурността в бъдещето. Поколение T са насочени предимно към миналото, изпитват сериозни затруднения във възприемането и адаптирането към настоящето и засилваща се тревога за бъдещето.
- Семейната среда и близкото обкръжение, моделите на възпитание и образование имат ключово значение за нагласите, поведението и другите характеристики на поколенията.
- При по-младите поколения се наблюдава феномена „отложената зрялост“ - забавяне на прехода към зряла възраст за по-дълго в сравнение с техните връстници от другите поколения. Част от представителите на поколение Z продължават да живеят с родителите си, ориентират се професионално и устойчиво в кариерата по-късно, учат по-продължително. Немалка част от поколението са отгледани от баби и дядовци деца на работещи в чужбина родители, на разведени или живеещи без брачен договор, което в известна степен прекъсва традиционното влияние на семейния модел, на семейните ценности и поколенческата приемственост. От друга страна около 20% от това поколение са представители на т.н. NEETs - нито учещи, нито работещи млади хора, без желание да поемат социални отговорности, стремейки се всячески да удължат развлеченията и удоволствията от живота, отказващи да мислят за семейство, образование, работа и кариера. При поколение Y също се наблюдава този феномен, но за разлика от Z, те са по-силно повлияни от съпътстващите ги финансови проблеми, последствията от икономическите кризи, безработицата, нарастващата издръжка на живота и особено на цените на жилищата. Поколение Y не бърза да поеме задълженията си в зряла възраст и поради отрицателният пример на родителите си, наблюдавайки как родителите им се развеждат и имат работа, от която постоянно се оплакват. Поколението носи традиционната ценност на семейството и разбирането за доброто възпитание на децата, но трудно съумява да ги постигне, което засилва напрежението в тях. За сметка на това, поколение Y са водещи в процента на извънбрачно-родените деца и съжителството без граждански брак. Тези поколенчески характеристики са в основата на демографските проблеми в страната.

- Около 35% от поколение Z, 18% от поколение Y, 15% от поколение X и 4% от поколение T са с устойчиви нагласи към външна трудова мобилност - устройване и работа в друга държава, предимно в страна - членка на Европейския съюз. Основните фактори в средата, пораждащи нагласа за външна трудова мобилност са: безработица; ниско заплащане; липса на подходяща работа; ограничено кариерно развитие; лоши условия на труд; неразвита местна икономика; некоректни работодатели; недоверие в осигурителните системи; неподходящи условия за предприемачество.
- При всички поколения доминира разбирането, че успехът в живота зависи най-вече от „личните качества“ и „усилията, които полагаш“. Но за разлика от другите, около една трета от най-младите Z и най-възрастните T, отдават преимуществено значение и на външни фактори, като „съдба“, „късмет“, „другите хора“, което е показател за засилен външен локус на контрол - *„каквото и да правиш, нещата не зависят от теб“*.
- Традиционното разбиране за образованието като ценност, започва да се пропуква при най-младото поколение Z. Те са любознателни и любопитни, насочени е към постоянното обучение и развитие, но не и по консервативния, класически начин. Поради проблемите на образователната системата в България, стандартното, формално обучение е по-скоро нещо, което поколението приема като задължително да се направи, но безсмислено. За Z получаването на образование се превръща в „хакване“ на такова. Те разбират, че работодателите отдават все по-голямо значение на компетенциите, а не на дипломите. Разочаровани от качеството на формалното образование, Z не искат да губят години в нещо, което не им гарантира сигурно бъдеще. Поколение Z осъзнават, че могат да си пробият път, докато се подготвят за кариерата, като комбинират различни краткосрочни или дистанционни курсове, онлайн сертифициращи програми, заедно с придобиването на реален практически опит.
- Резултатите от изследването очертават значителни различия в ценностите на поколенията. Първостепенна по значение житейска цел (терминални ценности) на поколение Z са „щастие“, на Y - „високи доходи“, на X - „сигурност“, на T - „достойнство“. За да постигнат целите в живота младите поколения Z и Y ценят и разчитат в по-голяма степен на качества (инструментални ценности), като: „адаптивност“; „креативност“; „вдъхновение“; „любознателност“; „прагматичност“; „смелост“. При по-възрастните поколения X и T, водещо значение имат традиционните инструментални ценности, като: „трудолюбие“; „отговорност“; „издръжливост“; „честност“, „лоялност“; „упоритост“.

