



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД

Проект "Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа"

ДФФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България

София, 31.03.2020 г.

www.eufunds.bg



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА
съюз на българския бизнес



Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”,
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



Основни понятия

- **Междупоколенчески подход.** Част от управлението на разнообразието в организацията, която 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.
- **Управление на възрастта.** 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 цели.
- **Активно остаряване.** Облекчаване на прехода между поколенията, оптимизиране на възможностите за работа на всички възрасти с добро качество, продуктивни и здравословни условия на труд, укрепване на културата на отговорност, ангажираност, уважение и достойнство на всички работни места, където всички работници се оценяват като важни, независимо от възрастта.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД

Проект "Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа"

ДФФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



Изследване на поколенческите характеристики на раб.сила в България

Параметри на изследването:

- Изследването се проведе в периода - **ноември 2019 г. – март 2020г.**
- В прякото изпълнението на дейността се включиха **24 обучени** по прилагането на съответните инструменти за проучване и запознати с методологията на изследването **експерти.**
- Участваха **10 икономическите сектора**

Химия

Месопреработване

Туризмъ

Строителство

Целулозно-хартиена промишленост

Металургия

Консервна промишленост

Търговия

Мебелна промишленост

Култура

Резултати

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

www.eufunds.bg



Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”,
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД

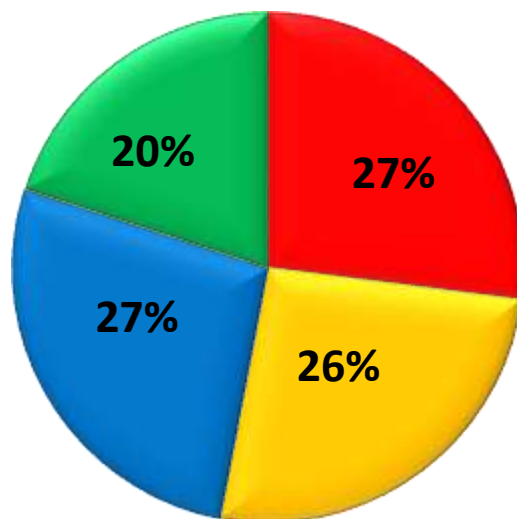
Проект "Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните генерации, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа"

ДФФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



Резултати

Разпределението на **809те** участвали в изследването респондентите по поколенчески групи :



■ Поколение Т ■ Поколение X ■ Поколение Y ■ Поколение Z

Също така резултатите от изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България **потвърждават** предварително дефинираните хипотези:

www.eujanas.bg





Хипотези на изследването

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.*

Поколение Z

- Възраст 18 – 26 години, родили се в периода 1993г. – 2001г.
- Съставляват около 11% от работната сила.

Поколение Y

- Възраст 27 – 39 години, родили се в периода 1980г. – 1992г.
- Съставляват около 27% от работната сила.

Поколение X

- Възраст 40 – 54 години, родили се в периода 1965г. – 1979г.
- Съставляват около 40% от работната сила.

Поколение T

- Възраст 55 – 65 и повече години, родените преди 1964г.
- Съставляват около 23% от работната сила

www.eufunds.bg





Хипотези на изследването

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“.*

Познаването на поколенческите различия е важен показател за компетентността и ефективността в управлението.





Поколенчески профили

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.



www.eufunds.bg





Профил на поколение Z: 18 – 26 години

✓ Културно-исторически и социален контекст;

- Отдават най-голямо значение на динамиката и бързината в промяната във всичките и аспекти – политически, икономически, културни;
- Фокусирани са върху бъдещето, но едновременно с това са реалисти и прагматици;
- 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“.

✓ Доминиращи ценности;

- „щастие“, „независимост“, „свобода“ и „любов“. Постигат ги чрез: „професионализъм“, „адаптивност“, „смелост“, „креативност“, „трудолюбие“, „интелигентност“ и „прагматичност“.
- Любознателни и любопитни, насочени към постоянното обучение и развитие, но не и по консервативния, класически начин.

