



ЗАЕДНО

● за устойчива заетост

Секторен доклад

за резултатите от одита на
възрастовото многообразие
на работната сила

Сектор: ТЪРГОВИЯ НА ЕДРО И ДРЕБНО С ПРОДУКТИ НА
ПЕТРОЛНАТА И ГАЗОВАТА ПРОМИШЛЕНОСТ

София, юни 2024 г

РАЗДЕЛ I. ВЪВЕДЕНИЕ

СЕКТОР: ТЪРГОВИЯ НА ЕДРО И ДРЕБНО С ПРОДУКТИ НА ПЕТРОЛНАТА И ГАЗОВАТА ПРОМИШЛЕНОСТ



ЗАЕДНО

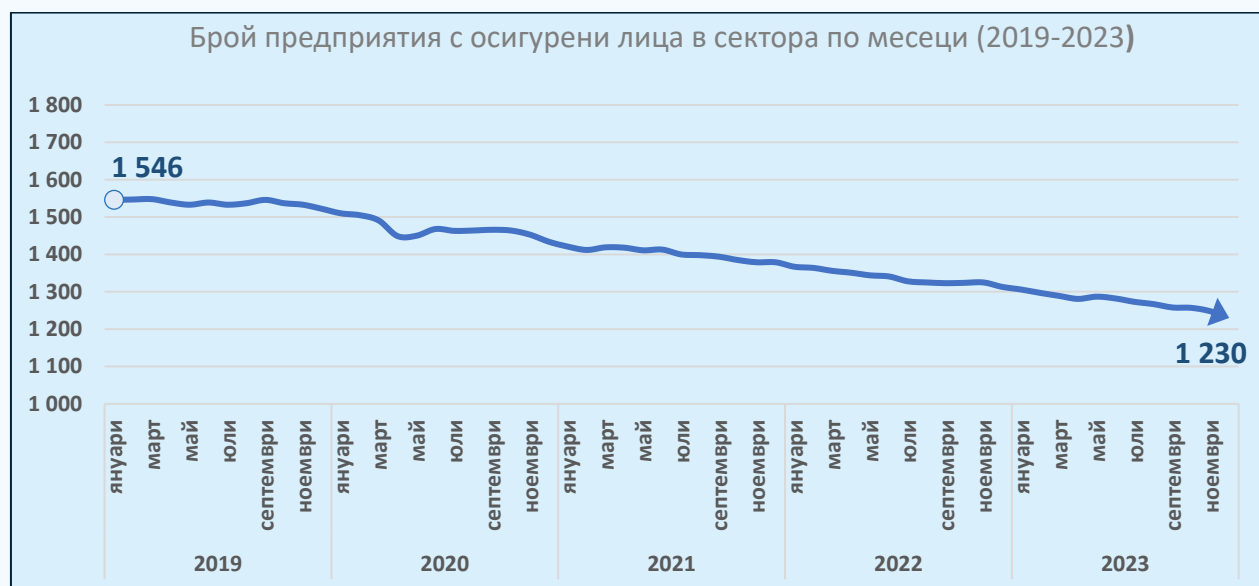
за устойчива заетост

| | |
|-------------------|---|
| <i>Раздел I</i> | <i>Въведение</i> |
| <i>Раздел II</i> | <i>Демографска характеристика на работната сила</i> |
| <i>Раздел III</i> | <i>Състояние, проблеми и тенденции</i> |
| <i>Раздел IV</i> | <i>Предубеждения и нагласи към възрастта</i> |
| <i>Раздел V</i> | <i>Подходи и политики</i> |
| <i>Раздел VI</i> | <i>SWOT анализ</i> |
| <i>Раздел VII</i> | <i>Заклучение</i> |

Настоящият доклад представя резултатите от одита на възрастовото многообразие¹ на работната сила на водещи предприятия от сектор „Търговия на едро и дребно с продукти на петролната и газовата промишленост“.²

По данни на Националния осигурителен институт (НОИ) средногодишният брой предприятия в сектор „Търговия на едро и дребно с продукти на петролната и газовата промишленост“ през 2023 г.³ е 1273, като те са със 17% по-малко спрямо 2019г.

Динамиката в броя на предприятията с осигурени лица в сектора по месеци за петгодишен период (януари 2019г. – декември 2023г.) показва трайна тенденция към намаляване броя им през последните пет години с малко над 20% – от 1546 в началото на периода до 1230 предприятия в края на посочения петгодишен период.



Фигура 1 Брой предприятия с осигурени лица в сектора по месеци (2019-2023), източник: НОИ

Пазарът на търговия на едро с бензин и дизелово гориво обхваща покупко-продажбата на едро на автомобилни горива между участниците, с цел след тяхното закупуване те да бъдат препродадени на територията на Република България или в друга държава.

¹ *Одитът на възрастовото многообразие на работната сила е експертен анализ и оценка на възрастовата и квалификационната характеристика на работната сила в контекста на променящите се тенденции на пазара на труда и предизвикателствата, свързани с динамиката на бизнес средата и бизнес стратегията на предприятията.*

² *За целите на настоящия анализ ще използваме понятието „сектор Търговия на едро и дребно с продукти на петролната и газовата промишленост“, което обединява „Търговия на едро с твърди, течни и газообразни горива и подобни продукти“ и „Търговия на дребно с автомобилни горива и смазочни материали“ (класове 46.71 и 47.30 според КИД – 2008).*

³ *Броят предприятия с осигурени лица за съответния месец може да се различава от брой предприятия в сектора от други извадки.*

Продажбите на горива на дребно се извършват в бензиностанции, които оперират под собствено или под чуждо търговско име. За разлика от малките търговци на дребно с горива, голяма част от веригите бензиностанции представляват мултифункционални центрове, които предлагат както горива, масла, козметика и аксесоари за автомобилите, така и допълнителни услуги.

Дейността на част от предприятията в сектора е обединена – т.е. едно дружество често търгува както на дребно, така и на едро, като освен това изпълнява и други дейности, като складиране и транспортиране на горива.

Все повече петролни компании интегрират дигиталните технологии в техните бизнес и управленски процеси, продукти и услуги, и внедряват иновации, които насърчават екологичните и социални ползи. През последните години като новост в сектора се налага автоматизирана и роботизирана инспекция на резервоарите за съхранение на горива, като по този начин се пестят средства и време, обезпечават се възможности за вземане на документално обосновани и защитими решения за годността на резервоарите и се елиминира риска, свързан с експлоатацията им.

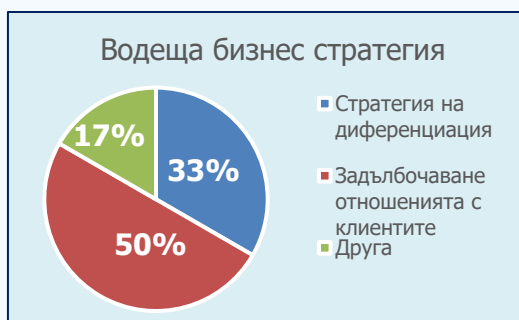
Енергийният преход и целите за нисковъглеродна икономика, водещи до нулеви въглеродни емисии през 2050 г. поставят сериозни предизвикателства пред предприятията в сектора. Новите изисквания, които се въвеждат на европейско равнище във връзка с декарбонизацията⁴, са свързани с множество инвестиции, въвеждане на нови технологии, адекватна стратегия за държавно подпомагане и осъвременяване на законодателната база с цел осигуряване на ВЕИ технологии и устойчиви горива.

Демографските промени в структурата на работната сила в сектора поставят на преден план въпроса за управлението на поколенческите различия на работното място, за успешното адаптиране към промяната и създаването на организационна култура, насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между представителите на различните поколения.

1.1. БИЗНЕС СТРАТЕГИЯ И ЦЕЛИ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

Непредвидимата и турбулентна външна среда, дигитализацията и екологичния преход, демографските промени, застаряването и трансформацията на пазара на труда поставят множество предизвикателства пред бизнеса. За да се справят успешно с тях и да повишат своята конкурентоспособност, голяма част от предприятията в сектор „Търговия на едро и дребно с продукти на петролната и газовата промишленост“ фокусират бизнес

⁴ *Декарбонизацията се отнася до всички мерки, чрез които даден бизнес сектор или субект намалява въглеродния си отпечатък, предимно своите емисии на парникови газове, въглероден диоксид (CO₂) и метан (CH₄), за да намали влиянието върху климата.*



стратегииите си върху изграждане на трайни взаимоотношения, удовлетворяване на потребностите и предлагане на повече стойност за клиентите си. Друга част от компаниите използват стратегии на диференциация, като акцентират върху уникалността си и качествата на предоставяните от тях продукти и услуги, които ги отличават от тези на конкурентите.

Фигура 2 Водеща бизнес стратегия на предприятията, източник: собствено проучване, базирано на структурирани интервюта с представители на ключови предприятия от сектора, обхванати в одита на възрастово многообразието

За да реализират своите бизнес стратегии, петролните компании си поставят корпоративни цели, свързани с подобряване на планирането и управлението, повишаване качеството на предлаганите продукти и услуги, удовлетвореността на клиентите и конкурентоспособността.



Фигура 3 Корпоративни цели на предприятията, източник: собствено проучване, базирано на структурирани интервюта с представители на ключови предприятия от сектора, обхванати в одита на възрастово многообразието

1.2. ЦЕЛ И ПОДХОД В ОДИТА НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ

Одитът на възрастовото многообразие на работната сила в сектор „Търговия на едро и дребно с автомобилни горива“ има за цел да осъществи преглед и оценка на политиките, процесите и дейностите, насочени към управление на възрастовото многообразие; да идентифицира вътрешните ресурси на предприятията за справяне с поколенческите различия, с недостига на таланти, тяхното обучение, развитие и задържане; да оцени до каква степен се оползотворява потенциала на различните поколения и се използва като източник за добавена стойност и конкурентно предимство.

За набиране и анализ на информация в процеса на одит са използвани методът на документалния анализ, анкетно проучване, структурирано интервю и SWOT анализ.

Посредством **документалното проучване** в контекста на одита чрез събиране и анализ на данни от съществуващи източници, обобщаването и анализирането им, е осъществен преглед на наличната информация относно предизвикателствата и перспективите пред управлението на възрастово многообразната работна сила в сектора.

Чрез провеждане на **структурирани интервюта** с представители на водещи предприятия в сектора е набрана информация за състоянието на работната сила, за подходите и политиките, свързани с управлението на възрастовото многообразие.

Онлайн анкетното проучване е използвано, за да се установят нагласите към възрастта на работното място, да се съберат данни и информация за проявите на т.нар. „ейджизъм“ – предразсъдъци, стереотипи, нагласи към индивиди и групи от хора въз основа на тяхната възраст.

В процеса на одита е направен **SWOT анализ** – идентифицирани са силните и слабите страни, възможностите и заплахите, свързани със състоянието и подходите в управлението на възрастовото многообразие на работната сила в сектора.

В рамките на одита са обхванати шест ключови предприятия от сектор „Търговия на едро и дребно с автомобилни горива“ - две големи и четири средни, от които две с международно участие в капитала, три - с българско и едно - със смесено.

В одита са взели участие 44 респонденти (38 анкетирани и 6 интервюирани лица) от обхванатите в дейността предприятия. Съставът на респондентите съответства на демографската структура на целевите групи по проекта, като:

- 5% са от поколение Z (18-26 г.), 24% - от поколение Y (27-39 г.), 53% - от поколение X (40-54 г.) и 18% - от поколение T (над 55 години);
- 95% са с висше образование и 5% със средно образование;
- 34% са заемащите ръководна позиция (мениджъри, ръководители ЧР, ръководители на структурни звена и екипи, супервайзъри), 66% - на изпълнителска и експертна позиция.

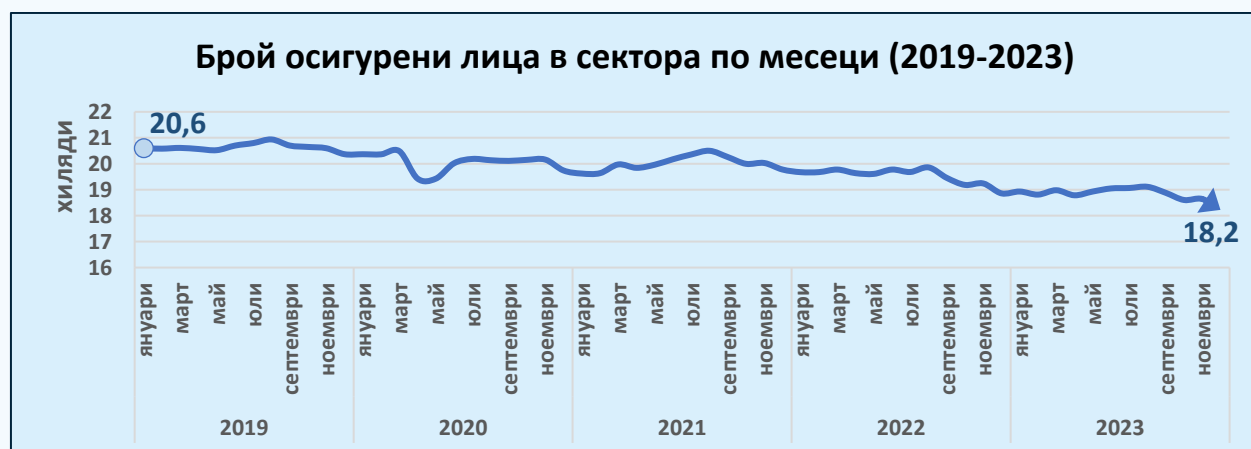
Данните и информацията от приложените методи на изследване са анализирани и оценени в контекста на променящите се тенденции на пазара на труда и предизвикателствата, свързани с динамиката на бизнес средата и бизнес стратегията на предприятията.

РАЗДЕЛ II. ДЕМОГРАФСКА ХАРАКТЕРИСТИКА НА РАБОТНАТА СИЛА В СЕКТОРА



| | |
|-------------------|---|
| <i>Раздел I</i> | <i>Въведение</i> |
| <i>Раздел II</i> | <i>Демографска характеристика на работната сила</i> |
| <i>Раздел III</i> | <i>Състояние, проблеми и тенденции</i> |
| <i>Раздел IV</i> | <i>Предубеждения и нагласи към възрастта</i> |
| <i>Раздел V</i> | <i>Подходи и политики</i> |
| <i>Раздел VI</i> | <i>SWOT анализ</i> |
| <i>Раздел VII</i> | <i>Заклучение</i> |

В сектор „Търговия на едро и дребно с продукти на петролната и газовата промишленост“ през последните пет години (2019-2023г.) се наблюдава **тенденция на намаляване броя на осигурените лица**, като от 20 597 през януари 2019г. те спадат с 11.5%, достигайки 18223 към декември 2023 г.⁵



Фигура 4 Брой осигурени лица в сектора по месеци (2019-2023), източник: НОИ

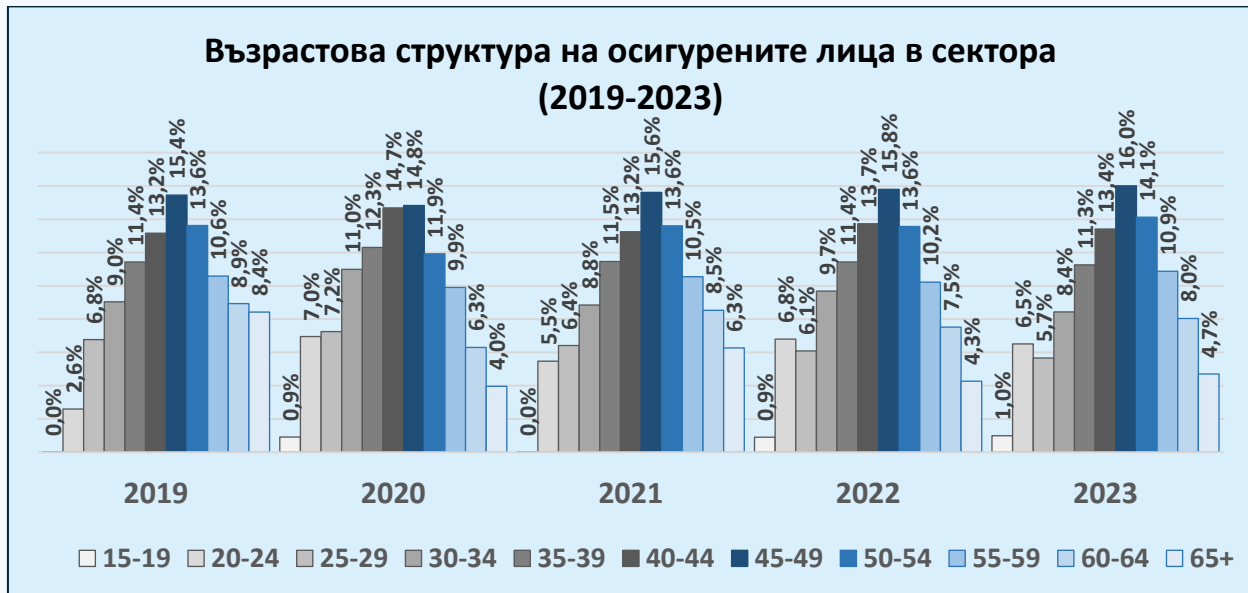
Средногодишният брой на осигурените лица в сектора за 2023г. е 18 834, като от тях 97,8% са наети по трудови правоотношения; 1,8% - на договори за управление и контрол, а 0,4% са осигурените по нетрудови правоотношения (на граждански договори).