- Най - сериозни задръжки и проблеми в общуването и в толерантността към другите поколения имат поколение Z и поколение X. Генерация Z са най-неразбраното от другите поколение, но и те самите не полагат особени усилия да разберат другите. Навлязоха в свят, който не е създаден за тях, но и те не му останаха длъжни. Поколение Z отхвърлят статуквото, искат промяна, общуват по съвършено различен начин, имат съвсем други разбирания и приоритети относно работата, в изискванията си към околните, в подхода към отговорностите, в това кое ги мотивира или пък успява да задържи вниманието им. Под влиянието на присъщата им афилиация, те не допускат други в обкръжението си, не искат да приличат на възрастните, опознават себе си и усвояват норми и поведенчески модели, специфични за групата, общността, културата към която се стремят да принадлежат. От възрастните поколения, X са най-проблемни по отношение на разбирателството с другите и най-вече с по-младите. Присъщият им индивидуализъм и понякога агресивност в отстояването на интересите си, често е в основата на конфликти в разнородни по възраст екипи. Те гледат на по-младите си колеги, като емоционално незрели, прибързани, разпилени, несериозни и безотговорни, докато по-младите гледат на тях и на поколение T, като скучни, мърморещи, бавни, тесногръди и изоставащи от темповете в развитието на света.
- Ролята на съвременния ръководител се разглежда нееднозначно и с различни акценти от отделните поколения. За поколение Z, той е преди всичко емоционално-интелигентен лидер, треньор и коуч партньор, както и човек с прогресивно мислене. За поколение Y, ръководителят е ситуативен лидер, съвършен професионалист, честен и открит, както и мениджър създаващ перфектна организация. За поколение X и T, фокусът е върху административната власт и класическите управленски умения, като планиране, целеполагане, делегиране, организация, контрол, оценяване. Поколение T държат в голяма степен на уменията на ръководителя да изисква и да проява твърдост и решителност.
- Поколенията Z и Y и отчасти X имат огромни очаквания за технологиите в работата си, за които повечето работодатели в България са неподготвени. Поколение Z възприемат новите технологии, като нещо естествено и нормално, съпътстващо живота им. За тях дигиталното е дори по-нормално, отколкото е реалното. Поколение Y са „опитните мишки“ на огромна технологична промяна и няма как да не са най-силно впечатлени от нея. Хората от Y са първото поколение, за което новите технологии не са нещо, към което трябва да се адаптират, за тях те са познати, приучени и присъщи. Погрешно е да се смята, че Поколение X

са против или се справят зле с новите технологиите. Те са силно впечатлени от развитието на технологиите, чувстват обвързани и запознати, привлечени са от възможностите за тяхното смислено и целенасочено използване в живота. За разлика от другите поколения, Т не обичат нововъведенията, честите промени и предизвикателството да овладяват постоянно нови технологични умения. Поколение Т използва технологиите предимно като инструменти за производителност, а не за свързаност, както е при по-младите.

- Промяната е основният причинител на разделенията между поколенията, нещо като „генерационна дупка“, съхраняваща неразбирателствата между младите и старите, откакто свят светува. За младите поколения Z и Y, промяната е вътрешно присъща необходимост и естествен начин на живот. За по-старите, промяната е нещо „външно“, наложено извън тях, застрашаващо сигурността, предвидимостта и стабилността. Различните поколения, възприемат промяната по различен начин, разглеждат смисълът от нея под различен ъгъл, приспособяват се към промяната в организацията с различна скорост, оценяват по различен начин последствията от промяната и цената, която трябва да платят за нейното постигане.
- Не е вярно доминиращото схващане, че младите поколения не са ангажирани и съпричастни към предприятието. Те просто влагат различно съдържание в тези понятия. За да проявят ангажираност, поколение Z трябва да открият смисъл в работата и да възприемат каузата на организацията, като обществено значима и полезна. Поколение Y очакват перспектива в работата и не искат да тъпчат на едно място. Текущото на персонал не е прецизен показател за ангажираността. Естествено, по-младите поколения нямат задръжки да напуснат предприятието, когато условията не ги удовлетворяват. Притиснати от обстоятелствата и не искайки да рискуват сигурността, поколение X и T са склонни да проявяват т.н. „псевдоудовлетвореност“ - самозалъгване, омекотяване на обстоятелствата, фалшифициране на възприятията под въздействие на защитни механизми на психиката и „резигнативна удовлетвореност“ - намаляване равнището на претенции, обезверяване и примиряване. Но това не е ангажираност и съпричастност. Свикнали да приемат работа, дори и да не ги удовлетворява, изпращани „по разпределение“ след завършване на образованието, работили десетки години в едно и също предприятие, поколение T се чувстват най-привързани към предприятието и действително най-съпричастни към неговото бъдеще.