✓ Мотивация в работата;

- „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.
- Мотивационните фактори: „възнаграждението“, „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“.

www.eufunds.bg





Профил на поколение Z:

- ✓ **Нагласи към предприятието и ръководителите;**
 - Склонни са 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.
 - Не се впечатлява от йерархии и разглеждат ролята на ръководителя, не като началник, а като ситуативен лидер и преди всичко „тренир“. Ценят най-високо креативността и гъвкавостта в управлението. Държат на прогресивния начин на мислене и очакват подобна нагласа и от техните ръководители
- ✓ **Отношение към новите технологии;** възприемат новите технологии, като нещо естествено и нормално, съпътстващо живота им;
- ✓ **Адаптивност към промяната;** промяната е „вътрешна необходимост“;
- ✓ **Нагласи към обучение и усъвършенстване;** отдава най-голямо предпочитание на обучението и подпомагането на работното място, корпоративното обучение и електронното обучение.
- ✓ **Нагласи към общуване с хора от други поколения;** задръжки и проблеми в общуването и в толерантността към другите поколения;
- ✓ **Работоспособност и отношение към работата и условията на труд;** не харесват работа, която е монотонна и рутинна, изисква физически усилия и е с по-висока степен на риск от грешки и последствия. Нетърпимост към липсата на ясни указания, неправилното делегиране на задачите, нереалните срокове, безпринципното, несправедливо и дискриминационно отношение от страна на колеги и ръководители. Държат на благоприятната работна среда и са изключително критични към всякакви рискови за тяхното здраве и работоспособност фактори
- ✓ **Нагласи към пенсионирането.** не вярват в осигурителната система и са с нагласата, че тя не им дава особени гаранции за бъдещето.

www.eufunds.bg





Профил на поколение Y : 27 – 39 години

✓ Културно-исторически и социален контекст;

- се възприемат като „преходно поколение“, което носи бремето на несигурността и отлагат създаването на дом и семейство за по-късна възраст;
- склонни са да отричат традициите, имат високо самочувствие и обичат да са в центъра на вниманието;
- Перфекционисти, с необходимостта да бъдат свършени.
- Предимно оптимисти по отношение на тяхното бъдеще и развитието на икономиката, но и ориентирани към настоящето, споделят по-прагматични цели за живота.

✓ Доминиращи ценности;

- „високи доходи“, „щастие“, „любов“, „сигурност“. Постигат ги чрез: „професионализъм“, „интелигентност“, „трудолюбие“, „адаптивност“, „креативност“ .
- Считат, че образованието е ценност, но държат повече на дипломи и сертификати, които да „обогатят“ тяхното портфолио от умения, да им открият повече възможности за реализация в различни професионални области

✓ Мотивация в работата;

- поколението на „широките възможности“ и работят за да постигат и успяват. Влияят се най-вече от собствените си представи за полза, от личните стандарти за успех и постижение, от собствените си ценности
- мотивационните фактори: „оценката и обратната връзка за техния принос“, „възнаграждението“, а също и „компетентно и принципно ръководство“; подходящи работни взаимоотношения; ефективна организация; възможност за общуване и свободно изразяване на мнение; възможности за кариерно развитие

www.eufunds.bg





Профил на поколение Y :

- ✓ **Нагласи към предприятието и ръководителите;**
 - Склонни са да проявяват ангажираност и съпричастност към предприятието, но само, ако не се чувстват в застой. Нетърпеливи да постигнат всичко и не желаят да стоят на място без да напредват .
 - Не се впечатлява от йерархии и очакват от ръководителите поведение на лидери с висока емоционална интелигентност. Държат най-много на техния управленски опит, професионализъм, морални качества, умение да водят в правилната посока и да възнаграждават за успехите. Ценят честността и откритостта.
- ✓ **Отношение към новите технологии;** технологиите са познати, приучени и присъщи
- ✓ **Адаптивност към промяната;** най-предразположени към подкрепа и значително по-устойчиви към промяната
- ✓ **Нагласи към обучение и усъвършенстване;** 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“.
- ✓ **Нагласи към общуване с хора от други поколения;** намират общ език и постигат хармония и взаимодействие с по-млади и по-възрастни най-добре от всички поколения
- ✓ **Работоспособност и отношение към работата и условията на труд;** не харесват работа, която е монотонна и рутинна, изисква физически усилия и е с висока степен на бързина и интензивност. Нетърпимост към „липсата на информация“ „неразрешените проблеми“; „неправилното разпределение на задачите“; „неправилните управленски решения“; „нереалните срокове“. Държат на благоприятната работна среда и са критично настроени към рискови за тяхното здраве и работоспособност фактори.
- ✓ **Нагласи към пенсионирането.** готови да работят много по-дълго от установените граници за законната пенсионна възраст