Преобладаващата част от заетите в сектора са съсредоточени в София град (31%), областите Пловдив (9,5%), Ловеч (6,8%), Варна (5,8%), Бургас и София област (4,6%).

Възрастовата структура на работната сила в сектора се характеризира с леко изместване към по-високите възрастови групи. Общият дял на работещите под 40 годишна възраст средно за периода 2019-2023г. е под 35%, с изключение на 2020 г., когато е бил 38,4%.

Разпределението на осигурените лица по възрастови групи през пет години показва, че през 2023г. работещите в сектора на възраст между 40-54 г. съставят общо около 43,5% от работната сила и са със сравнително близки дялове, съответно 13.4% са на възраст между 40-44 г., 16% - между 45-50 г. и 14,1% - между 50-54 годишна възраст. В динамичен ред делът на възрастовата група 40-44 г. се запазва, а на 45-49 г. и 50-54 г. се увеличава с около 1% в рамките на разглеждания петгодишен период (2019-2023г.).

⁵ Броят предприятия с осигурени лица за съответния месец може да се различава от броят предприятия в сектора от други извадки.



Фигура 5 Дял осигурени лица по възрастови групи, разпределени през пет години, средногодишно (2019 – 2023г.), източник: НОИ

При най-младото поколение⁶ на работното място (възрастовата група от 15 до 24г.), чийто дял средно е 6,2% от осигурените в сектора, процентното разпределение в периода 2019-2023 г. варира между 2,6% (за 2019г.) и 7,9% (за 2020г.). Поколенческата група от 25 до 39 г. заема среден дял от 27,4%, като бележи тенденция за понижаване с 2% от 2019г. (27,2%) до 2023г. (25,4%). Поколенията на възраст между 40 и 54 г. преобладава със среден дял за периода от 42,6%, като от 2019-2023 г. делът на тази възрастова група нараства (с изключение на 2020 г.) с 1,3% – от 42,2% през 2019 г. до 43,5% през 2023 г. Работещите на възраст над 55 години също заемат съществен дял от 23,8% средно за разглеждания петгодишен период. В динамичен ред обаче този дял намалява с 4,3% – докато през 2019 г. наетите в тази възрастова група са представлявали 27,9% от наетите, то през 2023 г. техният дял намалява до 23,6%.

През 2023 г. възрастовата структура на работещите в сектор „Търговия на едро и дребно с продукти на петролната и газовата промишленост“ обхваща представители на четирите поколения работна сила: **поколение X** (40-54г.), съставляващо най-високият дял - **43,5%**, който е почти половината от работната сила в сектора; **поколение Y** (27-39 г.) – 25,4%, **поколение T** (55+г.) – 23,6% и **поколение Z** (18-24 г.) – 7,5%.

⁶ *Поколенията са групи от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система. Всяко поколение се формира от икономическите условия и среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост.*



Фигура 6 Дял осигурени лица по поколения, средногодишно (2019 – 2023г.), източник: НОИ, собствени изчисления

Разпределението на осигурените лица в сектора според възрастовия обхват на четирите поколенчески групи на работното място показва лек дисбаланс във възрастовото многообразие, свързан с тенденцията на застаряване на работната сила в сектора.

Най-голям дял в **професионално-квалификационната структура**⁷ на работещите в сектора има персоналот, зает с услуги и търговия – средно 60,6% за периода 2019-2023г.

Делът средно за периода на квалифицираните работници е 3,9%, а на операторите на машини и съоръжения - 8,1%. Аналитичните специалисти, техниците и другите приложни специалисти заемат средно за петгодишния период дял от 8,6%, разпределен почти по равно между двете групи персонал (съответно 4% и 4,6%). Делът на административния персонал е 7%.

Делът на ръководните служители в сектора средно за последните пет години е 5,5%, като нараства от 5,2% през 2019г. до 6,2% в края на разглеждания период.

⁷ Разпределението на работещите в сектора по професии според нивото им на квалификация е въз основа на Националната класификация на професиите и длъжностите (НКПД) и в съответствие с Международната стандартна класификация на професиите ISCO-08 на Международната организация на труда. Според Международната стандартна класификация на образованието ISCED 2011 към професиите с високо ниво на квалификация се причисляват класовете от 1 до 3, към тези със средно и ниско ниво на квалификация спадат класовете от 4 до 8, а към професиите с ниско ниво на квалификация се отнася клас 9.



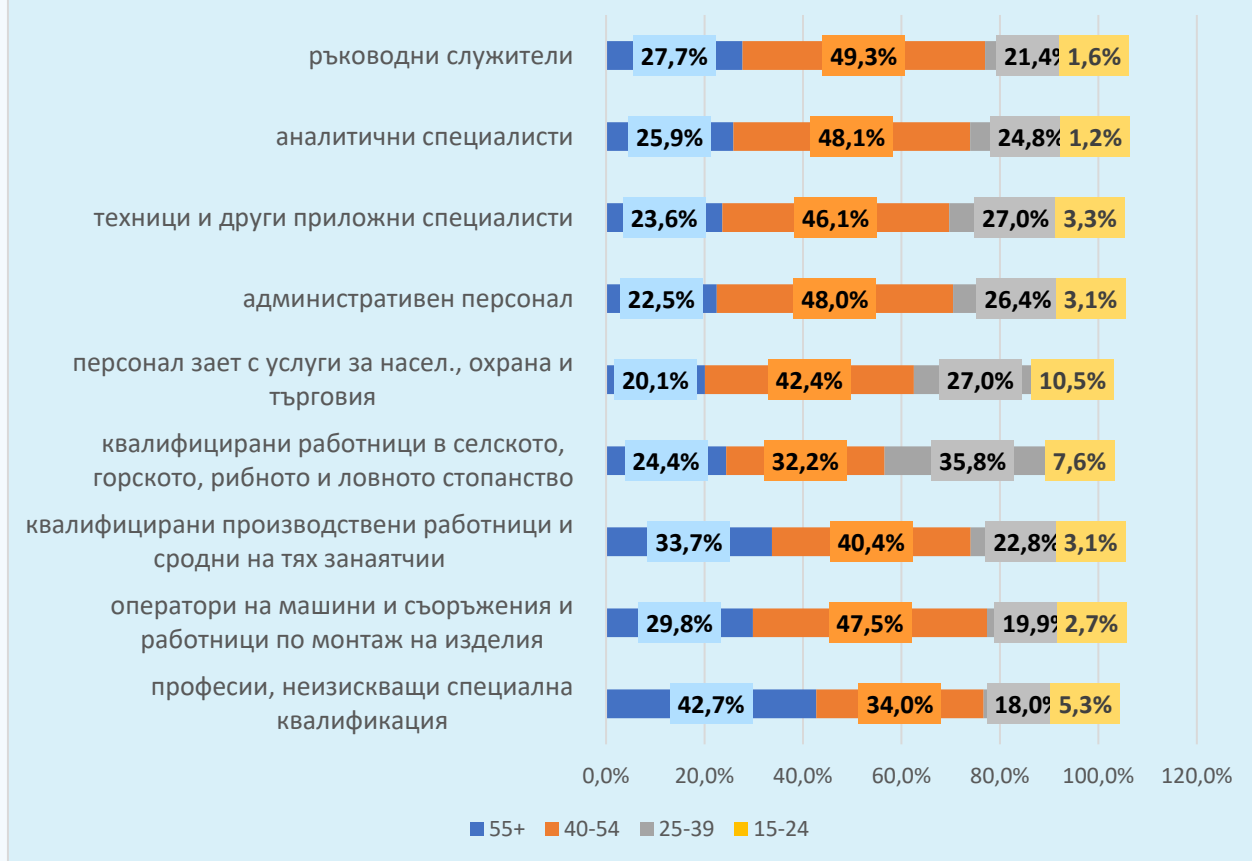
Фигура 7 Дял на осигурените лица в сектора по категории персонал, средногодишно (2019-2023г.), източник: НОИ

В периода 2019-2023г. са налице леки изменения в професионално-квалификационната структура на работещите в сектора. Делът на заетите с висока степен на квалификация⁸ се увеличава с 2,2% спрямо 2019г. и достига 15,3% през 2023г. Делът на заетите със средна и ниска квалификация⁹ намалява незначително - от 79,6% през 2019г. до 79,2% през 2023г. Най-малък дял в професионално-квалификационната структура на работещите в сектора имат професиите, неизискващи квалификация - средно 5,8% за разглеждания петгодишен период, като делът им намалява от 6,8% през 2019г. до 5,1% през 2023г.

⁸ Според таблиците за съответствието между Международната стандартна класификация на професиите (ISCO-08) и Международната стандартна класификация на образованието (ISCED 2011) към професиите с високо ниво на квалификация се причисляват класовете в ISCO-08 от 1 до 3 (ръководители, аналитични специалисти, техници и др. приложни специалисти).

⁹ Според същия източник към професиите със средна и ниска квалификация се причисляват класовете от 4 до 8 (административен персонал; персонал зает с услуги за населението, охрана и търговия; квалифицирани работници в селското, горското, рибното и ловното стопанство; квалифицирани производствени работници и сродни на тях занаятчии; оператори на машини и съоръжения и работници по монтаж на изделия).

Дял на осигурените лица по възрастови групи и тип категория персонал



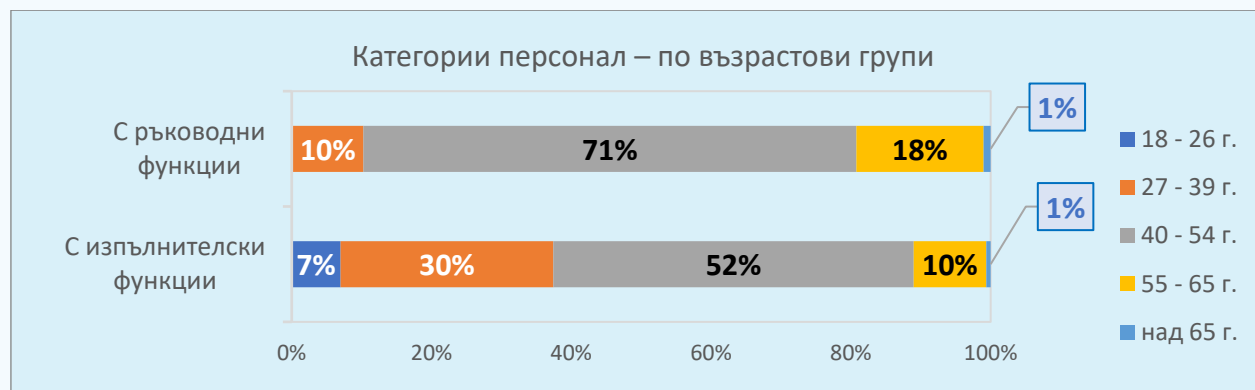
Фигура 8 Дял на осигурените лица в сектора по възрастови групи и тип категория персонал, средногодишно, 2023г., източник: НОИ, собствени изчисления

През 2023г. почти половината от ръководните служители (49,3%) са представители на поколение X (на възраст между 40 и 54г.), следвани от тези от поколение T (над 55г.) с дял от 27,7% и поколение Y (25-39г.) – с дял от 21,4%. Ръководни позиции през същата година заемат 1,6% от представителите на най-младото поколение на работното място.

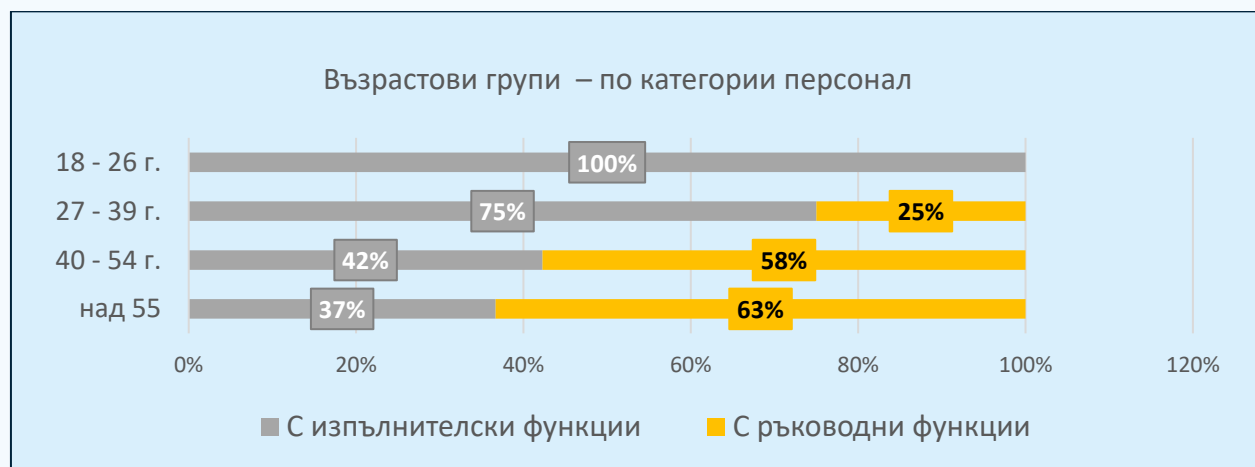
По-възрастните поколения (X и T) заемат значително по-голям относителен дял спрямо по-младите поколения (Z и Y) във всички категории, като при категориите „ръководни служители“, „оператори на машини и съоръжения и работници по монтаж на изделия“ и „професии, неизискващи специална квалификация“ съотношението е 77% към 23%; при „аналитичните специалисти“ е 74% към 26%; при „административен персонал“ и „техници и други приложни специалисти“ е 70% към 30%; при „персонал зает с услуги и търговия“ – 63% към 37%. В категория „квалифицирани работници“ има постигнат относителен баланс, като съотношението между по-старите (X и T) и по-младите (Z и Y) поколения на работното място е 57% към 43%.

При проведеното изследване сред шест предприятия в сектора се наблюдават подобни тенденции – съотношението между по-възрастните и по-младите поколения с ръководни функции е 90% към 10%, а съотношението между по-възрастните и по-младите поколения с изпълнителски функции е 63% към 37%.

Според данни¹⁰ на компаниите от сектора, обхванати в одита на възрастово многообразие, с най-голям дял (71%) от заемащите ръководни длъжности в тях са представителите на поколение X (40 - 54 г.). Около 19% е делът на ръководителите от поколение Т (на възраст над 55г.), 10% - от поколение Y (27- 39г.), а най-младото поколение на работното място (Z) заема само изпълнителски позиции.



Фигура 9 Съотношение на категориите персонал по възрастови групи, източник: собствено проучване сред предприятията, обхванати в одита на възрастово многообразие



Фигура 10 Съотношение на категориите персонал по възрастови групи, източник: собствено проучване сред предприятията, обхванати в одита на възрастово многообразие

¹⁰ Данните не са представителни за целия сектор, те са резултат от собствено проучване, базирано на структурирани интервюта с представители на ключови предприятия от сектора, обхванати в одита на възрастово многообразие.

От анализа на демографската характеристика на работната сила в сектора могат да бъдат направени следните изводи:

- ✓ В периода 2019-2023 г. броят на зетите в сектора е намалял с 11,5% в резултат от множество фактори, сред които сложната икономическа и геополитическа обстановка, дългосрочното влияние на пандемията от COVID-19, оптимизирането на разходите и бизнес процесите, изграждане на вериги обекти на самообслужване и други технологични нововъведения, водещи до намаляването на потребността от човешки ресурси.
- ✓ Възрастовата структура на работещите в сектор „Търговия на едро и дребно с продукти на петролната и газовата промишленост“ обхваща четирите поколения работна сила, като през изследвания петгодишен период се запазва тенденцията да преобладават представителите на по-възрастните генерации.
- ✓ Възрастовото многообразие на работната сила в сектора поставя пред компаниите необходимостта от разработване и реализиране на ефективни стратегии, програми и мерки за управление на разнообразието и включването, за създаване на организационна култура на познание, разбиране и приемане на поколенческите различия и насърчаване сътрудничеството между различните генерации на работното място.
- ✓ В периода 2019-2023 г. в професионално-квалификационната структура на работещите в сектора се забелязва тенденция за увеличаване дялът на зетите с висока степен на квалификация и намаляване на тези с ниска степен на квалификация.
- ✓ При всички категории персонал в предприятията от сектора преобладават представителите на по-възрастните поколения на работното място. Наличието на известно застаряване при ключовите категории персонал поставя необходимостта от ефективно управление на приемствеността, междугенерационното учене и трансфера на знания между поколенията.

РАЗДЕЛ III. СЪСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМИ И ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

| | |
|-------------------|---|
| <i>Раздел I</i> | <i>Въведение</i> |
| <i>Раздел II</i> | <i>Демографска характеристика на работната сила</i> |
| <i>Раздел III</i> | <i>Състояние, проблеми и тенденции</i> |
| <i>Раздел IV</i> | <i>Предубеждения и нагласи към възрастта</i> |
| <i>Раздел V</i> | <i>Подходи и политики</i> |
| <i>Раздел VI</i> | <i>SWOT анализ</i> |
| <i>Раздел VII</i> | <i>Заклучение</i> |



ЗАЕДНО
за устойчива заетост

От ключово значение за бизнес успеха на компаниите в сектора е техният човешки потенциал да притежава подходяща комбинация от знания, умения, опит, идеи, нагласи и подходи към решаване на проблемите, за да отговори на настоящите и бъдещите предизвикателства на динамично променящата се бизнес среда, да предостави стратегическо предимство и да допринесе за постигането на корпоративните цели.

