



ЗАЕДНО

● за устойчива заетост



Секторен доклад

за резултатите от одита на
възрастовото многообразие
на работната сила

Сектор: Производство на пиво

София, юни 2024 г

СЪДЪРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ I. ВЪВЕДЕНИЕ	3
1.1 За сектора	4
1.2. Бизнес стратегия и цели на предприятията	4
1.3. Цел и подход в одита на възрастово многообразие	6
РАЗДЕЛ II. ДЕМОГРАФСКА ХАРАКТЕРИСТИКА НА РАБОТНАТА СИЛА.....	7
2.1. Брой работещи и категории персонал, нает в сектора	8
2.2. Възрастова структура на работната сила в сектора	9
2.3. Изводи от анализа на демографските характеристики на работната сила в сектор „производство на пиво“	11
РАЗДЕЛ III. СЪСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМИ И ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА	12
3.1. Проблеми в състоянието на човешките ресурси	13
3.2. Възраст и достъп до фирмено обучение	14
3.3. Потенциални ползи за развитието на човешките ресурси от управлението на възрастово многообразие	14
РАЗДЕЛ IV. ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ И НАГЛАСИ КЪМ ВЪЗРАСТТА.....	16
4.1. Нагласи и предубеждения към възрастта на работното място от страна на изследваните лица.....	17
4.2. Самонасочен ейджизъм.....	20
4.3. Взаимоотношения и междуличностен ейджизъм	22
4.4. Нагласи и предубеждения към възрастта от страна на ръководителите	25
4.5. Специфични потребности на изследваните лица, произтичащи от възрастта	28
4.6. Изводи за резултатите от изследването на предубежденията и нагласите към възрастта на работната сила.....	31
РАЗДЕЛ V. ПОДХОДИ И ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗРАСОВОТО МНОГООБРАЗИЕ НА РАБОТНАТА СИЛА	33
5.1. Работа с жалби и сигнали, свързани с нетолерантно отношение към възрастта	34
5.2. Осведоменост на мениджмънта и подходи в изследването на възрастово многообразие и свързаните с него неравенства	35
5.3. Политики и комуникационни стратегии в управлението на възрастово многообразие	36
5.4. Действия и очаквания за ползите на бизнеса от управлението на възрастово многообразие.....	37
5.5. Проблеми и предизвикателства в управлението на възрастово многообразие	39

5.6. изводи за резултатите от проучването на фирмените подходи и политики в управлението на възрастовото многообразие на работната сила в сектор „производство на пиво“	41
РАЗДЕЛ VI. SWOT АНАЛИЗ	43
РАЗДЕЛ VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
Списък на таблиците	48
Списък на фигурите	48

РАЗДЕЛ I. ВЪВЕДЕНИЕ

СЕКТОР: ПРОИЗВОДСТВО НА ПИВО



3

<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>

1.1 ЗА СЕКТОРА

Според статистиката на Пивоварите на Европа, България е на 11 място в страните от ЕС по количествен обем на бирения пазар и на 8 място по консумация на пиво на глава от населението. През 2023 г. пивоварните предприятия в България са реализирали 5 070 000 хектолитра бира в продуктова гама, обхващаща около 200 марки и асортимента. Приходите към държавния бюджет от производството и продажбите на бира възлизат на 350 млн. лв., като постъпленията от акциз за бира през 2023 г. са в размер на 73,4 млн. лв.

По данни на Агенция „Митници“, в страната функционират 40 пивоварни, от които 3 са големи, 6 средни или малки и 31 микропредприятия. Около 92% от предприятията са с български собственици на капитала и 8% с международно участие.

1.2. БИЗНЕС СТРАТЕГИЯ И ЦЕЛИ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

Българският бирен пазар се отличава с **изострена конкуренция** между пивоварните предприятия. На този фон, предприятията в сектора са ориентирани към три типа взаимосвързани и допълващи се бизнес стратегии (Фигура 1). Преобладаваща за 60% от предприятията в сектора¹ е **„Стратегия на лидерство в ниските разходи“**. Този подход предполага оптимизиране на разходите и осигуряване на конкурентна цена на продуктите, която гарантира доходност и нарастване на пазарния дял. Конкурентната среда води и до относително сходство в определянето на корпоративните цели (Таблица 1) - *повишаване на конкурентоспособността, производителността, качеството, ефективността на процесите, оптимално използване на ресурсите, снижаване на разходите, повишаване на продажбите и приходите*. За 20% от пивоварните предприятия, водеща е **„Стратегията на диференциация“**, при която акцентът е върху уникалността и разликите в качествата, свойствата, дизайна, дистрибуцията на продуктите, които да ги отличават от конкурентите. В този контекст, най-важните корпоративни цели се свеждат до *разширяване на гамата от*

Фигура 1. Бизнес стратегия на предприятията в сектор „Производство на пиво“ (%)



*Източник – структурирано интервю с мениджъри ЧР от 5 предприятия в сектора продукти, по-висока разпознаваемост на бранда и успешно навлизане в нови сегменти и ниши на пазара. Третата бизнес стратегия е **„Задълбочаване на връзките с клиентите“**, при която ударението се поставя върху целите, свързани с прозрачност на*

¹ По данни от проучването на БСК, проведено в рамките на одита на възрастовото многообразие на работната сила в сектор „Производство на пиво“ (2024 г.)