www.eufunds.bg





Профил на поколение X: 40 – 54 години

- ✓ **Културно-исторически и социален контекст;**
 - „междинно поколение“, „поколение сандвич“, с много по-изострени сетива към по-широк кръг събития в обкръжаващата среда
 - Независими, самодостатъчни и находчиви. Разчитат предимно на себе си, имат по-реалистични очаквания и са по-прагматични. По-гъвкави, но и по-решителни, по-безкомпромисни в отстояването на интересите си.
 - Държат на семейния модел, но и на лоялно, отговорно отношение към работата
- ✓ **Доминиращи ценности;**
 - „сигурност“, „високи доходи“, „достоинство“, „независимост“, „уважение“, „спокойствие“, „щастие“. Постигат ги чрез: „трудолюбие“; „професионализъм“; „интелигентност“; „отговорност“; „честност“; „знание“.
 - Образованието е най-високо ценено от поколение X
- ✓ **Мотивация в работата;**
 - преобладаващо инструментална мотивация, държащи най-вече на материалните ползи и на сигурността в работата. Най-важни са 4 неща: семейството; стабилността; добрата информираност, за това, което се случва; способността да се възползваш от всяка възникнала възможност.
 - мотивационните фактори: „подходящото заплащане“, „справедливата оценка“ и „сигурността на работното място“.





Профил на поколение X:

- ✓ **Нагласи към предприятието и ръководителите;**
 - не е толкова силно ангажирано с предприятието
 - предпочитания към ръководителите свързани преди всичко с техния професионализъм и традиционни управленски качества, имат силно развито чувството за реципрочност, което прилагат и към ръководителите под формата: „за да ти дам нещо, очаквам и ти да ми дадеш“.
 - **Отношение към новите технологии;** имат положително отношение към новите технологии;
- ✓ **Адаптивност към промяната;** промяната е нещо „външно“, нещо което подлага на изпитание присъщата им нагласа към стабилност, предвидимост и сигурност
- ✓ **Нагласи към обучение и усъвършенстване;** 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“.
- ✓ **Нагласи към общуване с хора от други поколения;** най-проблемни по отношение на разбирателството с другите и най-вече с по-младите;
- ✓ **Работоспособност и отношение към работата и условията на труд;** не гледат с добро око на работа, която изисква и предполага „непрекъснато взаимодействие с хора“, „постоянно бързане и интензивност в смяната на задачите и приоритетите“, „прекомерни физически усилия“, „нарастваща умора от монотонност, еднообразност на операциите“. Нетърпимост към „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“. 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.
- ✓ **Нагласи към пенсионирането.** след пенсионирането си да изградят алтернативни кариери





Профил на поколение Т: 55 и повече години

✓ Културно-исторически и социален контекст;

- поколението на традиционалистите, ценят трудовия морала от предишните години, безопасността, сигурността и последователността.
- насочени в по-голяма степен към миналото и по-трудно възприемат несигурността, предизвикателствата и динамиката в съвременното
- Склонни са да се доверяват, лоялни са и имат засилени очаквания към институциите и йерархиите.

✓ Доминиращи ценности;

- „сигурност“, „достойнство“, „спокойствие“, „уважение“, „признание“, „независимост“, „авторитет“. Постигат ги чрез: „трудолюбие“, „професионализъм“, „отговорност“, „лоялност“, „честност“, „интелигентност“.
- Образованието е висша ценност за традиционалистите.

✓ Мотивация в работата;

- „пазители“ на ценностното отношение към труда, те 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.
- мотивационните фактори: „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“.