- Данните от изследването показват, че единните, общовалидни фирмени системи и възгледи за мотивация и стимулиране на персонала вече не са ефективни. Традиционният подход „едно за всички“ вече не работи. Всяко поколение държи на определен вид стимули в работата, възприема въздействието им по различен начин и е склонно да мобилизира трудовия си потенциал и енергия, също по различен начин. Ето защо, изследователите са единодушни, че настъпва следваща фаза в управлението на хора, която налага трансформация на HR отделите - от звена полагащи компанията в центъра - company-centred към такива, които поставят служителя в центъра - employee centred.
- Различните поколения учат по различен начин и това се отразява на предпочитанията им към формите на обучение и усъвършенстване. Младите поколения искат да избират сами какво да учат, къде и кога да го учат, т.е. да управляват автономно процеса на учене, а не просто да са негов обект. Преобладаващият стил на учене е чрез преживяване и самостоятелно достигане до изводи. Не се доказва популярното твърдение, че възрастните работещи не могат да учат нови неща. Възможността за учене не зависи от възрастта, но процесът, стилът на учене се променя с годините. Поради това е важно възрастните работещи да имат достъп до съобразено с интересите и когнитивните им способности обучение и равни възможности за придобиване на нови умения. При обучението на поколение X и T е изключително важно да се вземат предвид принципите на андрагогическия подход.
- Най-висок стрес, умора и неудовлетвореност от характера на работата при всички поколения, се предизвикват от факторите: „рутинност, монотонност и еднообразие“; „повишени физически усилия“; „изисквания за бързина и интензивност“; „междупersonностно взаимодействие и отговорност за работата на други хора“. С нарастването на възрастта, изискванията за концентрация и разпределение на вниманието, интензивния темп на работа и напрегнатите умствени и физически усилия, започват да предизвикват все по-висока неудовлетвореност. По-младите поколения проявяват сравнително по-висока непоносимост към рутинна, монотонна и еднообразна работа и работата с хора.
- Нагласите на отделните поколения към факторите свързани с организацията и управлението на работните процеси са силно поляризиращи. По-младите поколения Z и Y считат, че най-сериозно негативно въздействие им оказват: „остарелите технологии“; „неправилното разпределение на задачите“; „липсата на ясни указания“; „липсата на умения за изпълнение на работата“. По-възрастните

поколения X и T отдават по-важно значение на негативните ефекти и последствия за тях от: „неправилното планиране“; „неправилните управленски решения“; „кратките, нереални срокове“; „проблемите в координацията“; „липсата на контрол“; „проблемите с организацията на работното време и извънредния труд“; „честата промяна в изискванията; неумението да се разрешават конфликтите“. „Безпринципното, несправедливо и дискриминационно отношение“ е най-сериозен проблем за най-младото и най-възрастното поколение работна сила.

### 6.3. ПРЕПОРЪКИ

Резултатите, изводите и заключенията от изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България ни дават основание да направим следните препоръки:

- Необходимо е по-нататъшно усъвършенстване на нормативната уредба с цел създаване на по-висока гъвкавост и адаптивност към нуждите на отделните поколения работна сила. Изискванията в препоръките и документите на ЕС, както и на националните документи, свързани с управлението на възрастта, активното стареене и удължаването на трудовия живот, прилагането на междугенерационния подход, солидарността, сътрудничеството и трансфера на знание между поколенията, трябва да бъдат транспонирани в нормативната рамка, регулираща трудовите и осигурителните отношения. Особено внимание трябва да се отдели на: наемането на работна сила; измененията в трудовото правоотношение; организацията на работното време, почивките и отпуските; квалификацията и обучението; работата от разстояние; осигуряването на временна работа; правилата за информиране и консултиране; здравословни и безопасни условия на труд; службите за трудова медицина; специална закрила на някои категории работници; защита от дискриминация.
- Необходимо е ангажиране на по-широк кръг изследователи и научни специалисти от различни области, насърчаване и целево финансиране на научно-приложни национални, секторни и регионални изследвания на поколенческите характеристики, резултатите от които могат да бъдат основа за по-активна ангажираност на институциите, вземане на информирани решения и предприемане на ефективни мерки и политики в преодоляването на последствията от неблагоприятните демографски тенденции.
- Налице е недостатъчна информираност, неадекватен мейнстрийм към застаряването, установени предразсъдъци и закостенели схващания в обществото по отношение на особеностите, силните и слабите страни на

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



хората от различните поколения в България. Необходимо е по-широко и по-компетентно ангажиране на медиите в тази област, насърчаване на конструктивна обществената дискусия и стимулиране развитието на различни информационни портали, както и използването на разнообразни комуникационни канали по проблемите на активното стареене, поколенческите различия, солидарността и сътрудничеството между поколенията.

- Формалното образование не е достатъчно адекватно на потребностите на различните поколения работна сила и стои встрани от ученето през целия живот. Образователната система се е съсредоточила върху младите генерации и не отчита нарастващите нужди от нови умения на останалите. Необходимо е да се предлагат образователни и квалификационни програми, следдипломни форми на обучение и системи за сертифициране, които да бъдат по-гъвкави, по-кратки, модулно ориентирани и съобразени с изискванията на пазара на труда, с професионалните интереси и поколенческите особености в стила на познание.
- Насърчаването на активния живот на възрастните хора в сферата на заетостта, управлението на възрастта и прилагането на междупоколенческия подход, изискват активно участие от страна на социалните партньори. Работодателските и синдикалните организации са незаменим партньор на държавата в тази област. От друга страна е необходимо социалния диалог и колективното договаряне на равнище сектор и организация да отредят подобаващо значение и внимание към проблемите, свързани с представителството и защитата на специфичните интереси на различните възрастови групи работещи, към удължаването на активния трудов живот, насърчаването на продуктивността и усъвършенстването на уменията на всеки етап от възрастовия цикъл, адаптирането на работната среда и организацията на работата към потребностите на отделните поколения, развитието на поколенческа солидарност и преодоляването на дискриминацията, неравното третиране, запазването на достойнството в труда, здравето, стабилността и сигурността на всеки възрастов етап.
- Новите икономически реалности, новите предизвикателства в бизнеса, нарастващата роля на човешкия потенциал и последиците от демографската криза, изискват промяна в практиките и моделите на управление на хора. Разбирането как да се „отключи“ човешкия потенциал, човешката съпричастност, продуктивност, енергия и синергия в организацията, става решаващо за оцеляването ѝ в новите условия. Практиката показва, че различията и дистанцията между

поколенията на работното място се задълбочават и често те са в основата на множество междуличностни, делови и организационни конфликти. Днес разделението между поколенията може да навреди на продуктивността и ефективността на организациите, на мотивирането, и ангажирането на хората в много по-голяма степен, отколкото в миналото. Работното място не принадлежи на едно поколение и в тази по-сложна ситуация, мениджърите трябва да станат чувствителни към въпросите на възрастта за да постигнат ефективност. Управлението на възрастовото разнообразие, прилагането на холистичен подход и използването на предимствата на всяко поколение в интерес на работата е новата важна отличителна черта в ефективното лидерство и ключова необходимост за постигането на организационно съвършенство.