процесите, подобряване на обслужването, изграждане на трайни взаимоотношения, удовлетворяване на очакванията и предлагане на повече стойност за клиентите.

Таблица 1. Бизнес цели на предприятията в сектор „Производство на пиво“ (%)

Корпоративна цел	Степен на значение		
	Много важно	Умерено важно	Маловажно
Реализиране на нови продукти/услуги	60	-	40
Навлизване в нови пазарни ниши	60	-	40
Индивидуализиране на продуктите/услугите	40	20	40
Повишаване на продажбите	100	-	-
Увеличаване делът на продуктите, предназначени за износ	20	60	20
Повишена разпознаваемост на бранда	80	20	-
Повишена удовлетвореност на клиентите	100	-	-
Подобрени процеси на обслужване	100	-	-
Повишена репутация на предприятието	100	-	-
Повишена конкурентоспособност	100	-	-
Повишено качеството на продуктите/услугите	100	-	-
Повишаване на печалбата	100	-	-
Повишена производителност на труда	100	-	-
Намаляване на разходите и загубите	100	-	-
Повишена ефективност на ресурсите	100	-	-
По-малък екологичен отпечатък	80	20	-
По-добро планиране и управление	100	-	-
По-ефективно набиране и анализ на информация	60	40	-
Подобряване на скоростта на операциите	80	20	-
По-голяма прозрачност на бизнес процесите	100	-	-
Повишаване на организационната ефективност	100	-	-
Повишаване на уменията и компетенциите на работниците и служителите	80	20	-
Повишаване на удовлетвореността и ангажираността на работниците и служителите	100	-	-

Източник – структурирано интервю с мениджъри ЧР от 5 предприятия в сектора

През 2023 г. **капиталовите инвестиции** в сектор „Производство на пиво“ възлизат на 57 млн. лева. От тях над 20 млн. лв. са в дълготрайни материални активи за зелени иновации и технологии, като соларни панели, фотоволтаични паркове, доизграждане на биоанаеробни инсталации, обновяване на машини, хладилни витрини, наливни инсталации и др. апарати с оптимален енергиен клас, хибридни автомобили и др.

В контекста на гореизложеното, **предизвикателствата в устойчивото развитие** на предприятията в сектора са свързани с:

- експериментиране и разнообразяване на продуктовата гама, устойчиво позициониране на нови продукти;
- повишаване удовлетвореността на потребителите;
- въвеждане на корпоративни програми за кръгова икономика, обхващащи цялата верига на доставки и социално-икономическото въздействие на пивоварния бизнес;

- опазване на околната среда, инвестиране в иновации, нови технологии и модернизиране на производството с цел намаляване на въглеродните емисии, оптимизиране и редуциране на използваните ресурси, в т.ч. диверсифициране на източниците на енергия, минимизиране употребата на вода, грижа за отпадъчните води и материали от производството, нова употреба за отпадъците и пр.
- развитие на ефективен човешки капитал и реализиране на отговорни към качеството на живот и благосъстоянието на работното място политики в управлението на човешките ресурси.

1.3. ЦЕЛ И ПОДХОД В ОДИТА НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ

Одитът на възрастовото многообразие на работната сила в сектор „Производство на пиво“ предостави възможност да се направи преглед и оценка на политиките, процесите и дейностите, насочени към управление на възрастовото многообразие и включване². Одитът беше проведен в съответствие с методическите изисквания³ и обхвана **представителна извадка от пет предприятия** в сектора⁴ - две големи, две средни и едно малко предприятия, от които едно с международно участие в капитала и четири - с българско.

В набирането и оценката на информацията бяха използвани (в съчетание) качествени и количествени методи на изследване - *desk research*, *структурирано интервю* и *онлайн анкетно проучване*. В одита, участваха трима експерти от БСК и **44 респонденти** (5 интервюирани мениджъри ЧР и 39 анкетиращи лица) от обхванатите в дейността предприятия. Съставът на респондентите, съответства на демографската структура на целевите групи по проекта, като:

- 12% са от поколение Z (18-26 г.), 20% - поколение Y (27-39 г.), 42% - поколение X (40-54 г.) и 38% - поколение T (55-65 и повече години);
- 61% са с висше образование и 39% със средно образование;
- 31% на ръководна позиция (мениджъри, ръководители ЧР, ръководители на структурни звена и екипи, супервайзъри), 69% на изпълнителска и експертна позиция (работници и служители, вкл. и синдикални дейци).

² Насочен към бъдещето управленски процес за формиране на фирмена среда, в която възрастовите различия се разбират, приемат и използват като корпоративен актив и потенциал, създаващ добавена стойност. Подход, който взема предвид идентичностите, особеностите, потребностите и предпочитанията на хората в различна възраст така, че те да се чувстват уважавани, ценени, ангажирани и насърчени да разгърнат напълно своя потенциал, допринасяйки за постигането на бизнес целите.