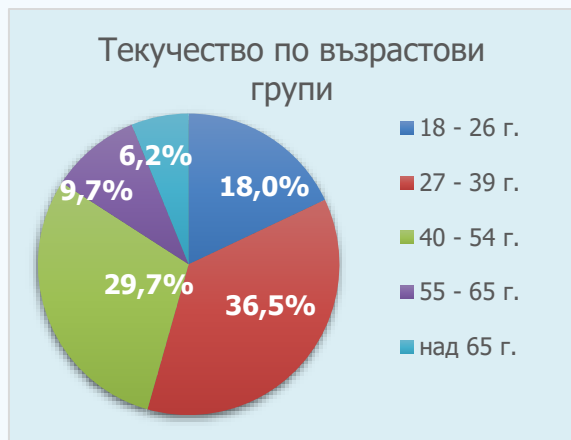
Според болшинството от предприятията, участвали в проучването (83%), възрастовата и квалификационната структура на техния персонал „по-скоро отговаря“ на тяхната стратегия, цели и приоритети, а останалите 17% от компаниите считат, че тя напълно съответства на техните нужди.

Основните проблеми в състоянието на човешките ресурси в сектора са свързани с набиране на кадри и запълването на свободни работни позиции (според две трети от респондентите), застаряване на работната сила (според 50%), дефицит на умения, ниска лична (екипна) ефективност и организираност, неустойчивост към напрежение и стрес, ниска инициативност и креативност, липса на отговорност и самоконтрол (според една трета от интервюираните).



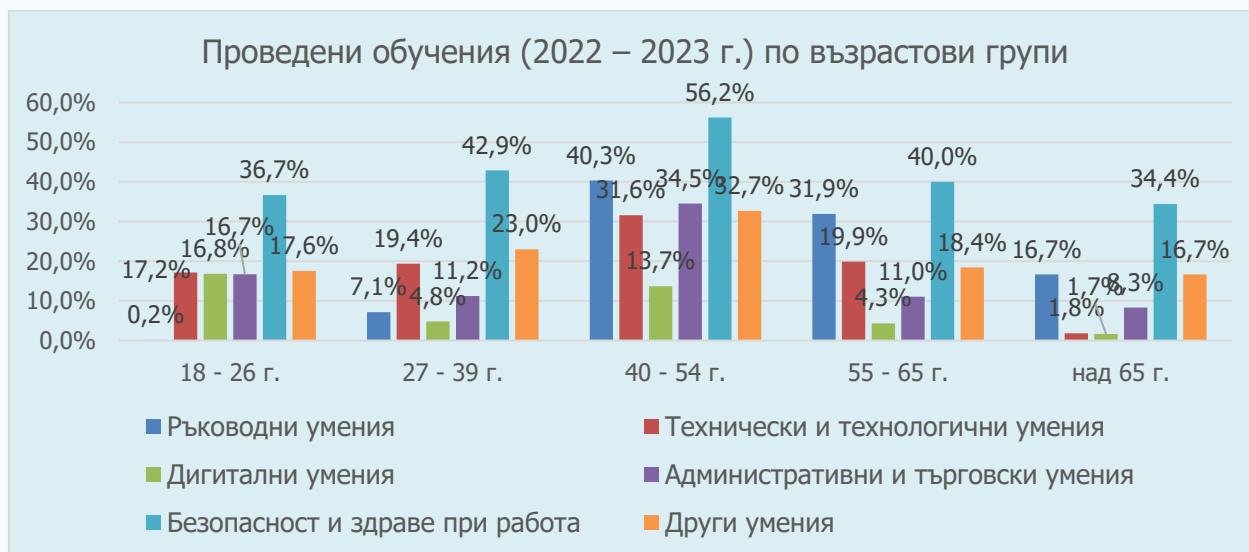
Фигура 11 Проблеми в състоянието на човешките ресурси на предприятията в сектора, източник: собствено проучване, базирано на структурирани интервюта

Данните от стандартизираните интервюта по отношение на текучеството показват относителна стабилност на персонала, даваща възможност да се съхранят корпоративните знания и организационна култура, като по този начин се обезпечи високо ниво на производителност. През 2023 година текучеството в участвалите в проучването компании е в рамките на нормативните стойности (около 6% средногодишно). Най-голям е дялът на напусналите сред представителите на поколение Y (или т.нар. „милениали“ - работници и служители на възраст 27 – 39 години) – с дял от 36,5% и поколение X (40-54г.) – с дял от 29,7%. До голяма степен това може да се обясни с някои поколенчески характеристики – милениалите са готови да напуснат когато условията на работа (позиция, възможности за израстване, възнаграждение и пр.) не се вписват в техните цели и амбиции, и тогава те активно търсят нови по-изгодни предложения за работа. Представителите на поколение X държат на баланса между работа и личен живот, и ако той е нарушен са склонни да сменят работното си място.



Фигура 12 Текучество на персонала по възрастови групи, източник: собствено проучване, базирано на структурирани интервюта

Бизнес стратегията на предприятията в сектора изисква изграждане на нови умения у служителите (включително дигитални компетенции, зелени умения и пр.), за развитието на които компаниите се стремят да предлагат различни възможности (обучения, курсове и пр.).



Фигура 13 Проведени обучения (2022 -2023г.) по възрастови групи, източник: собствено проучване, базирано на структурирани интервюта

Компаниите инвестират в развитието на компетенциите на човешкия си капитал като провеждат и организират както задължителни обучения (като напр. за безопасност и здраве при работа), така и такива за изграждане и усъвършенстване на ръководни умения, на технически, технологични и дигитални умения, административни и търговски умения, и други професионални компетенции.

Данните показват, че най-голямата част от работещите в предприятията, участващи в проучванията, са преминали обучения за безопасност и здраве при работа, както и такива, насочени към специфични за професията умения и ръководни умения. Като цяло, фокусът на работодателите е насочен предимно към обучение и развитие на представителите на поколение X (40-54 г.), а най-малко в обученията са участвали представителите на най-възрастното поколение на работното място (над 55г.).

В област „Ръководни умения“, най-голям е дялът на обучаваните от поколение X (40-54 г.) - 40,3% и поколение T (55+ г.) – 31,9%. В област „Дигитални умения“, най-голям процент от обучаваните лица са от поколение Z (16,8%). В област „Технически и технологични умения“ най-голям е дялът на обучаваните от поколение X (31,6%), а дялът на обучаваните от останалите поколения (T, Y и Z) е между 17-20%. В обученията по „Административни и търговски умения“ най-големият дял обучавани са представителите на поколенията X (34,5%) и Z (16,7%).

Изводи от проучването на състоянието, проблемите и тенденциите в развитието на човешките ресурси на предприятията в сектора:

✓ В предприятията от сектора работят представители на четирите поколения работна сила, които притежават широк спектър от способности, знания и опит. При преобладаващата част от компаниите, участвали в проучването, **възрастовата и квалификационна структура на работещите съответства, макар и не в пълна степен, на тяхната стратегия и бизнес цели.**

✓ За да реализират своите бизнес стратегии и да постигнат корпоративните си цели в условията на динамичните промени и непредвидима външна среда, компаниите в сектора се стремят да прилагат подходи и модели в управлението, акцентиращи върху човешкия потенциал и превръщането му в корпоративен актив, създаващ добавена стойност и конкурентно предимство. В този контекст все повече компании от сектора поставят **фокус върху ефективното управление на възрастовото многообразие.**

✓ Данните от стандартизираните интервюта по отношение на **текучеството** показват относителна стабилност на персонала, даваща възможност да се съхранят корпоративните знания и организационна култура, като по този начин се обезпечи високо ниво на производителност.

✓ Прилагането на проактивен подход и внедряването на съвременни политики и практики в управлението на възрастово-многообразната работна сила ще допринесе за **преодоляването на идентифицираните предизвикателства, свързани със състоянието на човешките ресурси в сектора:**

- предприемането на своевременни проактивни действия за планиране и удовлетворяване на нуждите от персонал и ключови за компанията компетенции чрез оползотворяването на вътрешните ресурси в предприятията; изграждането и управлението на работодателска марка, привлекателна за четирите поколения работна сила; прилагането на неутрални спрямо възрастта набиране, селекция и подбор на персонал, осигурени чрез компетентностно-базирано проектиране на спецификациите за вакантните длъжности; използването на разнообразни канали за набиране на персонал с цел привличане на кандидати от различни поколения, и изграждането на работодателска марка, привлекателна за многообразната работна сила, ще допринесе за **справяне с недостига на работна сила**;

- осигуряването на продуктивна работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните поколения, създаването на условия, насърчаващи удължаването на активния трудов живот и способност за работа, ще подпомогнат за **минимизиране на последствията от застаряването на работната сила**;

- създаването на среда, насърчаваща ученето и усъвършенстването през целия жизнен цикъл, осигуряваща равен достъп до обучение и развитие на умения за всички поколенчески групи в организацията; адаптирането на методите и подходите за обучение към конкретните характеристики и мотивацията за учене на различните възрастови групи; обвързването на обучението с развитието на кариерата и предоставянето на възможности за професионално развитие на всички поколения работещи; управлението на приемствеността и междугенерационното учене посредством наставничество, менторство (включително обратно менторство), ще допринесе за **справяне с дефицитите в уменията на работната сила**;

- изграждането на организационна култура на разбиране и приемане на генерационните различия, на приобщаване и включване, на сътрудничество между различните поколения на работното място; развитието на лидери, които прилагат емоционално-интелигентен, диференциран, съобразен с поколенческите различия, подход на управление на членовете на мултигенерационния екип, ще стимулира **повишаването на личната и екипната ефективност, отговорността и самоконтрола на работещите**;

- прилагането на ефективен междугенерационен подход в управлението на преживяванията ¹¹ на работещите и създаването на среда, насърчаваща предприемчивостта, ще допринесе за **стимулиране на инициативността и креативността**;

11 Преживяване на служителя (employee experience, EX) - цялостното усещане на служителя за компанията, което се формира въз основа на преживяванията му с компанията във всички точки на взаимодействие с нея - от момента, в който прочете обява за работа, през процеса на кандидатстване, постъпване на работа и всичко, което следва от този момент нататък до момента на напускане, а дори и след това (източник: <http://www.designthinking.bg>)

- възприемането на възрастово разнообразие на работната сила като актив на компанията и създаване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа; насърчаване на здравето на работното място чрез подходящи за служителите от всички възрасти инициативи - оптимизиране на организацията на труда и осигуряване на благоприятна психо-социална работната среда и условия на труд, съобразени със спецификата на потребностите и интересите, произтичащи от възрастта; осигуряването на възможности за баланс между работата и личния живот на служителите от всички възрасти, ще стимулира **повишаването на устойчивостта към напрежение и стрес на работещите.**

РАЗДЕЛ IV. ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ И НАГЛАСИ КЪМ ВЪЗРАСТТА

| | |
|-------------------|---|
| <i>Раздел I</i> | <i>Въведение</i> |
| <i>Раздел II</i> | <i>Демографска характеристика на работната сила</i> |
| <i>Раздел III</i> | <i>Състояние, проблеми и тенденции</i> |
| <i>Раздел IV</i> | <i>Предубеждения и нагласи към възрастта</i> |
| <i>Раздел V</i> | <i>Подходи и политики</i> |
| <i>Раздел VI</i> | <i>SWOT анализ</i> |
| <i>Раздел VII</i> | <i>Заклучение</i> |



ЗАЕДНО

● за устойчива заетост

За проучване на нагласите¹² и предубежденията¹³ към възрастта на работното място, проявите на самонасочен¹⁴ и междуличностен ейджизъм¹⁵, и специфичните потребности на работещите, произтичащи от възрастта, е проведена онлайн анкета с участието на 38 респонденти, представители на 6 ключови предприятия от сектор „Търговия на едро и дребно с продукти на петролната и газовата промишленост“.

4.1. НАГЛАСИ И ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ КЪМ ВЪЗРАСТТА НА РАБОТНОТО МЯСТО

Според данните от проучването, болшинството от анкетираните лица определят като най-успешен екипът, съставен от представители на различни поколения работна сила - т.нар. „мултигенерационен екип“.



Фигура 14 Нагласи и предубеждения към възрастта на членовете на екипа, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

Според всички представители на най-младото (Z) и най-възрастното поколение (T) на работното място, най-успешен е екипът, който включва в себе си представители на

¹² *Нагласите са устойчиви във времето форми на оценка за факти, събития, ситуации и хора, които задават посоката на нашето поведение. Те организират социалния ни свят, като ни помагат бързо да категоризираме явления и събития като „добри – лоши“ и да си дадем сметка какво се случва. Те влияят на нашето поведение, формират нашите чувства и отношение и насочват действията ни в посока да вършим това, което харесваме и считаме за важно и необходимо.*

¹³ *Предубеждението е необоснован предразсъдък, негативна нагласа спрямо нещо. То е прибрзано създадено и често неаргументирано мнение. Предубеждението, насочено към членовете на определена група поражда отрицателни или неблагоприятни оценки за хората, принадлежащи към групата, без оглед на опита или фактите.*

¹⁴ *Самонасочен ейджизъм (обърнат към себе си ейджизъм) е проява на стереотипи, предразсъдъци и/или дискриминация на дадено лице към собствената си възраст.*

¹⁵ *Ейджизъм – стереотипизация, предразсъдъци и дискриминация на хората въз основа на тяхната възраст.*

всички поколения работна сила (екип Б). Само 5% от работещите от поколение X и 22% от поколение Y са отговорили, че екипът, съставен само от млади хора (екип А), е по-успешен на работното място.

Еднакъв е делът (92%) на респондентите с ръководни и изпълнителски функции, според които мултигенерационният екип е по-успешен от този, който е съставен от представители на едно и също поколение (независимо дали само от млади или от възрастни служители). Останалите 8% от анкетиранияте са посочили като най-успешен екипът, съставен само от млади хора. Нито един от респондентите не е посочил като най-успешен екипът, съставен само от представители на най-възрастното поколение на работното място.

В рамките на анкетното проучване се изследва наличието на стереотипизиране, проява на предразсъдъци и дискриминация на работещите въз основа на тяхната възраст (т.нар. „ейджизъм“ на работното място).

Данните показват, че болшинството анкетирани лица от предприятията в сектора демонстрират непредубеденост по отношение на представителите на различните поколения на работното място.



Фигура 15 Възрастова дискриминация, по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

Почти една трета (29%) от представителите на поколение Т (55-65+години) проявяват потенциална склонност към възрастова дискриминация¹⁶ или самонасочен ейджизъм¹⁷ когато е необходимо да се вземе решение в критична ситуация (съкращения или освобождаване от работа). Според малко повече от една четвърт от най-възрастното поколение на работното място „най-справедливият подход при съкращение е да бъдат освободени хора в пенсионна възраст, независимо дали са опитни и полезни“. Една пета от представителите на поколение X също демонстрират дискриминационни нагласи и биха третирали представителите на най-възрастното поколение неблагоприятно заради възрастта им в ситуация, която изисква вземане на решение за съкращение. Според 11% от представителите на поколение Y при съкращение е най-справедливо „да се освободят възрастни хора, защото те не са достатъчно пълноценни“. Участвалите в анкетата представители на поколение Z считат, че при съкращения е справедливо да бъдат освободени хора с по-ниска квалификация и ефективност (каквото е и законовото изискване).



Фигура 16 Възрастова дискриминация, по категории персонал, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

Въпреки, че преобладаващата част от ръководителите (85%) определят като справедливо при съкращения да бъдат освободени хора с по-ниска квалификация и ефективност, 15% от заемащите ръководни позиции проявяват потенциална склонност към възрастова дискриминация по отношение на служителите, навършили пенсионна възраст.

¹⁶ **Възрастовата дискриминация** е поведенчески компонент на ейджизма и се отнася до случаите, когато един човек се третира по-малко благоприятно от друг в сравнима ситуация поради възрастта си (пряка дискриминация) или когато последиците от очевидно неутралните действия са в неизгодно положение на хората на базата на възраст (косвена дискриминация).

¹⁷ **Самонасочен ейджизъм** (обърнат към себе си ейджизъм) е проява на стереотипи, предразсъдъци и/или дискриминация на дадено лице към собствената си възраст.

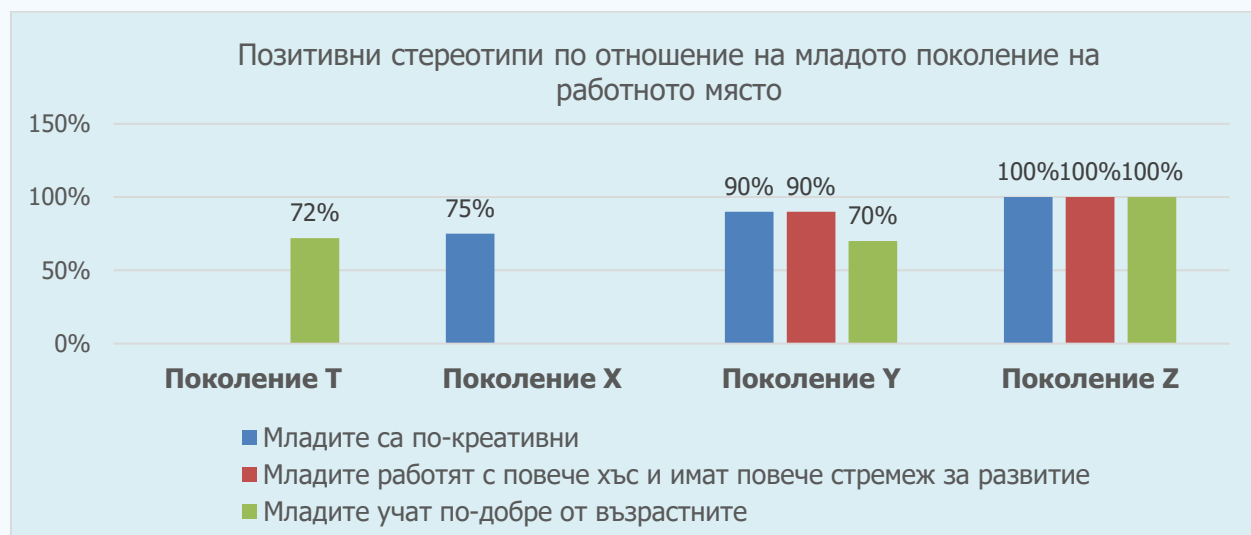
Според данните от анкетното проучване на работното място съществуват предрасъдъци както към възрастните, така и към младите служители. Докато по отношение на младите служители е налице както позитивно, така и негативно стереотипизиране, то по отношение на възрастните се наблюдава наличието само на негативни стереотипи.