- Наложително е интегриране на управлението на възрастта в политиките и системите за управление на човешките ресурси. Управлението на възрастта следва да е основна задача и задължение на мениджмънта. Инженерингът на длъжностите и дизайнът на работните места трябва да бъдат адаптивни и ергономично приспособим към възрастовите потребности и интересите на отделните поколения работещи. Условието на труд, делегирането на задачи и организацията на работата, трябва да бъдат съобразени със спецификата в работоспособността, със съхраняването на здравето, трудоспособността и с насърчаването на продуктивността на всеки етап от жизнения цикъл. Фирмените системи за обучение и развитие трябва да насърчават ученето през целия живот, интегративното и групово учене, трансфера на знания и опит между поколенията, работещи в предприятието. И по-младите, и по-възрастните поколения трябва да имат право на избор и достъп до съобразено с интересите и когнитивните им способности обучение, както и до равни възможности за усъвършенстване и придобиване на нови умения. Единните, общовалидни фирмени системи и програми за мотивация и стимулиране на персонала вече не са ефективни. Традиционният подход „едно за всички“ вече не работи. Всяко поколение държи на определен вид стимули в работата, възприема въздействието им по различен начин и е склонно да мобилизира трудовия си потенциал и енергия, също по различен начин. Това изисква диференциран, съобразен с поколенческите различия подход в управлението на трудовото представяне. Управлението на промяната в организацията също налага компетентен, търпелив и съобразен с характеристиките на отделните поколения подход.
- Организационната култура е ключова за ефекта от управлението на възрастовите различия. Тя е начинът, по който хората в организацията се отнасят към работата, един към друг, към фирмената и

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

заобикалящата я среда и въздейства върху поведението много по-силно от всякакви управленски директиви и механизми. Тя осигурява приемственост в мисленето на различните генерации служители, влияе върху самоопределението на индивида, на усещането за „ние“ и чувството за идентичност. Необходимо е изследване на културата и целенасочено въздействие, чрез отстояване и поддръжка на фирмени ценности, възгледи и групови норми, които да създават справедливи нагласи спрямо остаряването, нетърпимост към проявите на дискриминация на възрастова основа, зачитане на достойнството и правото да бъдеш различен от гледна точка на своите поколенчески особености и съдба, насърчаващи взаимопомощта, сътрудничеството и солидарността между поколенията на работното място.

- Корпоративната социална отговорност е важен инструмент в управлението на възрастовите различия в организацията. Добрата обществена репутация на предприятието, ангажирането му с обществено значими каузи създават солидарност и чувство за съпричастност във всички поколения, независимо от различията между тях.

Настоящото изследване няма претенции за пълна изчерпателност и общовалидност на резултатите и изводите. Не трябва да забравяме, че поколенческите черти не са строго индивидуални, а социални, проявяващи се във взаимодействието на хората с тяхното обкръжение. Но по своя мащаб, интердисциплинарност и съчетание на взаимно допълващи се инструменти за набиране на информация, както и поради резултатите, отразяващи специфичния, национален контекст във формирането на поколенията, проучването на поколенческите характеристики на работната сила в България е уникално за настоящият етап изследване и надеждна основа за развитие на по-нататъшните дейности и успешно реализиране на целите на проект *„Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните генерации, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“*.

## Раздел 7. СПИСЪК С ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Cennamo, L., Gardner, D., 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit - In: Journal of Managerial Psychology
- D'Amato, A., Herzfeldt, R., 2008. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers - In: Journal of Managerial Psychology
- Ilmarinen J, Promoting the active life of older people at work, <https://osha.europa.eu/publications>
- Global Web Index, Audience Report 2018, Generation X Examining the lifestyle, attitudes and digital behaviors of Generation X, [https://www.amic.media/media/files/file\\_352\\_1641.pdf](https://www.amic.media/media/files/file_352_1641.pdf)
- Hewlett, Sylvia Ann, Sherbin, Laura, Sumberg, Karen, August 2009, How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda, <https://hbr.org/2009/07/how-gen-y-boomers-will-reshape-your-agenda>
- Karp, H., Bridging The Boomer--Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work, 2002
- Martina Morschhäuser, Reinhold Sochert. Healthy Work in an Ageing Europe. Strategies and Instruments for Prolonging Working Life. European Network for Workplace Health Promotion. <http://www.ageingatwork.eu/resources/health-work-in-an-ageing-europe-enwhp.pdf>.
- Rokeach, M. The Nature of Human Values, NY, Free Press, 1973
- Rousseau, Denise M. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995
- Smola, K. W., Sutton, C. D., 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. In: Journal of Organizational Behavior
- The 2018 Ageing Report, INSTITUTIONAL PAPER 065 | NOVEMBER 2017, [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip065\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip065_en.pdf)
- Twinge, J. M., Campbell, S. M., 2008. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace - In: Journal of Managerial Psychology
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., Coulon, L., 2008. Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? - In: Journal of Managerial Psychology
- Бавистър, С. , Викърс, А., НЛП - малка енциклопедия, С, 2018;
- Владимиров, Ж. „Дигитално разделение” или информационно измерение на социалното неравенство. В: Социологически проблеми, 2008;
- Вирмозелова, Н, Афилицията - условие за принадлежност към група, УИ „Неофит Рилски, 2013;
- Грант, А. “Дай за да вземеш“, изд. „Алтера“, С, 2017г;

