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

Резюме

Март 2020 г.

www.eufunds.bg

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“

Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес (БСК), март 2020

София 1000, ул. Алабин 16-20

<https://www.bia-bg.com/>

----- www.eufunds.bg -----

Съдържание

Раздел 1.	Въведение.....	4
Раздел 2.	Хипотези на изследването	5
Раздел 3.	Организация на изследването	7
Раздел 4.	Встъпителна част	8
Раздел 5.	Поколенчески профили на работната сила в България	9
5.1.	Профил на поколение Z	9
5.2.	Профил на поколение Y	21
5.3.	Профил на поколение X	33
5.4.	Профил на поколение T	44
Раздел 6.	Заклучение, изводи и препоръки	56
6.1.	Хипотези и заключения	56
6.2.	Изводи от изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България.	59
6.3.	Препоръки.....	65

Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящият Доклад е разработена в рамките на 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“ 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“.

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 са разработени и описани поколенчески профили на работната сила в България. Идентифицираните поколенчески профили, данните и изводите от изследванията са 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. 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;
- V. Адаптивност на поколенията към промените и нагласи за обучение и развитие;
- 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.*

Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България се проведе в периода ноември 2019 г. - март 2020г.

В изпълнението на дейността се включиха общо 24 експерти, които бяха обучени по прилагането на съответните инструменти за проучване и запознати с методологията на изследването.

Участваха 10 икономическите сектора (Химия, Месопреработване, Строителство, Целулозно-хартиена промишленост, Металургия, Консервна промишленост, Търговия, Култура, Туризм, Мебелна промишленост)

Броят на обхванатите лица, респонденти участвали в изследването е **809 души**. Тяхното разпределение според участието им във видове инструменти за набиране на информация, е следното:

- Полево интервю - 443 респондента;
- Онлайн анкетно проучване - 270 респондента;
- Интервю с експерти - 34 респондента;
- 5 фокус групи - 62 респондента.

Разпределението на респондентите по поколенчески групи е както следва:

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



Раздел 4. ВСТЪПИТЕЛНА ЧАСТ

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*).

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 състояние да осъществи своите лични и корпоративните си цели.

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 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.

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.

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

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).

Семейната среда, в която са израснали хората от това поколение е осигурявала, с известни изключения, свръхзащита, 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.

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.

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 сформирането 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;

www.eufunds.bg

- 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 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 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 поколения. 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 „доведат“ 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 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 зрително 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

www.eufunds.bg

отегчаване и загуба на интерес, трудно завършване на започнатото. Характеризират се с нелинейно латерално, предимно образно мислене, с бързина и многоканалност във възприятията. Поколение 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:

Почти 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 прямо, 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 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 на 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.

www.eufunds.bg

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.

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 отпих, 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, 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.

Поколенията 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. Поколенията 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

www.eufunds.bg

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 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;

www.eufunds.bg

- 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“, „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 „АЗ-АЗ“. 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 пътуват 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:

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

www.eufunds.bg

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. 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

www.eufunds.bg

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 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.

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 възнагражда техния 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. Поколение 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:

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 „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.

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 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 последствията 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, 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,

www.eufunds.bg

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 мироглед 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 , държащи 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 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“. Подкрепят 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 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

www.eufunds.bg

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 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 обвиняват 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:

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;
- 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 учебния 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:

www.eufunds.bg

„биологични агенти“; „паразити микроби“; „токсични химически вещества“ „лъчения“; „шум“; „алергизиращи, нетоксични вещества“.

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“; „двоенното поколение“; „мълчаливите“; „лоялните“; „бейби бумъри“; „хартено поколение“.

----- www.eufunds.bg -----

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. Стремели 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 генерации 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;

- 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 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 по-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 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

www.eufunds.bg

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. 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 „пазители“ 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 разглеждаме „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 Х, 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 потребност 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 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 T 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 преодолени 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 T 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 T 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 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“.

www.eufunds.bg

Поколение Т изразяват особена тревога към рисковете в работната среда, които заплашват тяхното здраве и работоспособност. За разлика от X, 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.

www.eufunds.bg

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 спецификата в семейната среда. Но резултатите от изследването открояват различия между тях, които ни позволяват да се придържаме към установената класификация. При поколение T 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, междупоколенческият 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, прилагачи 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.

- 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“; „въдъхновение“; „любознателност“; „прагматичност“; „смелост“. При по-възрастните поколения X и T, водещо значение имат традиционните инструментални ценности, като: „трудолюбие“; „отговорност“; „издръжливост“; „честност“, „лоялност“; „упоритост“.

www.eufunds.bg

- 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 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. 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“; „междучелностно 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 поляризирани. 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

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

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.

Настоящето 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“*.