Анкетираните лица от всички поколения са демонстрирали наличието на позитивни стереотипи относно младите служители на работното място:

✓ „Младите учат по-добре от възрастните“ според 72% от представителите на поколение Т, 70% от поколение Y и 100% от поколение Z.

✓ „Младите са по-креативни“ според 75% от поколение X, 90% от поколение Y и 100% от поколение Z.

✓ „Младите работят с повече хъс и имат повече стремеж за развитие“ според 90% от поколение Y и 100% от поколение Z.



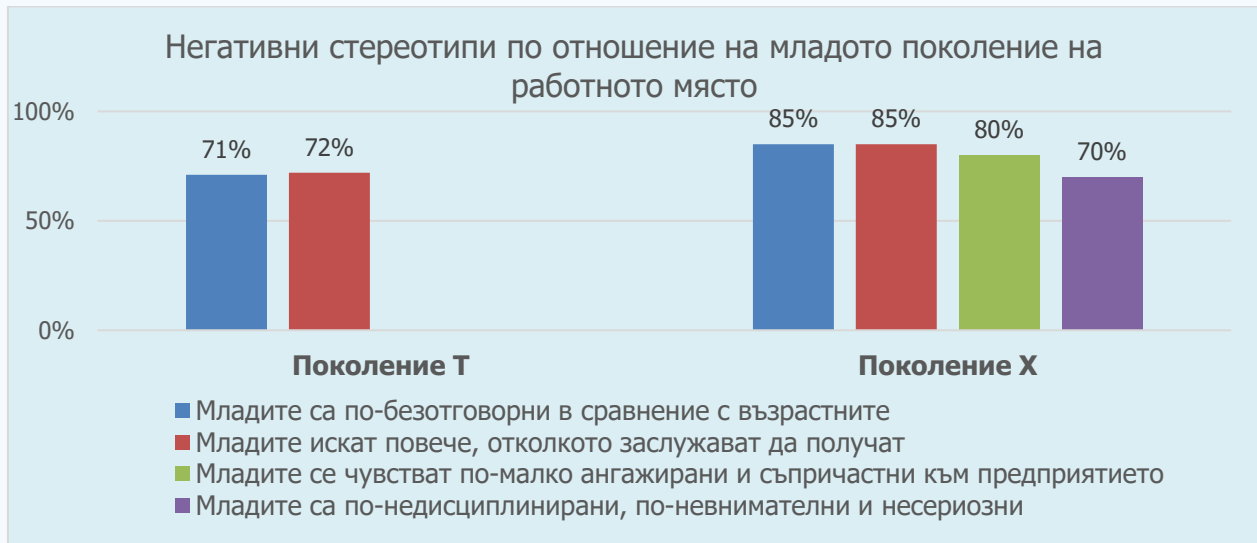
Фигура 17 Позитивни стереотипи по отношение на младото поколение на работното място, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

Анкетираните лица от по-възрастните поколения (Т и X) притежават някои негативни предубеждения към по-младите служители на работното място:

✓ „Младите са по-безотговорни в сравнение с възрастните“ според 71% от представителите на поколение Т и 85% от поколение X;

✓ „Младите искат повече, отколкото заслужават да получат“ според 72% от представителите на поколение Т и 85% от поколение X;

✓ „Младите се чувстват по-малко ангажирани и съпричастни към предприятието“ и „са по-недисциплинирани, по-невнимателни и несериозни“ според съответно 80% и 70% от представителите на поколение X.



Фигура 18 Негативни стереотипи по отношение на младото поколение на работното място, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

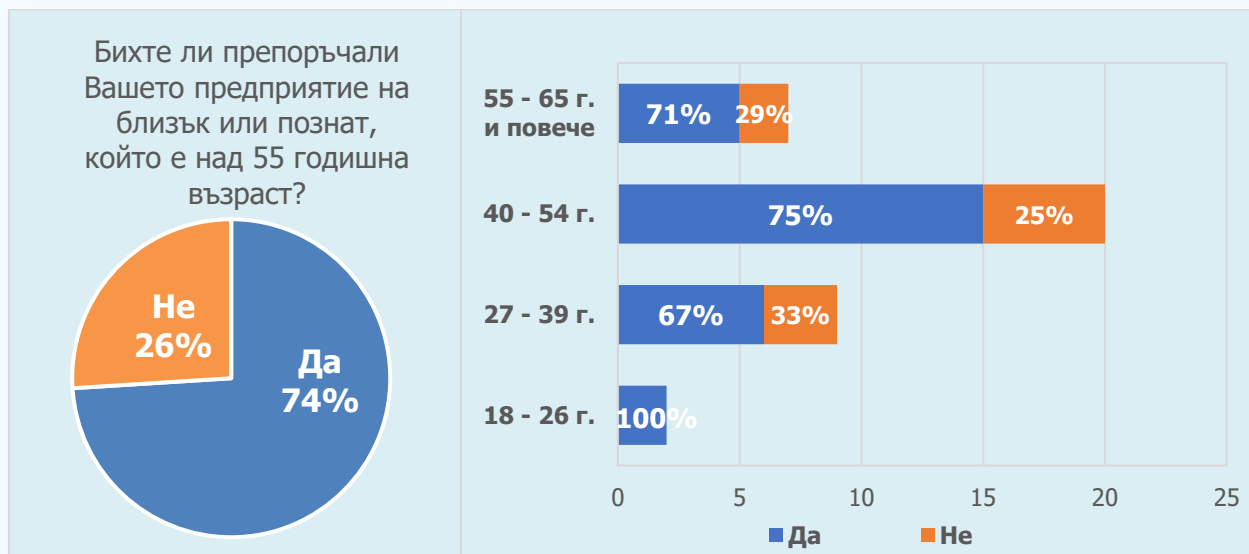
От своя страна, по-младите поколения също имат предразсъдъци спрямо по-възрастните си колеги. 80% от представителите на поколение Y смятат, че „възрастните работят троваво и по заучени модели, трудно приемат новостите и промените“, а според представителите на поколение Z „възрастните не разбират новите технологии“ и освен това „преувеличават проблемите и по-често са склонни да се оплакват“.



Фигура 19 Негативни стереотипи по отношение на възрастното поколение на работното място, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

Според по-голямата част от анкетираните (74%) средата и условията на труд в предприятието, в което работят, са подходящи за най-възрастното поколение на работното място. Една четвърт от респондентите биха се въздържали да препоръчат предприятието

си на близък или познат, който е на възраст над 55 години, като сред тях попадат около една трета от представителите на поколение Т и Y, и една четвърт от представителите на поколение X.



Фигура 20 Предприятието като подходящо място за работа на служители на възраст 55+ години, общо анкетирани и по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

4.2. САМОНАСОЧЕН ЕЙДЖИЗЪМ

Наличието на негативни нагласи, стереотипи и предразсъдъци в обществото, свързани с възрастта и остаряването, води до насочването на ейджизма като форма на негативно отношение към собственото стареене и влияе неблагоприятно върху здравето и благосъстоянието в напреднала възраст.

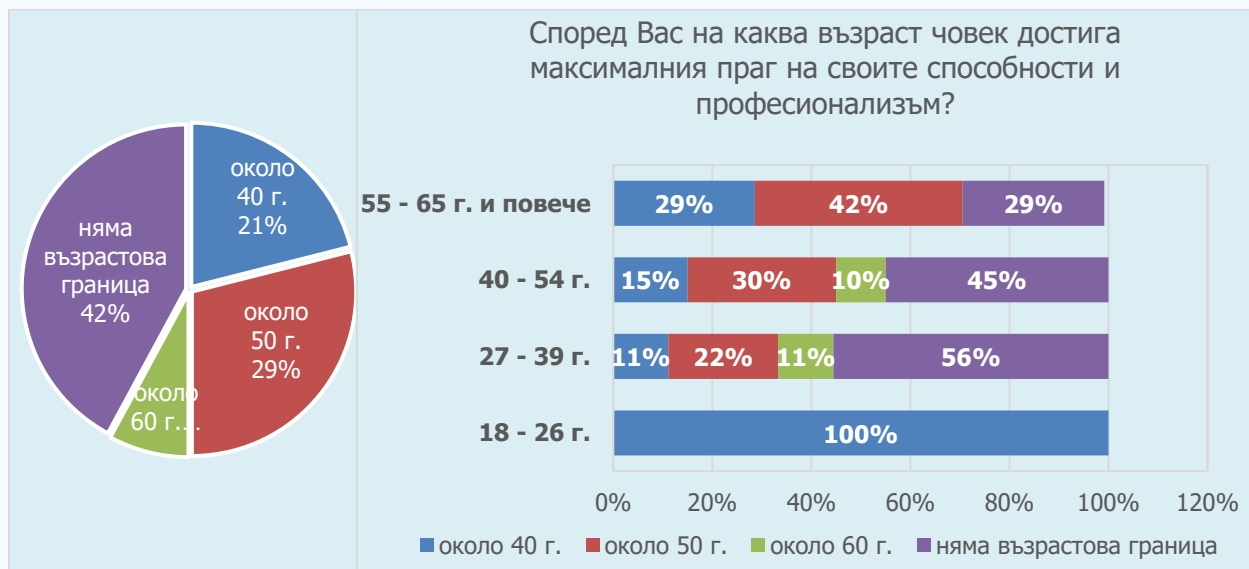
Според резултатите от проучването в рамките на одита на възрастовото многообразие, както по-възрастните (Т и X), така и по-младите поколения (Y и Z) проявяват самонасочен ейджизъм:

- ✓ 72% от представителите на **поколение Т** смятат, че „възрастните не се нуждаят от много за задоволяване на техните нужди“ и че „възрастните преувеличават проблемите, с които се сблъскват и по-често са склонни да се оплакват“; 86% - че „възрастните не разбират новите технологии“; и 57%, че възрастните работят тромаво и по вече заучени модели; трудно приемат новостите и промените;
- ✓ 85% от **поколение X** са съгласни с твърдението, че възрастните „преувеличават проблемите, с които се сблъскват и по-често са склонни да се оплакват“; 80% - че „работят тромаво и по вече заучени модели“; „трудно приемат новостите и промените“; 65% - че „не се нуждаят от много за задоволяване на техните нужди“, 75% - че „са по-неработоспособни от младите“;

- ✓ 60% от **поколение Y** отбелязват, че младите искат повече, отколкото заслужават да получат;
- ✓ 50% от **поколение Z** са съгласни с твърдението, че младите са по-безотговорни в сравнение с възрастните.

Данните от анкетното проучване показват, че само 42% от анкетираните лица смятат, че няма възрастова граница, в която човек достига максималния праг на своите способности и професионализъм.

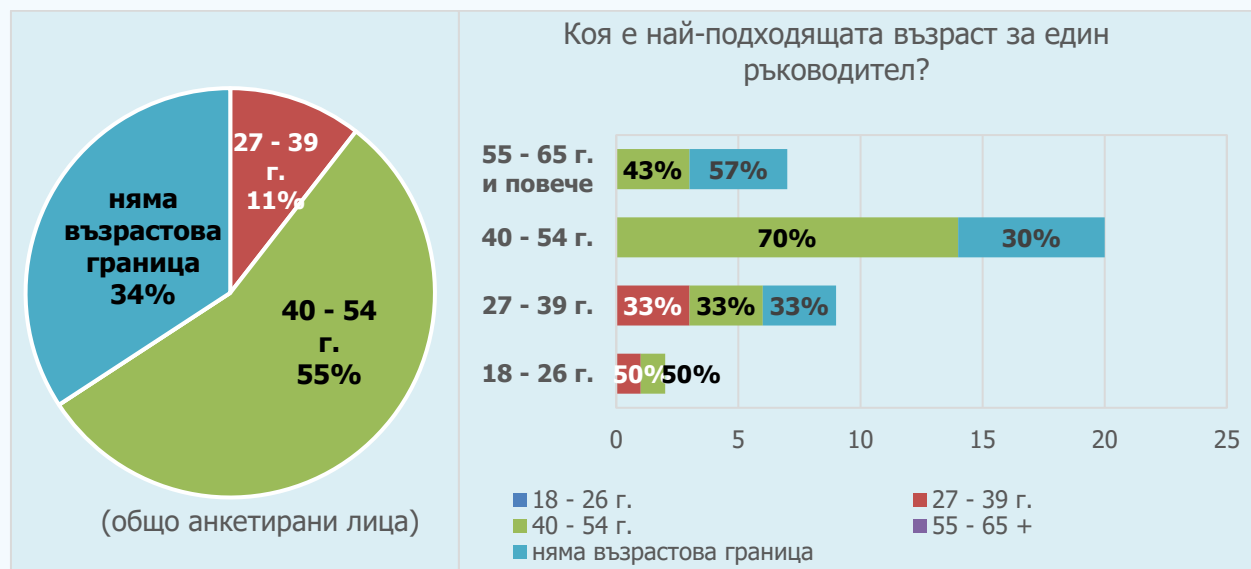
Налице са прояви на самонасочен ейджизъм сред 71% от представителите на поколение X – според 42% от тях на около 50 години човек достига прага на възможностите си, а 29% от тях посочват, че прагът на способностите е 40г. Въпреки, че за почти половината (45%) от представителите на поколение X способностите и професионализмът не се предопределят от възрастта, същият дял от анкетираните от това поколение (45%) считат, че са достигнали максималния праг на способностите и професионализма си (15% - на около 40г., а 30% - на около 50г.). Преобладаващата част от поколение Y (56%) вярват, че способностите нямат възрастова граница, 11% от тях - че прагът е около 40г., 22% - около 50г. и останалите 11% - около 60г. Представителите на поколение Z са единодушни, че човек достига прага на възможностите си около 40 годишна възраст.



Фигура 21 Стереотипи за наличие на праг на способностите, свързан с възрастта, самонасочен ейджизъм, общо анкетирани и по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

Едва 34% от анкетираните считат, че няма „най-подходяща възраст“ за заемането на ръководна позиция, докато според малко повече от половината (55%) от респондентите най-подходящата възраст за един ръководител е между 40 и 54 г., а според 11% – това е възрастта между 27 и 39г.

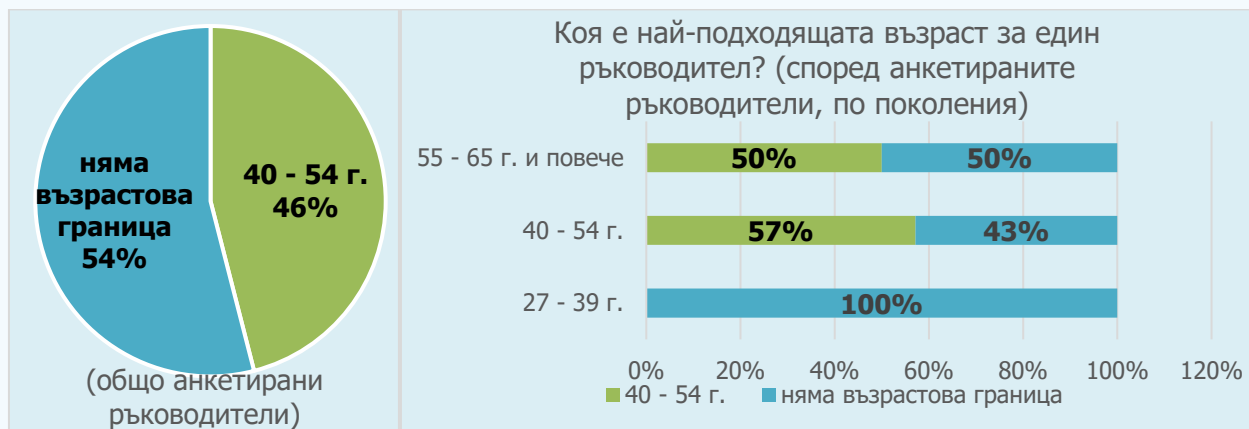
57% от представителите на поколение Т вярват, че няма възрастова граница за изпълнението на ръководна длъжност, докато останалите 43% демонстрират самонасочен ейджизъм считайки, че са надминали възрастта, която е подходяща за един ръководител (40-54г.). Според 70% от поколение Х тяхната възраст (40-54г.) е подходящата за заемане на ръководни длъжности, а останалите 30% от поколението счита, че няма възрастови граници. Част от представителите на поколение Y също проявява предразсъдъци спрямо ръководните си умения – една трета от тях считат, че е по-подходящо ръководителите да са на възраст между 40 и 54г.



Фигура 22 Стереотипи относно подходящата възраст за заемане на ръководна длъжност, общо анкетирани и по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

Малко повече от половината анкетирани, заемащи ръководни позиции (54%) считат, че няма конкретна възраст, която да е подходяща за един ръководител, а според останалите 46% най-подходящата възраст е 40-54г.