Профил на поколение Т:

- ✓ **Нагласи към предприятието и ръководителите;**
 - склонни да се ангажират с предприятието, съпричастни са и се гордеят с неговите постижения и с професията си. Склонни са да поставят колективните интереси пред собствените.
 - залагат на качеството „управляващ“ – на фокусирането върху правилата и контрола, планирането, организирането, и изискването и на проявата на твърдост и решителност.
- ✓ **Отношение към новите технологии;** раздвоение, впечатлени са, но и притеснени от новостите;
- ✓ **Адаптивност към промяната;** промяната е „външен фактор“. Нуждаят се и от продължително време, за да се адаптират към новите условия.
- ✓ **Нагласи към обучение и усъвършенстване;** отдават най-голямо значение на „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“.
- ✓ **Нагласи към общуване с хора от други поколения;** стремят да разберат гледната точка на събеседниците си, но не винаги успяват.
- ✓ **Работоспособност и отношение към работата и условията на труд;** Негативно влияние им оказват най-вече следните фактори: „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“. Нетърпимост към „честа промяна в изискванията към работата“; липса на управленски контрол“; неправилни решения; „безпринципно, дискриминиращо или несправедливо отношение“; „проблеми в организацията на работното време, полагане на извънреден труд“. Изразяват особена тревога към рисковете в работната среда, които заплашват тяхното здраве и работоспособност
- ✓ **Нагласи към пенсионирането.** пенсионирането е награда





Изводи от проведеното изследване

- 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.**
- По-младите поколения Z и Y отдават по-високо значение на екологичните, социално-икономическите и технологичните събития и последици в техния живот. По-възрастните поколения X и T акцентират на политическите и обвързват с тях социално-икономическите събития и последици. Поколение T е силно раздвоено по отношение на последиците 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.





Изводи от проведеното изследване 2

- 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.
- 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.
- Резултатите от изследването очертават значителни различия в ценностите на поколенията. Първостепенна по значение житейска цел (терминални ценности) на поколение Z са „щастие“, на Y – „високи доходи“, на X – „сигурност“, на T – „достойнство“. За да постигнат целите в живота младите поколения Z и Y ценят и разчитат в по-голяма степен на качества (инструментални ценности), като: „адаптивност“; „креативност“; „вдъхновение“; „любознателност“; „прагматичност“; „смелост“. При по-възрастните поколения X и T, водещо значение имат традиционните инструментални ценности, като: „трудолюбие“; „отговорност“; „издръжливост“; „честност“, „лоялност“; „упоритост“.





Изводи от проведеното изследване 3

- Най – сериозни **задръжки и проблеми в общуването и в толерантността** към другите поколения имат поколение Z и поколение X.
- Ролята на **съвременния ръководител** се разглежда нееднозначно 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, свършен 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 хората от Y технологиите са познати, приучени и присъщи. Поколение X 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, T не обичат постоянно да овладяват нови технологични умения. T използва технологиите предимно като инструменти за производителност, а не за свързаност, както е при по-младите.
- 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, 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.

www.eufunds.bg





Изводи от проведеното изследване 4

- 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. Притиснати от обстоятелствата и не искайки да рискуват сигурността, поколение X и T са склонни да проявяват т.н. „псевдоудовлетвореност“ – самозалъгване и „резигнативна удовлетвореност“ – намаляване равнището на претенции, обезверяване и примиряване.
- 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. Настъпва следваща фаза в управлението на хора, която налага трансформация на HR отделите - от звена полагащи компанията в центъра към такива, които поставят служителя в центъра.
- **Различните поколения учат по различен начин** и това се отразява на предпочитанията им към формите на обучение и усъвършенстване. Преобладаващият стил на учене при младите 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.





Изводи от проведеното изследване 5

- 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“; „междulichностно 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.





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. Особено внимание трябва да се отдели на: наемането на работна сила; измененията в трудовото правоотношение; организацията на работното 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 **целово 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.





Препоръки 2

- **Налице е недостатъчна информираност**, неадекватен мейнстрийм към застаряването, **установени предразсъдъци и закостенели схващания** в обществото по отношение на особеностите, силните и слабите страни на хората от различните поколения в България.
- 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 поколения 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.





Препоръки 3

- 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
- **Организационната култура** е ключова за ефекта от управлението на възрастовите различия. 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.