- Ганчева, Г. „Отвъд трудовата роля: ангажираност на служителите със стопанската организация - фактори и тенденции“, дисертация, СУ „Св.Кл.Охридски“, С, 2016, [www.uni-sofia.bg](http://www.uni-sofia.bg);
- Доц. Г. Михова, проф. П. Найденова, Доклад представен на научна конференция „Семейство и солидарност между поколенията“ , 2012, организирана от ИИНЧ - БАН;
- Доклад на Европейската комисия за застаряването от 2018г.;
- Декларацията на Съвета относно Европейската година на активния живот на възрастните хора и солидарността между поколенията (2012г.): „Пътят напред“;
- Детелина Смилкова, България е на 5-то място по недостиг на работна ръка в света, 2018г <https://www.economic.bg/>
- Йотов, С. „Няма лоши поколения, има несъответствие в ценностите“, доклад, Конференция на „Капитал - кариери“ на тема „Управление на различията“ 2013, [https://www.karieri.bg/k3/7826\\_niama\\_loshi\\_pokoleniia\\_ima\\_nesuotvetstvie\\_v\\_cennostite/#](https://www.karieri.bg/k3/7826_niama_loshi_pokoleniia_ima_nesuotvetstvie_v_cennostite/#)
- Караиванова, М. Зиновиева, И. „Предпочитания на поколението, навлизащо на пазара на труда към характеристиките на работата и организационните стимули“, Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски“, книга „Психология“, том 103
- Караиванова, М. „Различия между поколенията по отношение на техните предпочитания към работата“, ИИНЧ, сп. „Психологически изследвания“, кн. 2, 2011;
- Кирова, Л., ст. Езикът на поколенията, Електронно списание LiterNet, 17.03.2012, № 3
- „Какво да очакваме от иноваторите“, изследване на HILL International BG, 2016, [www.hill.bg](http://www.hill.bg)
- „Какви са ценностите на поколенията?“, Изследване на Милен Великов, 2019, <https://www.karieri.bg>
- Ланкастър, Л., Стилман, Д., Сблъсъкът на поколенията, Изд. „Класика и стил“, С, 2004г.
- Министерство на труда и социалната политика. Доклад за отразяване на Националната концепция за насърчаване на активния живот на възрастните хора в България (2012 - 2030 г.) в секторните политики за периода 2017 - 2018 г
- Министерство на труда и социалната политика. Национална стратегия за активен живот на възрастните хора в България (2019 - 2030)
- Национално представително проучване на маркетингова агенция „Ноема“, 2017, <https://www.economy.bg/>
- Ролята на дигитализацията от поколение до поколение. <https://business.dir.bg/ikonomika/rolyata-na-digitalizatsiyata-ot-pokolenie-do-pokolenie-2>
- Стофър, Д., ст. „Мотивите на различните поколения“, сб. „Идеалният екип, който работи като часовников механизъм“, Harvard Business School Press, С, 2005;

- Сондърс Р. ст. „Преодоляване на кризата на средната възраст“, сб. „Идеалният екип, който работи като часовников механизъм“, Harvard Business School Press, С, 2005;
- Сидоренко Е., Мотивационный тренинг, Санкт-Петербург, 2000г;
- Сребърно поколение, златни възможности, Проект ЕСИЛ, 2020, <https://www.generations-bg.eu/?p=750>;
- сб. Управление на промяната и прехода, изд. „Класика и стил“, 2005г;
- Томов, Т. Изследване на поколенческите различия в предприятията от металургията, доклад, Конференция на „Капитал - кариери“ на тема „Управление на различията“ 2013, <https://www.karieri.bg/>.