При половината от анкетираните ръководители на възраст над 55г., се наблюдава самонасочен ейджизъм, проявяващ се чрез посочване на по-ниска (от собствената) подходяща за заемане на ръководна длъжност възраст.

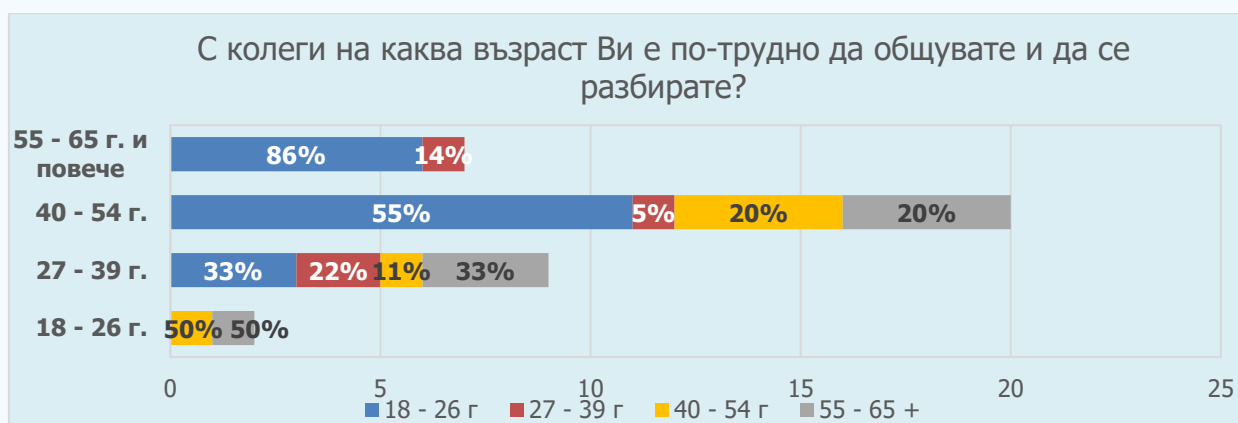


Фигура 23 Стереотипи относно подходящата възраст за заемане на ръководна длъжност според анкетираните ръководители, общо анкетираните ръководители и по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

4.3. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ И МЕЖДУЛИЧНОСТЕН ЕЙДЖИЗЪМ

Едно от най-големите предизвикателства на работното място, съставено от различни поколения, е свързано с ефективното общуване между тях.

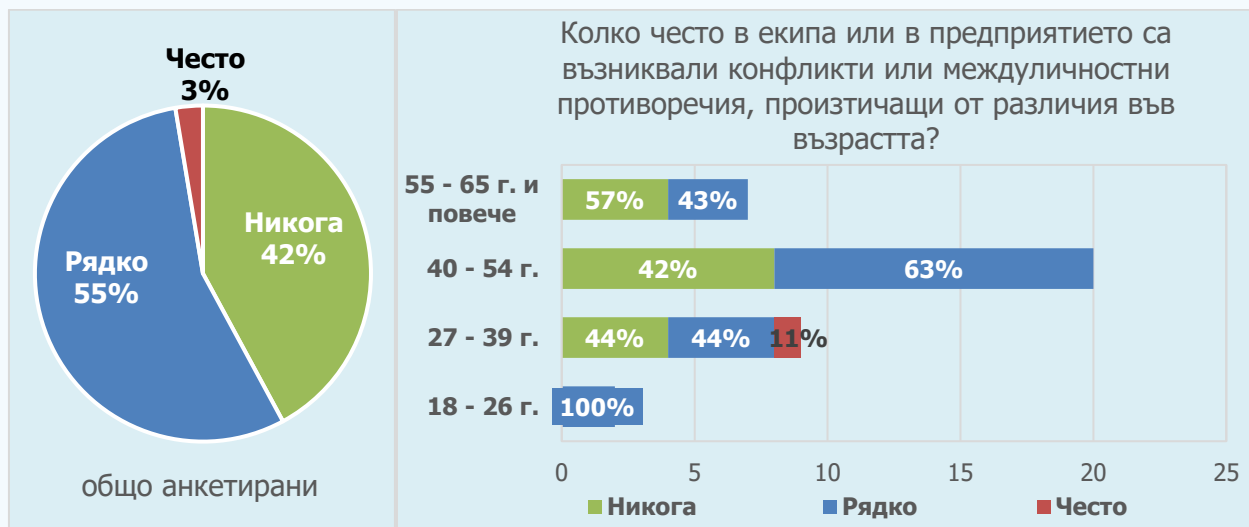
Според резултатите от проучването, представителите на поколение Z срещат проблеми с общуването с по-възрастните поколения (половината от анкетираните от най-младото поколение най-трудно общуват с поколение T, а другата половина – с поколение X). Една трета от представителите на поколение Y имат трудности в комуникацията с най-възрастното и най-младото поколение. Проблеми с комуникацията с представителите на своето поколение срещат също една трета от милениалите. Повече от половината от поколение X трудно намират общ език с поколение Z, а една пета от тях - с поколение T и със собственото си поколение. Преобладаващата част (86%) от най-възрастното поколение на работното място има трудности в комуникацията с поколение Z.



Фигура 24 Общуване между представителите на различните поколения на работното място, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

Различията между поколенията на работното място, наличието на предразсъдъци и стереотипи по отношение на възрастта, дистанцията между представителите на различните поколения и трудностите в общуването между тях могат да бъдат в основата на междуличностни, междугрупови и организационни конфликти.

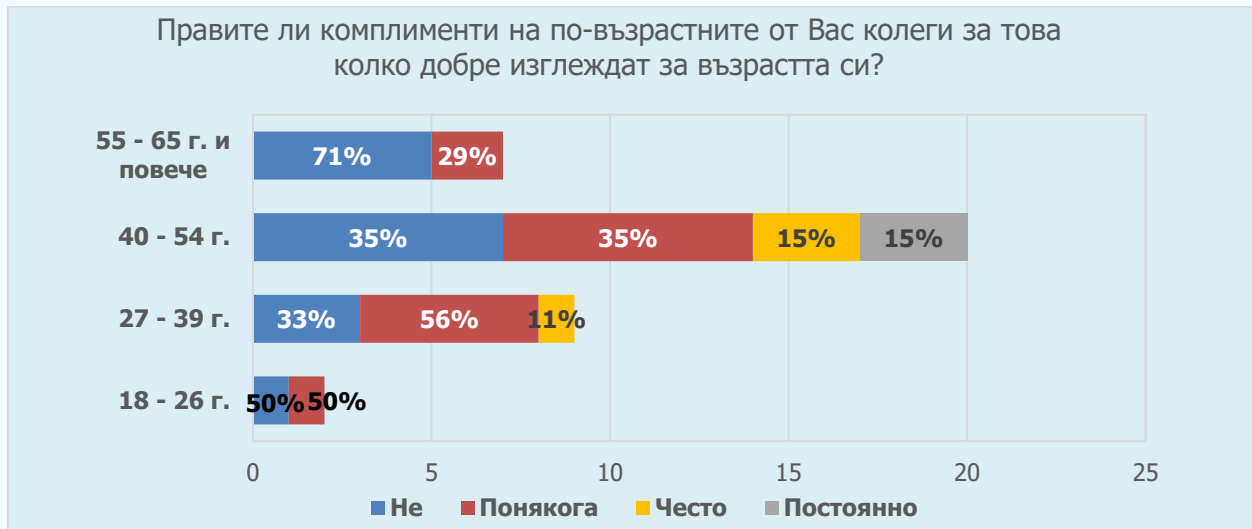
Данните от анкетното проучване показват, че според повече от половината от респондентите (55%), макар и рядко, на работното място възникват конфликти или междуличностни противоречия, породени от възрастовите различия.



Фигура 25 Конфликти, произтичащи от различия във възрастта, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

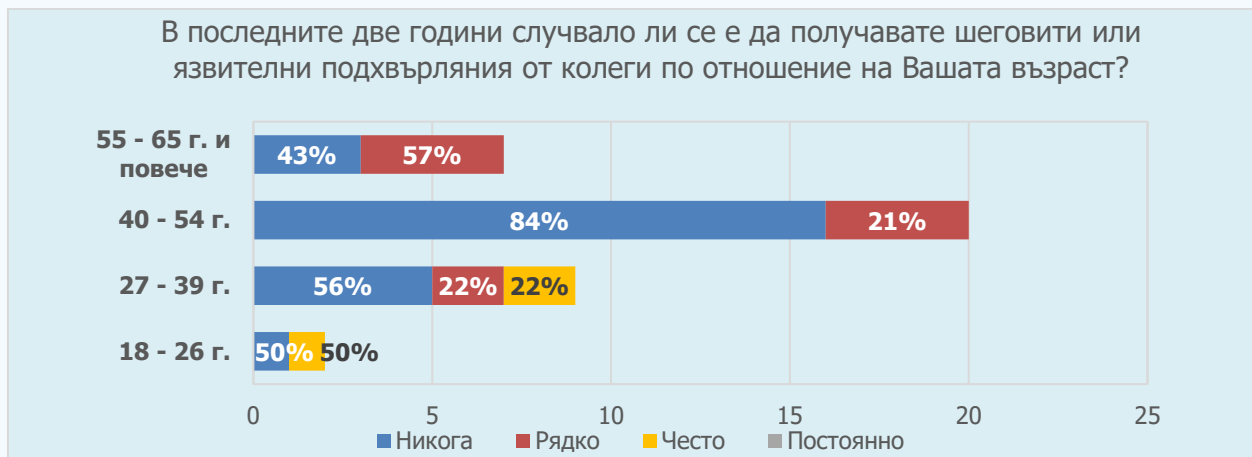
Предразсъдъците, стереотипите и възрастовата дискриминация на работното място могат да бъдат насочени както към представители на по-възрастните, така и към по-младите поколения, а проявленията на междуличностен ейджизъм могат да бъдат многообразни – както комплименти, свързани с възрастта; шеговити или язвителни подхвърляния от колеги, така и снизходителност, подценяване, пренебрежение или ощетяване заради възрастта.

По-голямата част от анкетираните (58%) споделят, че правят комплименти на колегите си, свързани с възрастта - половината от представителите на поколение Z, две трети от поколение Y и X, и малко повече от една четвърт от представителите на поколение T се е случвало да проявят такъв тип междуличностен ейджизъм.



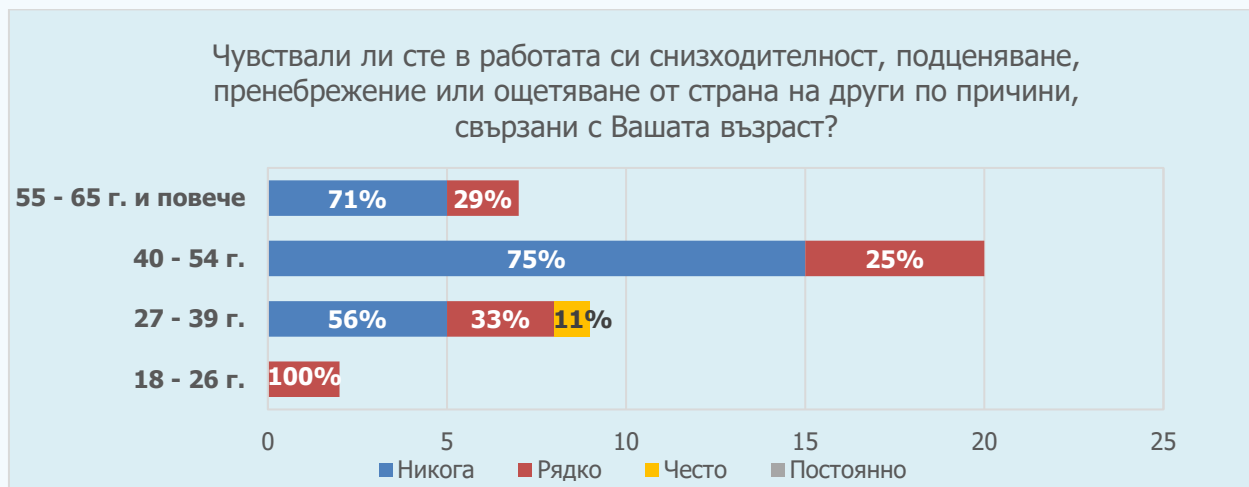
Фигура 26 Междуличностен ейджизъм – комплименти, свързани с възрастта, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

През последните две години на повече от половината от представителите на най-възрастното поколение на работното място, на половината от поколение Z, на 44% от поколение Y и на 21% от поколение X, се е случвало да бъдат обект на шеговити или язвителни подхвърляния от колеги, свързани с възрастта.



Фигура 27 Междуличностен ейджизъм – шеговити или язвителни подхвърляния, свързани с възрастта, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

Според резултатите от проучването всички представители на най-младото поколение на работното място и около една четвърт от представителите на по-възрастните поколения (Т и X), макар и рядко, са чувствали в работата си снизходителност, подценяване, пренебрежение или ощетяване, свързани с възрастта. Данните за поколение Y сочат, че 33% от тях - рядко, а 11% - често са били обект на подобни прояви на междуличностен ейджизъм.



Фигура 28 Междуличностен ейджизъм – снизходителност, подценяване, пренебрежение или ощетяване, свързани с възрастта, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

4.4. НАГЛАСИ И ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ КЪМ ВЪЗРАСТТА ОТ СТРАНА НА РЪКОВОДИТЕЛИТЕ

За да управляват ефективно многообразната работна сила, ръководителите е важно да приемат и разбират специфичните поколенчески особености, да се справят с предразсъдъците, предубежденията и стереотипите по отношение на възрастта, да идентифицират и оползотворят силните страни на представителите на различните поколения в интерес на работата – т.е. да прилагат т.нар. „междупоколенчески подход“.

Според проведеното проучване при част от ръководителите са налице някои предразсъдъци, предубеждения и стереотипи по отношение на поколенията на работното място, особено по отношение на младото поколение:

✓ анкетираните ръководители демонстрират позитивно стереотипизиране на младото поколение, като отбелязват, че те „са по-креативни“ (според 77%), че „учат по-добре от възрастните“ (според 69%), че „работят с повече хъс и имат повече стремеж за развитие“ (според 53%);

✓ негативните стереотипи на ръководителите по отношение на младите са свързани с предубежденията, че те са „по-безотговорни в сравнение с възрастните“ (според 70%), че „искат повече, отколкото заслужават да получат“ (според 69%), че „се чувстват по-малко ангажирани и съпричастни към предприятието“ (според 59%) и че „са по-недисциплинирани, по-невнимателни и несериозни“ (според 54%);

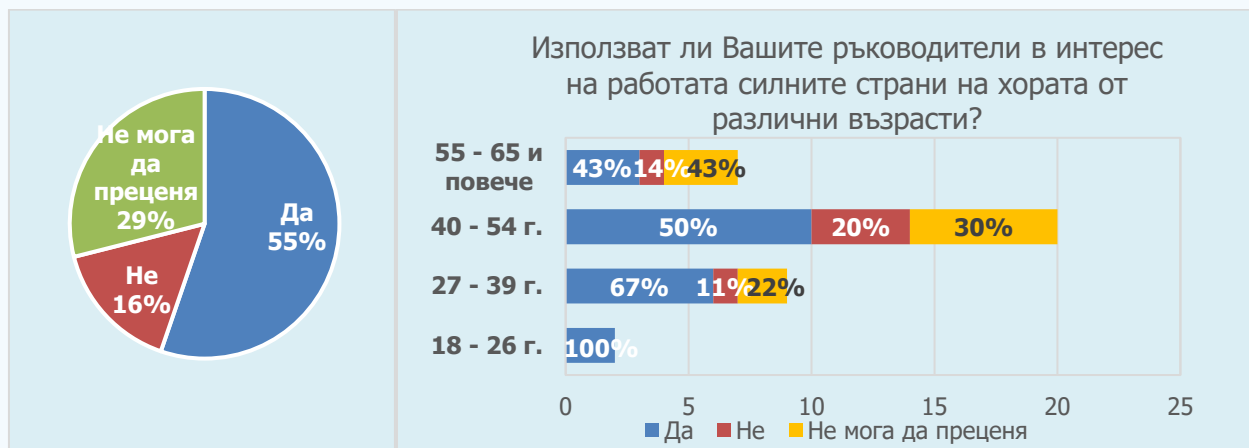
При ръководителите са налице стереотипни нагласи и по отношение на възрастните поколения на работното място – според 54% от тях „възрастните работят тромаво и по вече заучени модели, трудно приемат новостите и промяната“ и „не се нуждаят от много за задоволяване на техните нужди“ (според 62% от анкетираните на ръководни длъжности).

Според 44% от представителите на поколение Y, 40% от поколение X и 29% от поколение T, макар и рядко, в предприятията се наблюдават прояви на дискриминация, основана на предразсъдъци и възрастови пристрастия от страна на ръководителите. А 14% от поколение T, 11% от поколение Y и 5% от поколение X споделят, че често са били свидетели на възрастови предразсъдъци или привилегиране на дадена възрастова група.



Фигура 29 Нагласи и предубеждения към възрастта от страна на ръководителите – възрастова дискриминация, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

Ефективното лидерство на мултигенерационни екипи се изгражда върху познаването и използването на предимствата на всяко поколение в интерес на работата. Според 55% от анкетиранияте, ръководителите в техните предприятия използват в интерес на работата силните страни на представителите на различните поколения.

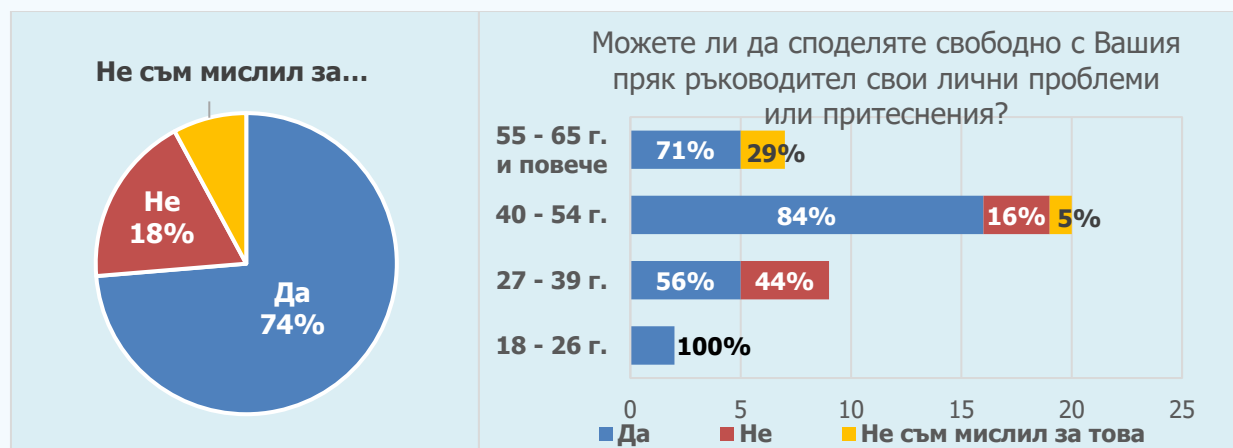


Фигура 30 Прилагане на междупоколенчески подход от ръководителите, общо и по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

Всички анкетирани представители от поколение Z (18-26г.) са на мнение, че ръководителите прилагат междупоколенческият подход при управлението на хора¹⁸. 57% от представителите на поколение T (55+ г.), 50% от поколение X (40-54 г.) и 33% от поколение Y (27-39 г.) обаче не споделят напълно това мнение.

Ръководителите, които използват междупоколенческият подход, дават възможност на хората с различни индивидуалности, ценности, вярвания, начин на мислене и предпочитания, да развият потенциала си, допринасяйки за общите екипни и организационни цели. За да се разгърне максимално потенциалът на представителите на отделните поколения работна сила, е важно да се създаде организационна култура на приобщаване и включване, която насърчава взаимодействието на различните възрастови групи и цени както приликите, така и различията. Колкото по-добре мениджърите разбират уникалната комбинация от фактори, които мотивират всяко поколение, толкова по-добре ще координират усилията на хората на различна възраст в организацията и ще канализират енергията, мотивацията и поведението им в интерес на бизнес целите.

От ключово значение за ефективните взаимоотношения между ръководителя и членовете на екипа е изграждането на доверие между тях. Проучването показва, че 74% от анкетираните имат доверие на своя пряк ръководител и могат свободно да споделят с него свои лични проблеми или притеснения.



Фигура 31 Доверие между ръководителя и членовете на междугенерационния екип, общо и по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

Всички анкетирани представители на поколение Z посочват, че могат да споделят с ръководителите си свои лични проблеми и притеснения, възникнали на работното място. Най-младото поколение на работното място е два пъти по-склонно от поколение Y да се довери на своите ръководители. 44% от представителите на поколение Y изразяват категорично недоверие в своите ръководители и умението им да проявят разбиране към

¹⁸ *Междупоколенческият подход като част от управлението на многообразието, се отнася до познаването, разбирането и съобразяването със специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения в интерес на работата.*

проблемите и да окажат необходимата подкрепа или съдействие. Това мнение споделят и 16% от представителите на поколение X. Болшинството от представителите на по-възрастните поколения на работното място считат, че могат да се доверят на преките си ръководители (84% от поколение X и 71% от поколение T).

4.5. СПЕЦИФИЧНИ ПОТРЕБНОСТИ НА ИЗСЛЕДВАНИТЕ ЛИЦА, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ ВЪЗРАСТТА

Според данните от проучването най-важните за **поколение Z** (18-26 г.) условия и фактори в работната среда са:

- ✓ гъвкави възможности за работа;
- ✓ смислени, интересни и предизвикателни задачи;
- ✓ добра обществена репутация на предприятието, корпоративна отговорност и възможност за участие в различни социални и благотворителни инициативи;
- ✓ колегиалност, взаимопомощ и етика в отношенията между колегите и екипите;
- ✓ ефективна система за ограничаване стреса и напрежението в работата;
- ✓ социални придобивки и услуги в подкрепа на работещите, съобразени с техните възрастови потребности;
- ✓ допълнителен платен отпуск за обучение и/или за грижи за болни членове на семейството.

Поколение Y (27-39 г.) отбелязват като най-важни следните условия и фактори в работната среда:

- ✓ колегиалност, взаимопомощ и етика в отношенията между колегите и екипите;
- ✓ гъвкави възможности за работа;
- ✓ ефективна система за ограничаване стреса и напрежението в работата;
- ✓ смислени, интересни и предизвикателни задачи;
- ✓ свобода и автономия в работата;
- ✓ разбиране, внимание и подкрепа от ръководителите;
- ✓ искрено уважение и съблюдаване на човешкото достойнство в труда;
- ✓ прозрачност в процедурите и възможност за участие при вземането на решения;
- ✓ справедлива и безпристрастна оценка, стимулиране и признание на способностите и трудовия принос;
- ✓ открита атмосфера на общуване, насърчаваща споделянето на мнения, идеи и предложения;
- ✓ фирмени събития, професионални празници и други инициативи, насърчаващи сплотеността и съпричастността на хората в предприятието;
- ✓ социални придобивки и услуги в подкрепа на работещите, съобразени с техните възрастови потребности.

Като най-важни условия и фактори в работната среда **поколение X** (40-54 г.) определят:

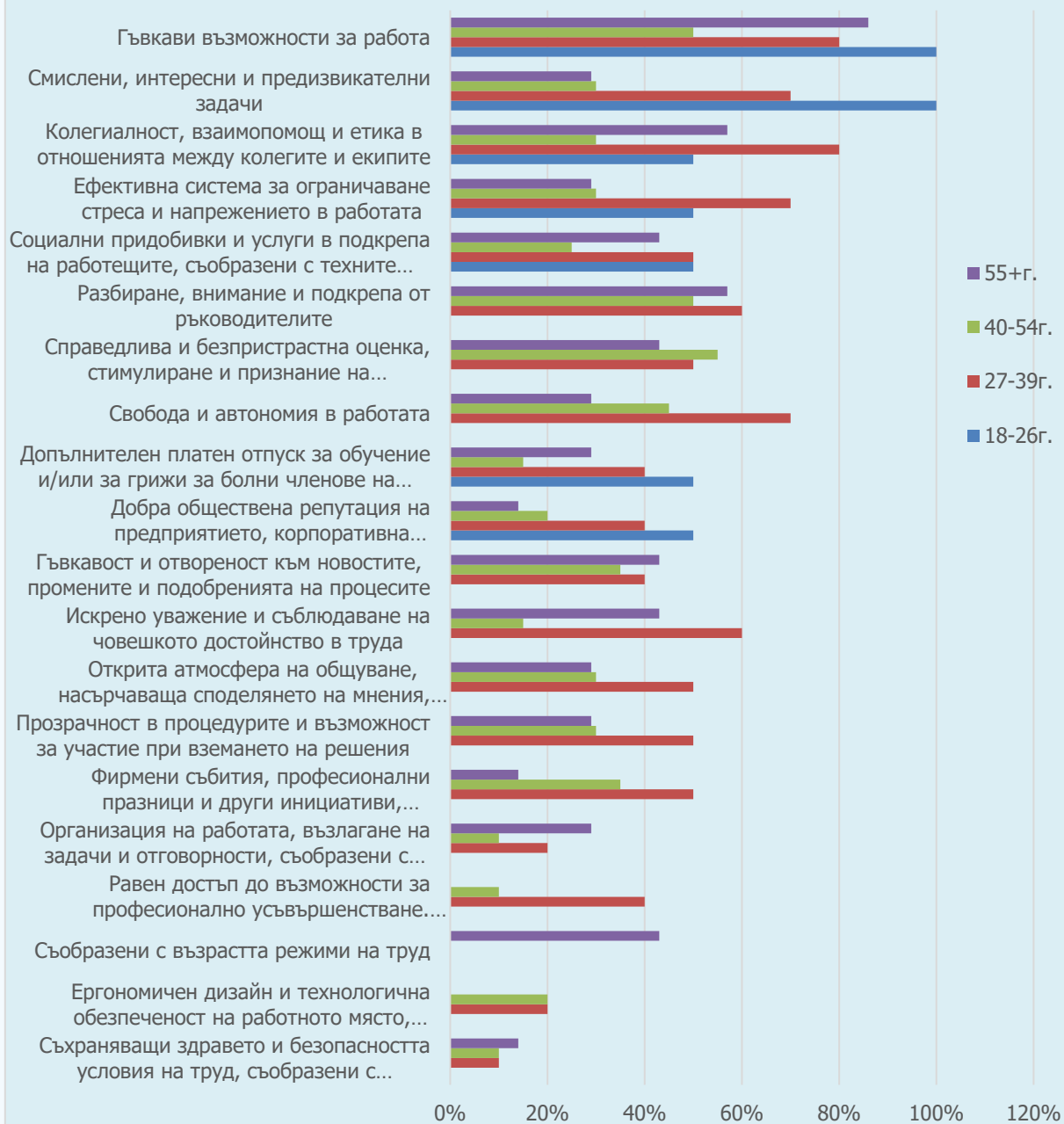
- ✓ справедлива и безпристрастна оценка, стимулиране и признание на способностите и трудовия принос;
- ✓ гъвкави възможности за работа;
- ✓ разбиране, внимание и подкрепа от ръководителите;
- ✓ свобода и автономия в работата.

Анкетираните лица, представители поколение X, са добавили също финансиране за карти за спорт и други, предоставяне на ваучери за различни спортни и културни събития; намалено работно време.

За **поколение T** (55-65+ г.) най-важните условия и фактори в работната среда са:

- ✓ гъвкави възможности за работа;
- ✓ разбиране, внимание и подкрепа от ръководителите;
- ✓ колегиалност, взаимопомощ и етика в отношенията между колегите и екипите;
- ✓ съобразени с възрастта режими на труд;
- ✓ справедлива и безпристрастна оценка, стимулиране и признание на способностите и трудовия принос;
- ✓ искрено уважение и съблюдаване на човешкото достойнство в труда;
- ✓ гъвкавост и отвореност към новостите, промените и подобренията на процесите;
- ✓ социални придобивки и услуги в подкрепа на работещите, съобразени с техните възрастови потребности.

Какви специфични за Вашата възраст условия (фактори) в работната среда биха направили труда Ви по-привлекателен и продуктивен?



Фигура 32 Специфични потребности на различните поколения, свързани с условията и факторите на работната среда, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета

4.6. ИЗВОДИ ОТ ПРОУЧВАНЕТО НА ПРЕДУБЕЖДЕНИЯТА И НАГЛАСИТЕ КЪМ ВЪЗРАСТТА НА РАБОТНАТА СИЛА

Преобладаващата част (92%) от респондентите оценяват ползите и предимствата на работен екип, съставен от представители на различни поколения, всяко едно от които има специфичен принос за постигането на екипните цели.

Данните от проучването демонстрират наличието (в една или друга степен) на стереотипи и предубеждения, както към възрастните, така и към младите служители.

- ✓ **По отношение на младите служители е налице както позитивно стереотипизиране** (свързано с нагласата, че те „учат по-добре от възрастните“, „по-креативни са“, „работят с повече хъс“ и „имат повече стремеж за развитие“), **така и негативно** - че са „по-безотговорни“, „по-недисциплинирани“, „по-невнимателни и несериозни“; „искат повече, отколкото заслужават да получат“ и се чувстват „по-малко ангажирани и съпричастни към предприятието“;
- ✓ **Преобладаващата част от анкетираните представители на по-младите поколения имат предразсъдъци спрямо по-възрастните си колеги** (че „трудно приемат новостите и промените“, „не разбират новите технологии“, „преувеличават проблемите и по-често са склонни да се оплакват“);
- ✓ По-склонни към проява на стереотипи, предразсъдъци и/или дискриминация към собствената си възраст (самонасочен ейджизъм) са възрастните поколения работна сила;
- ✓ Въпреки, че **болшинството от анкетираните ръководители демонстрират непредубеденост** по отношение на представителите на различните поколения на работното място, в критична ситуация като съкращаване или освобождаване на персонал, 15% от тях проявяват потенциална склонност към възрастова дискриминация по отношение на служителите, навършили пенсионна възраст.
- ✓ **Стереотипни нагласи сред две трети от анкетираните са налице по отношение на това, че съществува „подходяща възраст“ за заемането на ръководна позиция** - според малко повече от половината от респондентите тя е между 40 и 54 г.
- ✓ Повече от половината от респондентите демонстрират **стереотипни нагласи, че съществува възрастова граница, при която се достига максималния праг в способностите и професионалните умения.**
- ✓ Ефективното общуване между представителите на различните поколения е едно от най-големите предизвикателства на работното място, а **най-младото поколение среща най-много трудности в комуникацията с останалите поколения.**
- ✓ Според повече от половината от респондентите, **макар и рядко, на работното място възникват конфликти или противоречия, породени от възрастовите различия.**

- ✓ Проявления на **междучелностен ейджизъм** могат да бъдат както комплименти, свързани с възрастта; шеговити или язвителни подхвърляния от колеги, така и снизходителност, подценяване, пренебрежение или оцетяване заради възрастта и пр. На около половината от представителите на поколения Т, Z и Y и една пета от поколение X се е случвало да бъдат обект на шеговити или язвителни подхвърляния от колеги, свързани с възрастта. Една трета от представителите на по-младите поколения (Z и Y) и около една четвърт от по-възрастните поколения (Т и X), макар и рядко, са чувствали в работата си снизходителност, подценяване, пренебрежение или оцетяване, свързани с възрастта.
- ✓ Около половината от представителите на поколение Т, X и Y споделят, че макар и рядко, в предприятията се наблюдават прояви на **дискриминация, основана на предразсъдъци и възрастови пристрастия от страна на ръководителите**.
- ✓ Малко повече от половината от анкетираните смятат, че **ръководителите** в техните компании прилагат „междупоколенческият подход“ като **използват в интерес на работата силните страни на представителите на различните поколения**.

Според данните от проучването, поколенията имат както някои общи, така и **специфични потребности по отношение на условията и факторите на работната среда**. За младите поколения (Z и Y) най-важни са гъвкавите възможности за работа; смислените, интересни и предизвикателни задачи; добрата обществена репутация на предприятието, корпоративната отговорност и възможността за участие в различни социални и благотворителни инициативи; колегиалността, взаимопомощта и етиката в отношенията между колегите и екипите. За по-възрастните поколения (Т и X) най-важни са справедливата и безпристрастна оценка, стимулирането и признанието на способностите и трудовия принос; разбирането, вниманието и подкрепата от ръководителите; колегиалността, взаимопомощта и етиката в отношенията между колегите и екипите; съобразените с възрастта режими на труд; гъвкавите възможности за работа.

Познаването, разбирането и вземането предвид на потребностите на различните генерации по отношение на физическите параметри на работната среда, характера на работата и начина на организация и управление, дава възможност за изграждането на продуктивна работна среда, съобразена със специфичните потребности на различните поколения, както и за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.

РАЗДЕЛ V. ПОДХОДИ И ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ НА РАБОТНАТА СИЛА

| | |
|-------------------|---|
| <i>Раздел I</i> | <i>Въведение</i> |
| <i>Раздел II</i> | <i>Демографска характеристика на работната сила</i> |
| <i>Раздел III</i> | <i>Състояние, проблеми и тенденции</i> |
| <i>Раздел IV</i> | <i>Предубеждения и нагласи към възрастта</i> |
| <i>Раздел V</i> | <i>Подходи и политики</i> |
| <i>Раздел VI</i> | <i>SWOT анализ</i> |
| <i>Раздел VII</i> | <i>Заклучение</i> |



ЗАЕДНО

● за устойчива заетост

За да бъдат проучени подходите, политиките и предизвикателствата, свързани с управлението на възрастово многообразие, е проведено структурирано интервю с ръководители и мениджъри човешки ресурси, представители на 6 ключови предприятия от сектор „Търговия на едро и дребно с продукти на петролната и газовата промишленост“.

Данните от проучването показват, че в предприятията е налице толерантно отношение към възрастовите различия на работното място. Въпреки това, половината от респондентите споделят, че макар и рядко, се случва да бъдат възложени задачи несправедливо поради съображения свързани с възрастта.

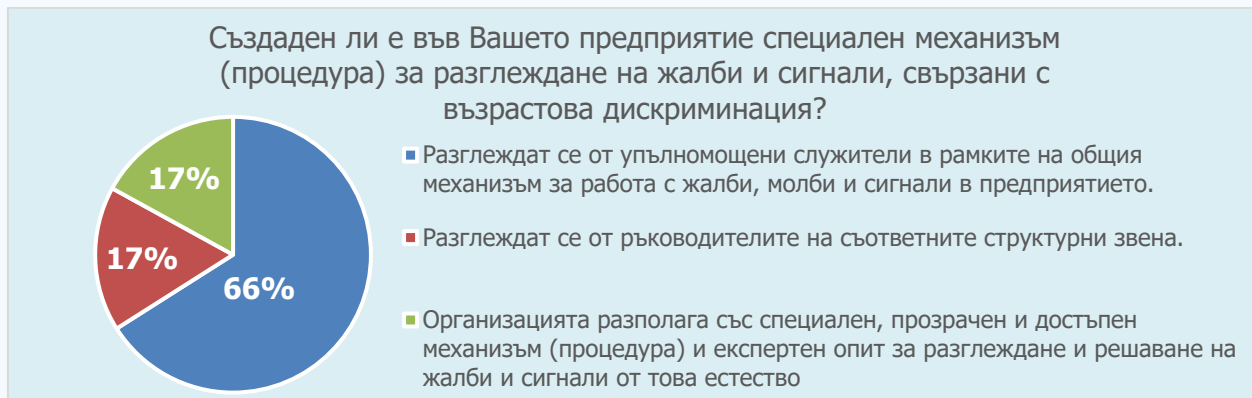
Една трета от интервюираните лица са наблюдавали единични прояви на неумение от страна на ръководител да управлява мултигенерационен екип като използва силните страни на неговите членове, представители на различни поколения.



Фигура 33 Отношение към възрастта на работното място, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю

5.1. ПОДХОД НА ПРЕДПРИЯТИЯТА В РАЗГЛЕЖДАНЕТО НА ЖАЛБИ И СИГНАЛИ, СВЪРЗАНИ С НЕТОЛЕРАНТНО ОТНОШЕНИЕ КЪМ ВЪЗРАСТТА НА РАБОТНОТО МЯСТО

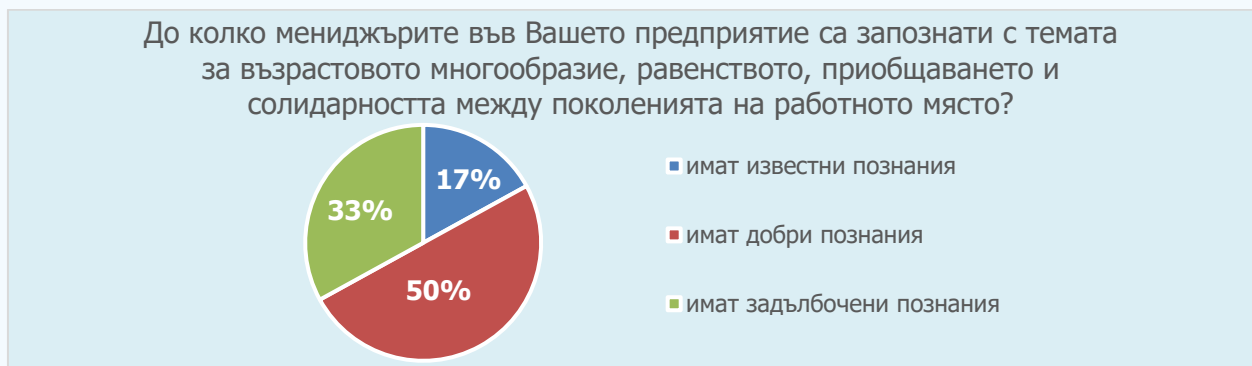
При две трети от предприятията сигналите, свързани с възрастова дискриминация се разглеждат от упълномощени служители в рамките на общия механизъм за работа с жалби, молби и сигнали. Само 17% от участвалите в проучването организации разполагат със специален, прозрачен и достъпен механизъм (процедура) и експертен опит за разглеждане и решаване на жалби и сигнали от това естество.



Фигура 34 Наличие на процедура за разглеждане на жалби и сигнали, свързани с възрастова дискриминация, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю

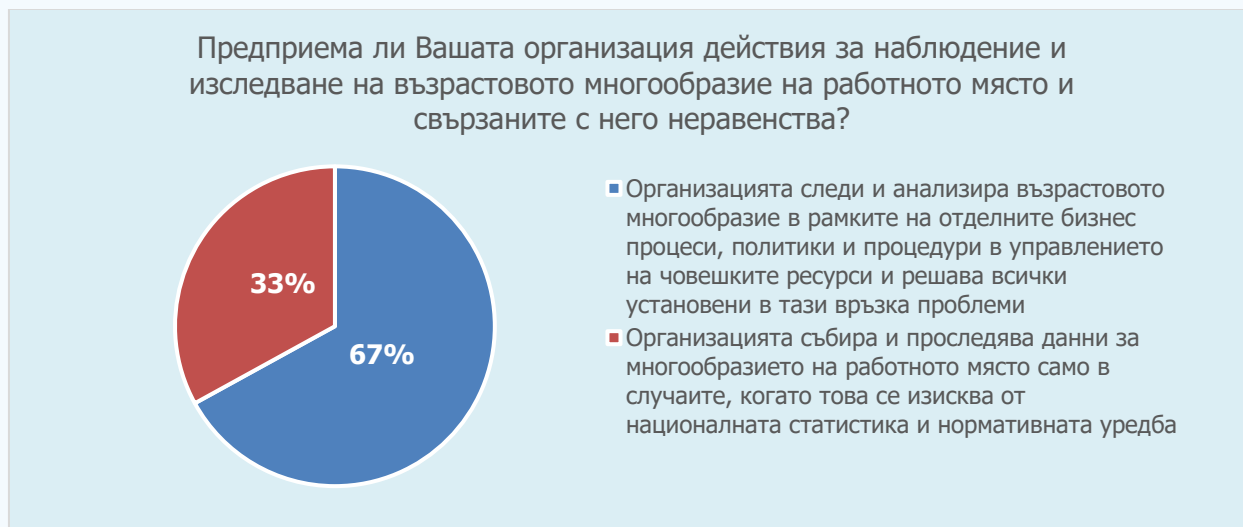
5.2. ПОДХОД В ИЗСЛЕДВАНЕТО НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ И СВЪРЗАНИТЕ С НЕГО НЕРАВЕНСТВА

Една трета от участниците в проучването смятат, че мениджърите в техните предприятия имат задълбочени познания по темата за възрастовото многообразие, равенството, приобщаването и солидарността между поколенията на работното място. Според 59% - ръководителите са „добре запознати“, а според 17% - те имат „известни познания“ относно специфичните особености и потребности на представителите на различните поколения на работното място и прилагането на междугенерационния подход.



Фигура 35 Наличие на процедура за разглеждане на жалби и сигнали, свързани с възрастова дискриминация, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю

Две трети от предприятията, участвали в проучването наблюдават, изследват и анализират възрастовото многообразие в рамките на отделните бизнес процеси, политики и процедури в управлението на човешките ресурси, докато останалата една трета – събират и проследява данни за многообразието на работното място само в случаите, когато това се изисква от националната статистика и нормативната уредба.



Фигура 36 Наблюдение и изследване на възрастовото многообразие на работната сила, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю

5.3. ОРГАНИЗАЦИОННИ И КОМУНИКАЦИОННИ СТРАТЕГИИ И ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ

Според болшинството от интервюираните ръководители и мениджъри човешки ресурси, техните организации са готови за осъществяване на политики по управление на



възрастовото многообразие, като половината от тях определят готовността като „по-скоро висока“, а една трета – като „висока“. Останалите 17% определят, че техните организации имат „по-скоро ниска“ степен на готовност за реализиране на политики по управление на възрастовото многообразие.

Фигура 37 Готовност на предприятията за осъществяване на политики по управление на възрастовото многообразие, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю

Въпреки наличието на висока степен на готовност, едва 17% от предприятията, участвали в проучването, имат разписана и приета политика за управление на многообразието (в т.ч. възрастово многообразие) и приобщаването на работното място. Една трета от предприятията нямат отделна политика за управление на многообразието (в т.ч. възрастово многообразие) и приобщаването на работното място, но този въпрос е залегнал в други организационни политики, програми и процедури. При 33% от компаниите няма приета официална политика за управление на многообразието (в т.ч. възрастово многообразие) и приобщаването на работното място и този въпрос не е обект на специален интерес от тях.



Фигура 38 Наличие на политика за управление на многообразието на работната сила, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю

В преобладаващата част от предприятията въпросите за възрастово многообразие се комуникират най-често чрез етичния кодекс на поведение на работниците и служителите; посредством политиките за развитие на фирмени ценности, морал и култура; в рамките на провежданите служебни съвещания и оперативки, в срещите за атестиране и предоставяне на обратна връзка за резултатите от трудовото представяне.

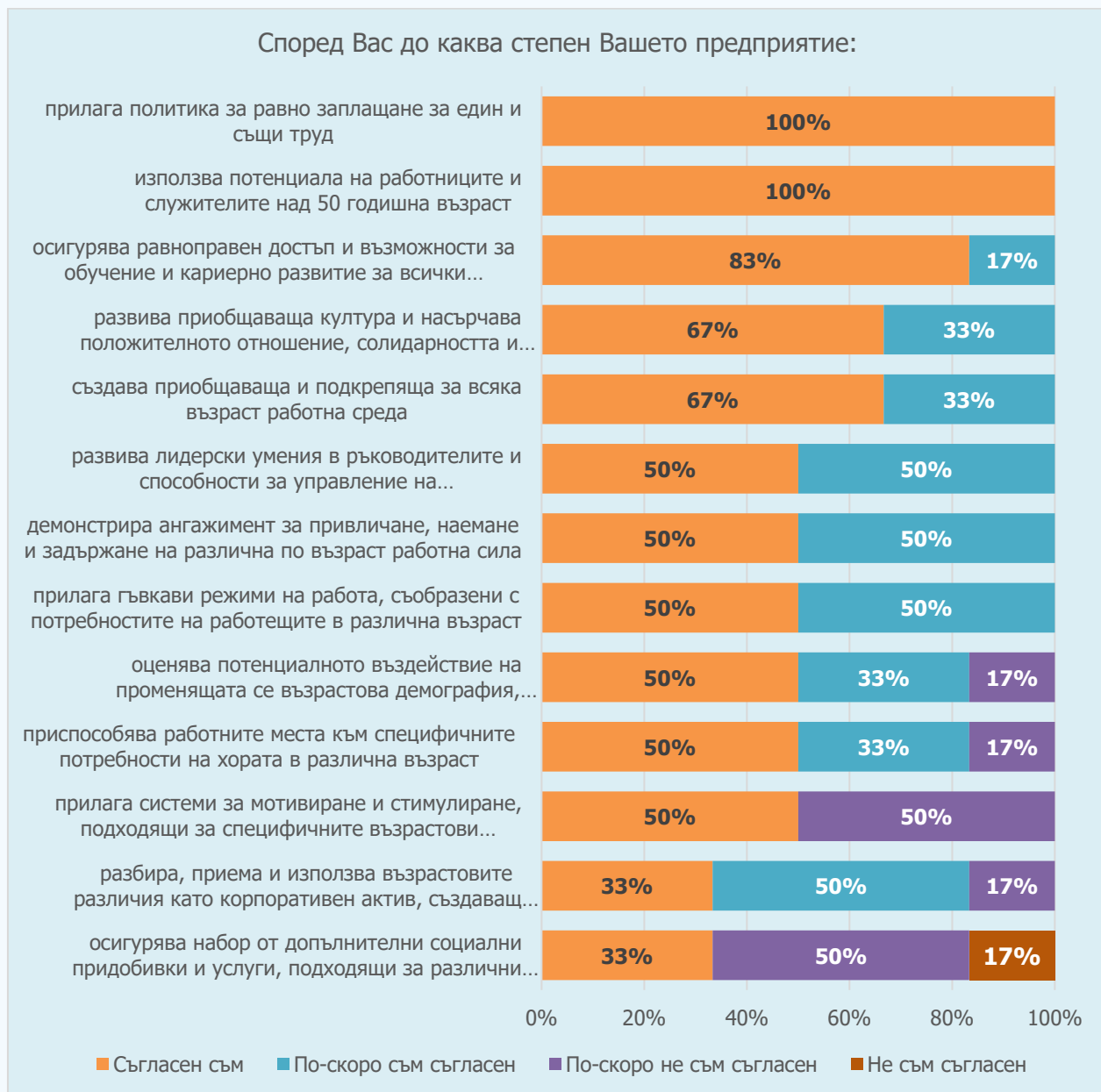


Фигура 39 Комуникиране на въпросите за възрастовото многообразие на работната сила, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю

За да управляват ефективно възрастовото многообразие на работното място всички участвали в проучването компании споделят, че използват потенциала на работещите над 50г., прилагат политика за равно заплащане на един и същи труд, създават подкрепяща работна среда за всички възрасти, развиват приобщаваща култура и насърчават положителното отношение, солидарността и взаимопомощта между поколенията на работното място, демонстрират ангажимент за привличане, наемане и задържане на различна по възраст работна сила и осигуряват равноправен достъп и възможности за

обучението и кариерното развитие на всички поколения; развиват лидерски умения в ръководителите и способности за управление на мултигенерационен екип.

Другите действия, които според 83% от интервюираните мениджъри компаниите предприемат, са свързани с оценяване потенциалното въздействие на променящата се възрастова демография, планиране и осигуряване приемственост и вътрешен резерв за ключови позиции, както и приспособяване на работните места към специфичните потребности на хората в различна възраст.



Фигура 40 Действия на предприятията за управлението на възрастовото многообразие на работната сила, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю

5.4. ПОЛЗИ ЗА БИЗНЕСА ОТ УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ

Участниците в проучването смятат, че управлението на възрастовото многообразие предоставя на предприятията възможност за по-ефективно привличане на способни хора и трансфер на знания и опит между поколенията на работното място, за справяне с недостига на работна сила и умения, и води до повишаване на фирмена репутация и привлекателност на работните места.



Фигура 41 Ползи за бизнеса от управлението на възрастовото многообразие на работната сила, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю

Преобладаващата част от интервюираните мениджъри изтъкват като ползи по-високата конкурентоспособност, производителност и икономическа ефективност; нарастване на ефективността в работата; увеличение на иновативните решения; по-висока удовлетвореност и ангажираност на работещите; по-доброто обслужване, по-високото доверие и удовлетвореност на клиентите, и намаляване на загубите от разхищения, ниско качество и пилеене на работно време.

5.5. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ПРЕДПРИЯТИЯТА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ

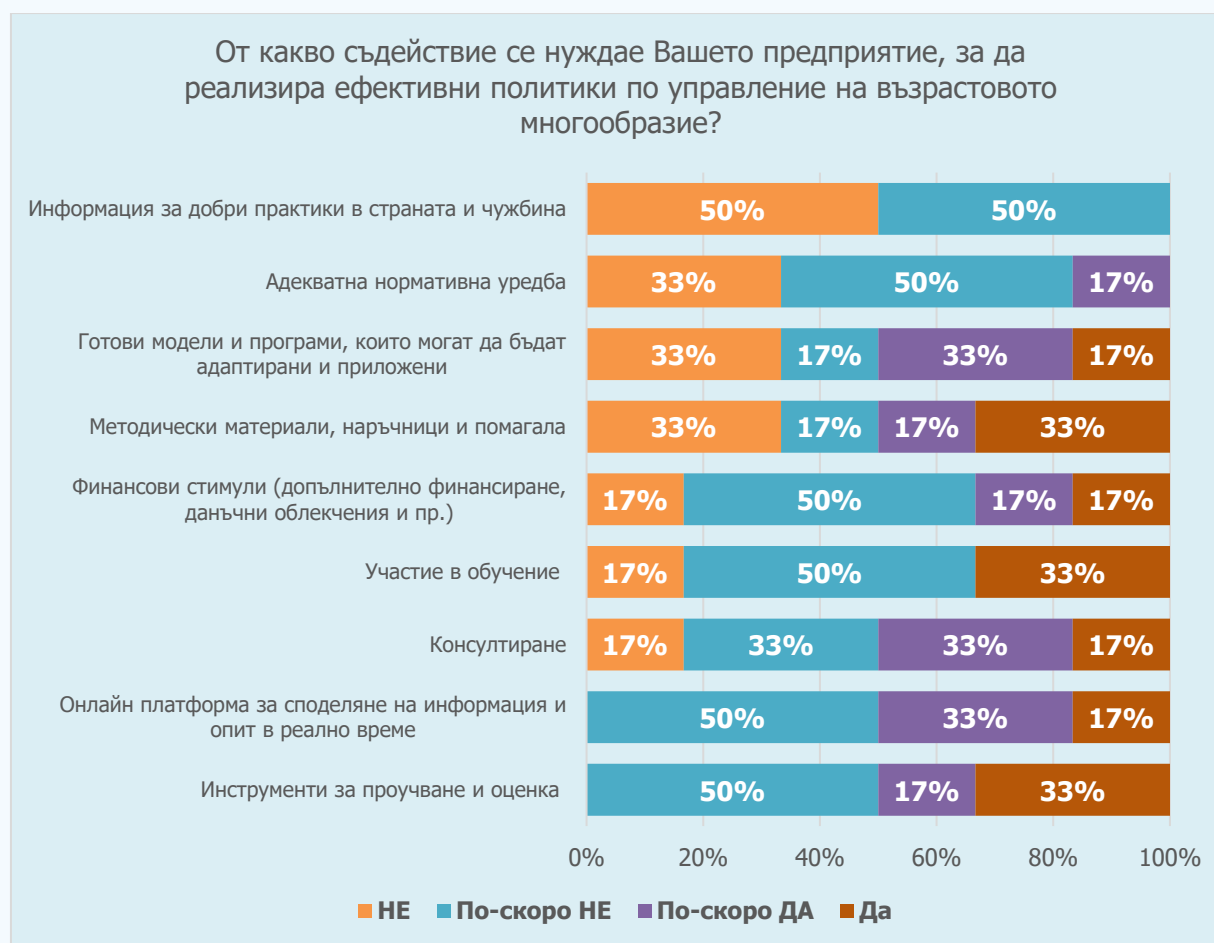
Ключово предизвикателство при осъществяването на политиките по управление на възрастовото многообразие е съпротивата срещу промяната според болшинството от участниците в проучването.



Фигура 42 Предизвикателства при осъществяване на политики за управление на възрастовото многообразие на работната сила, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю

Две трети от респондентите смятат, че проблемите са свързани също със сложността и продължителността на процеса, както и с наличието на неадекватни към момента политики и практики. Според половината от участниците в проучването недостатъчната информираност, неразбирането и подценяването на значимостта на управлението на възрастовото многообразие, трудностите при съгласуването му с организационните (бизнес) цели, различията в потребностите, интересите и гледните точки са също значими предизвикателства.

За да реализират ефективни политики по управление на възрастовото многообразие на работното място, предприятията имат нужда от информация за добри практики, адекватна нормативна уредба, финансови стимули (допълнително финансиране, данъчни облекчения и пр.), обучение и консултиране, методически материали, наръчници и помагала, инструменти за проучване и оценка, и готови модели и програми, които могат да бъдат адаптирани и приложени.



Фигура 43 Нужди на предприятията от съдействие за реализиране на ефективни политики за управление на възрастовото многообразие, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю

5.6. ИЗВОДИ ОТ ПРОУЧВАНЕТО НА ПОДХОДИТЕ И ПОЛИТИКИТЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА МНОГООБРАЗИЕТО НА РАБОТНАТА СИЛА

Участвалите в проучването ръководители и мениджъри човешки ресурси са единодушни, че **управлението на възрастово многообразие носи множество ползи за предприятията** – то им предоставя възможност за справяне с недостига на работна сила и умения, за по-ефективно привличане на способни хора, трансфер на знания и опит между поколенията на работното място, и води до повишаване на фирмена репутация и привлекателността на работните места.

Преобладаващата част от предприятията имат проактивен подход в управлението на възрастово многообразие – те вземат решения, планират и реализират необходимите мерки като системно наблюдават, изследват и анализират състоянието, предизвикателствата и тенденциите, свързани с многообразието на работната сила. Една трета от организациите прилагат реактивен подход - те събират и проследяват данни за многообразието на работното място само в случаите, когато това се изисква от тях.

Въпреки, че болшинството от организациите имат готовност за осъществяване на политики по управление на възрастово многообразие, само 17% от предприятията, участвали в проучването, имат **разписана и приета политика за управление на възрастово многообразие и приобщаването на работното място**.

Ръководителите от участвалите в проучването предприятия са запознати с темата за възрастово многообразие, равенството, приобщаването и солидарността между поколенията на работното място, но само една трета от тях имат задълбочени познания относно специфичните особености и потребности на представителите на различните поколения на работното място и прилагането на междугенерационния подход.

Компаниите управляват възрастово многообразие на работната сила като използват подходящи стратегии и разнообразни комуникационни канали.

Ключовите предизвикателства според организациите са преди всичко свързани със съпротивата срещу промяната, сложността и продължителността на процеса, недостатъчната информираност, неразбирането и подценяването на значимостта на управлението на възрастово многообразие и трудностите при съгласуването му с организационните (бизнес) цели.

Подкрепата, от която предприятията се нуждаят, за да реализират ефективни политики по управление на възрастово многообразие на работното място, е свързана с необходимостта им от информация за добри практики, адекватна нормативна уредба, финансови стимули (допълнително финансиране, данъчни облекчения и пр.), обучение и консултиране, методически материали, наръчници и помагала, инструменти за проучване и оценка, и готови модели и програми, които могат да бъдат адаптирани и приложени.

РАЗДЕЛ VI. SWOT АНАЛИЗ

| | |
|------------|--|
| Раздел I | Въведение |
| Раздел II | Демографска характеристика на работната сила |
| Раздел III | Състояние, проблеми и тенденции |
| Раздел IV | Предубеждения и нагласи към възрастта |
| Раздел V | Подходи и политики |
| Раздел VI | SWOT анализ |
| Раздел VII | Заклучение |



ЗАЕДНО
за устойчива заетост

**Анализ на силните и слабите страни, възможностите и заплахите (SWOT анализ)
на състоянието и подходите в управлението на възрастово многообразие на
работната сила в сектора**

|  СИЛНИ СТРАНИ |  СЛАБИ СТРАНИ |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Положителна нагласа и разбиране на ползите и преимуществата от възрастово многообразие и неговото ефективно управление. ✓ Възрастово-многообразна работна сила, чиято квалификационна структура съответства в значителна степен на стратегията и бизнес целите на предприятията в сектора. ✓ Наличие на компании в сектора, които имат стратегията да бъдат сред най-многообразните и включващи компании в света и имат активна политика както за постигането на своята стратегия, така и за популяризиране сред останалите предприятия на необходимостта от политика на многообразие и включване. ✓ Информираност на ръководителите в предприятията от сектора относно предимствата на мултигенерационните екипи, прилагането на междупоколенчески подход, наличието на приобщаваща култура, солидарност и взаимопомощ между поколенията. ✓ Прилагане на подходящи стратегии и разнообразни комуникационни канали при управлението на възрастово многообразие. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ При повечето предприятия липсва разписана и приета политика за управление на многообразието (включително възрастово многообразие) и приобщаването на работното място. ✓ Наличие на стереотипни нагласи, предразсъдъци, предубеждения, свързани с възрастта. ✓ Съпротива срещу промяната, сложността и продължителността на процеса, свързан с въвеждане на политики за управление на многообразието. ✓ Наличие при някои компании на недостатъчна информираност, неразбиране и подценяване значимостта на управлението на възрастово многообразие. ✓ Трудности при съгласуване на управлението на възрастово многообразие с организационните цели. |
|  ВЪЗМОЖНОСТИ |  ЗАПЛАХИ |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Прилагане от компаниите в сектора на проактивен подход в управлението на многообразието, основан на системно | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Задълбочаващи се негативни демографски тенденции във всички сектори |

наблюдение, проучване и анализ на състоянието, предизвикателствата и тенденциите, и реализиране на необходимите мерки.

✓ Повишаване на информираността и познанията за специфичните особености и потребности на представителите на различните поколения работна сила.

✓ Създаване на информационни портали, платформи и бюлетини, повишаващи информираността и компетентността по проблемите на поколенческите различия на работното място.

✓ Включване в програмите за фирмено обучение на теми, свързани с поколенческите различия, междупоколенческият подход, трансфера на знания между поколенията и пр.

✓ предприемане на мерки и инициативи, насочени към ключовите аспекти на преживяванията на служителите, свързани с организационната култура, условията и факторите на работната среда, организацията на работа и пр., които отчитат специфичните особености на различните генерации на работното място;

✓ преодоляване на стереотипите, предубежденията и нагласите към възрастта;

✓ съобразяване на политиките по подбор, обучение и развитие, управление на талантите, управление на кариерата и приемствеността и т.н. с нуждите и спецификите на различните поколения и предоставяне на възможност да бъде оползотворен потенциала на работещите за постигане на стратегическите цели на предприятията;

✓ изграждане и управление на работодателска марка, привлекателна за четирите поколения работна сила.

на българската икономика и застаряване на работната сила в сектора.

✓ Предизвикателства, свързани с трансформацията на пазара на труда и недостиг на умения.

✓ Реактивен подход към управление на многообразието на работното място.

РАЗДЕЛ VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

| | |
|-------------------|---|
| <i>Раздел I</i> | <i>Въведение</i> |
| <i>Раздел II</i> | <i>Демографска характеристика на работната сила</i> |
| <i>Раздел III</i> | <i>Състояние, проблеми и тенденции</i> |
| <i>Раздел IV</i> | <i>Предубеждения и нагласи към възрастта</i> |
| <i>Раздел V</i> | <i>Подходи и политики</i> |
| <i>Раздел VI</i> | <i>SWOT анализ</i> |
| <i>Раздел VII</i> | <i>Заключение</i> |



ЗАЕДНО

● за устойчива заетост

Демографските тенденции в структурата на работната сила, глобализацията, екологичния преход, дигитализацията и непрекъснато повишаващите се изисквания към уменията на работещите в сектор „Търговия на едро и дребно с продукти на петролната и газовата промишленост“, поставят на преден план необходимостта от ефективно управление на възрастовото многообразие.

Резултатите от настоящото проучване очертават ключовите предизвикателства и идентифицират областите, в които е необходимо да бъдат предприети целенасочени действия. Препоръчително е те да бъдат свързани с:

- ✓ разширяване броя на предприятията в сектора, които прилагат проактивен подход в управлението на многообразието, основан на системно наблюдение, проучване и анализ на състоянието, предизвикателствата и тенденциите, и реализиране на необходимите мерки;
- ✓ увеличаване броя на компаниите, които прилагат политика по управлението на възрастовото многообразие на работното място, която е част от тяхната организационна култура - начин на мислене, устойчив модел на поведение и споделен ангажимент на всички;
- ✓ интегриране на политиката и програмата за управление на възрастовото многообразие в ключови области като инженеринг на длъжностите; набиране, подбор и селекция; въвеждане на новопостъпили; лидерство и управление на хора и екипи; учене и развитие; управление на трудовото представяне; управление на таланти; управление на кариерата и приемствеността; възнаграждение и стимулиране; оценка на риска и поддържане на безопасна и здравословна работна среда, и пр.;
- ✓ повишаване на информираността относно поколенческите специфики, нуждите на отделните генерации; преодоляване на стереотипите и предразсъдъците, свързани с възрастта;
- ✓ предприемане на действия за осигуряване ефективното общуване между представителите на различните поколения на работното място.

Изводите от проучването, описани в настоящия одитен доклад, ще послужат като основа за разработването на секторна програма на социалните партньори за управление на възрастовото многообразие и поколенческите различия в работната сила.

Предстоящите дейности по проекта отговарят на нуждите и очакванията на предприятията за получаване на подкрепа, свързана с необходимостта им от информация за добри практики, обучение и консултиране, методически материали, наръчници и помагала, инструменти за проучване и оценка, и готови модели и програми, които могат да бъдат адаптирани и приложени.

СЪДЪРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Раздел I. Въведение..... | 1 |
| 1.1. Бизнес стратегия и цели на предприятията | 3 |
| 1.2. Цел и подход в одита на възрастовото многообразие | 5 |
| Раздел II. Демографска характеристика на работната сила в сектора..... | 6 |
| Раздел III. Състояние, проблеми и тенденции в развитието на човешките ресурси на предприятията | 14 |
| Раздел IV. Предубеждения и нагласи към възрастта..... | 20 |
| 4.1. Нагласи и предубеждения към възрастта на работното място..... | 21 |
| 4.2. Самонасочен ейджизъм..... | 26 |
| 4.3. Взаимоотношения и междуличностен ейджизъм..... | 29 |
| 4.4. Нагласи и предубеждения към възрастта от страна на ръководителите | 32 |
| 4.5. Специфични потребности на изследваните лица, произтичащи от възрастта | 35 |
| 4.6. Изводи от проучването на предубежденията и нагласите към възрастта на работната сила .. | 38 |
| Раздел V. Подходи и политики в управлението на възрастовото многообразие на работната сила .. | 40 |
| 5.1. Подход на предприятията в разглеждането на жалби и сигнали, свързани с нетолерантно отношение към възрастта на работното място | 42 |
| 5.2. Подход в изследването на възрастовото многообразие и свързаните с него неравенства | 42 |
| 5.3. Организационни и комуникационни стратегии и политики на предприятията в управлението на възрастовото многообразие | 43 |
| 5.4. Ползи за бизнеса от управлението на възрастовото многообразие | 47 |
| 5.5. Предизвикателства пред предприятията в управлението на възрастовото многообразие..... | 48 |
| 5.6. Изводи от проучването на подходите и политиките в управлението на многообразието на работната сила..... | 50 |
| Раздел VI. SWOT анализ | 51 |
| Раздел VII. Заключение | 54 |
| Списък на фигурите..... | 57 |

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ

| | |
|--|----|
| Фигура 1 Брой предприятия с осигурени лица в сектора по месеци (2019-2023), източник: НОИ | 2 |
| Фигура 2 Водеща бизнес стратегия на предприятията, източник: собствено проучване, базирано на структурирани интервюта с представители на ключови предприятия от сектора, обхванати в одита на възрастово многообразие..... | 4 |
| Фигура 3 Корпоративни цели на предприятията, източник: собствено проучване, базирано на структурирани интервюта с представители на ключови предприятия от сектора, обхванати в одита на възрастово многообразие..... | 4 |
| Фигура 4 Брой осигурени лица в сектора по месеци (2019-2023), източник: НОИ | 7 |
| Фигура 5 Дял осигурени лица по възрастови групи, разпределени през пет години, средногодишно (2019 – 2023г.), източник: НОИ..... | 8 |
| Фигура 6 Дял осигурени лица по поколения, средногодишно (2019 – 2023г.), източник: НОИ, собствени изчисления..... | 9 |
| Фигура 7 Дял на осигурените лица в сектора по категории персонал, средногодишно (2019-2023г.), източник: НОИ..... | 10 |
| Фигура 8 Дял на осигурените лица в сектора по възрастови групи и тип категория персонал, средногодишно, 2023г., източник: НОИ, собствени изчисления | 11 |
| Фигура 9 Съотношение на категориите персонал по възрастови групи, източник: собствено проучване сред предприятията, обхванати в одита на възрастово многообразие | 12 |
| Фигура 10 Съотношение на категориите персонал по възрастови групи, източник: собствено проучване сред предприятията, обхванати в одита на възрастово многообразие | 12 |
| Фигура 11 Проблеми в състоянието на човешките ресурси на предприятията в сектора, източник: собствено проучване, базирано на структурирани интервюта | 15 |
| Фигура 12 Текучество на персонала по възрастови групи, източник: собствено проучване, базирано на структурирани интервюта | 16 |
| Фигура 13 Проведени обучения (2022 -2023г.) по възрастови групи, източник: собствено проучване, базирано на структурирани интервюта | 16 |
| Фигура 14 Нагласи и предубеждения към възрастта на членовете на екипа, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 21 |
| Фигура 15 Възрастова дискриминация, по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 22 |
| Фигура 16 Възрастова дискриминация, по категории персонал, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета..... | 23 |
| Фигура 17 Позитивни стереотипи по отношение на младото поколение на работното място, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета..... | 24 |
| Фигура 18 Негативни стереотипи по отношение на младото поколение на работното място, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета..... | 25 |

| | |
|---|----|
| Фигура 19 Негативни стереотипи по отношение на възрастното поколение на работното място, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 25 |
| Фигура 20 Предприятието като подходящо място за работа на служители на възраст 55+ години, общо анкетирани и по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 26 |
| Фигура 21 Стереотипи за наличие на праг на способностите, свързан с възрастта, самонасочен ейджизъм, общо анкетирани и по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 27 |
| Фигура 22 Стереотипи относно подходящата възраст за заемане на ръководна длъжност, общо анкетирани и по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 28 |
| Фигура 23 Стереотипи относно подходящата възраст за заемане на ръководна длъжност според анкетираните ръководители, общо анкетирани ръководители и по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 29 |
| Фигура 24 Общуване между представителите на различните поколения на работното място, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 29 |
| Фигура 25 Конфликти, произтичащи от различия във възрастта, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 30 |
| Фигура 26 Междуличностен ейджизъм – комплименти, свързани с възрастта, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 31 |
| Фигура 27 Междуличностен ейджизъм – шеговити или язвителни подхвърляния, свързани с възрастта, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 31 |
| Фигура 28 Междуличностен ейджизъм – снизходителност, подценяване, пренебрежение или ощетяване, свързани с възрастта, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 32 |
| Фигура 29 Нагласи и предубеждения към възрастта от страна на ръководителите – възрастова дискриминация, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета..... | 33 |
| Фигура 30 Прилагане на междупоколенчески подход от ръководителите, общо и по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 33 |
| Фигура 31 Доверие между ръководителя и членовете на междугенерационния екип, общо и по поколения, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 34 |
| Фигура 32 Специфични потребности на различните поколения, свързани с условията и факторите на работната среда, източник: собствено проучване, базирано на онлайн анкета | 37 |
| Фигура 33 Отношение към възрастта на работното място, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю..... | 41 |
| Фигура 34 Наличие на процедура за разглеждане на жалби и сигнали, свързани с възрастова дискриминация, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю..... | 42 |
| Фигура 35 Наличие на процедура за разглеждане на жалби и сигнали, свързани с възрастова дискриминация, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю..... | 42 |
| Фигура 36 Наблюдение и изследване на възрастовото многообразие на работната сила, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю..... | 43 |

| | |
|---|----|
| Фигура 37 Готовност на предприятията за осъществяване на политики по управление на възрастовото многообразие, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю | 43 |
| Фигура 38 Наличие на политика за управление на многообразието на работната сила, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю..... | 44 |
| Фигура 39 Комуникиране на въпросите за възрастовото многообразие на работната сила, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю..... | 45 |
| Фигура 40 Действия на предприятията за управлението на възрастовото многообразие на работната сила, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю..... | 46 |
| Фигура 41 Ползи за бизнеса от управлението на възрастовото многообразие на работната сила, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю..... | 47 |
| Фигура 42 Предизвикателства при осъществяване на политики за управление на възрастовото многообразие на работната сила, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю..... | 48 |
| Фигура 43 Нужди на предприятията от съдействие за реализиране на ефективни политики за управление на възрастовото многообразие, източник: собствено проучване, базирано на структурирано интервю..... | 49 |