³ Методика за одит на възрастовото многообразие на работната сила, БСК, 2024

⁴ „Болярка АД, „Каменица“ АД, „Карлсберг България“ АД, „Доровски инвест“ ООД, „Малтери Суфле България“ ЕООД

РАЗДЕЛ II. ДЕМОГРАФСКА ХАРАКТЕРИСТИКА НА РАБОТНАТА СИЛА

СЕКТОР: ПРОИЗВОДСТВО НА ПИВО



7

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

Производството и продажбите на бира в страната, осигуряват работна заетост на около 25 000 души. От тях 9% са директно заетите в пивоварната промишленост⁵, 32% в секторите на доставките (от които 9% по веригата на суровините) и 59% в търговията, заведенията и туризма.

2.1. БРОЙ РАБОТЕЩИ И КАТЕГОРИ ПЕРСОНАЛ, НАЕТ В СЕКТОРА

Средносписьчният брой на работещите (осигурените) през 2023 г. лица в сектор „Производство на пиво“ е **1760 души**, от които в трудово правоотношение са 1750, с договор за управление 8 и 2 в нетрудови отношения.

Фигура 2. Брой осигурени лица в сектора по месеци.



Източник – справка от НОИ

Преобладаващата част от заетите в пивоварната промишленост са съсредоточени в **областите** - София град (37%), Пловдив (30%), Стара Загора (23%) и Велико Търново (9%). Около 60% от заетите в сектора са с висше **образование**, 38% със средно и 2% с по-ниско от средно образование.

Доминиращите по численост **категории персонал** за 2023 г. (Фигура 3), са *техници и др. специалисти (33,7%), оператори на машини и съоръжения в производството (29%) и аналитични специалисти (15%)*. В сравнение с 2019 г. се наблюдава, завишаване на броя на *аналитичните специалисти с 4% и на операторите на машини и съоръжения с 3%*. Тази тенденция може да се обясни с технологичните промени в производството, иновациите в бизнес процесите, както и с динамиката в проучването и тестването на потребителските интереси, експериментирането и въвеждането на нови продукти (непрекъснатото обогатяване на продуктовото портфолио на предприятията).

⁵ Настоящият анализ се фокусира върху директно заетите в пивоварната промишленост, т.е. върху демографската характеристика на работната сила в сектор „Производство на пиво“, код 11.05 по КИД 2008

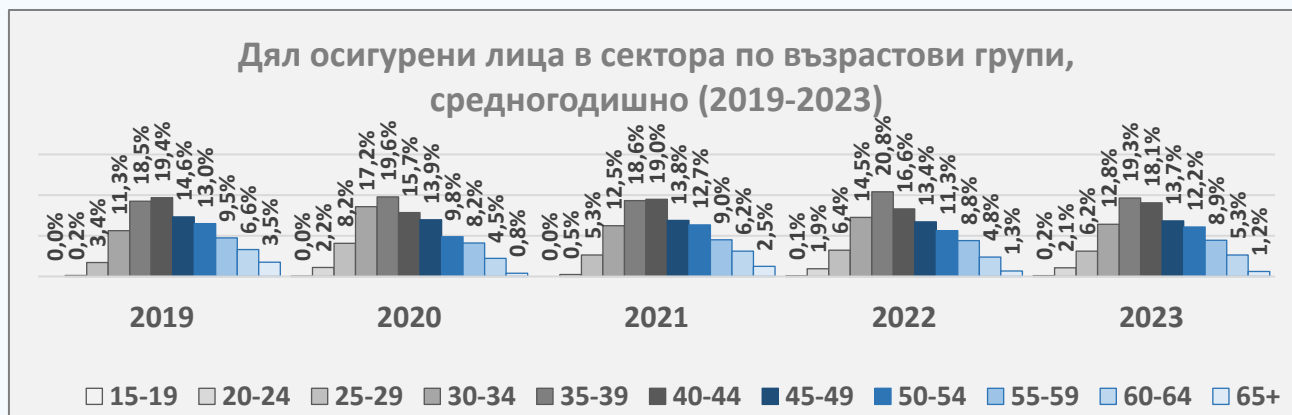
Фигура 3. Категории нает персонал в сектора (дял в %). Съпоставка 2019 – 2023 г.



Източник – справка от НОИ

2.2. ВЪЗРАСТОВА СТРУКТУРА НА РАБОТНАТА СИЛА В СЕКТОРА

9 **Фигура 4.** Заети в сектора по възрастови групи в периода 2019-2023 г. (дял в %)



Източник – справка от НОИ

От данните на Фигура 4 е видно, че към 2023 г. възрастовата структура на работещите в сектор „Производство на пиво“, обхваща представители на четири поколения⁶ работна сила: **поколение X** (40-54 г.), съставляващо най-високият дял **44%**, който е близо

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

половината от работната сила в сектора, **поколение Y** (27-39 г.) - **33%**, **поколение T** (55-65+ г.) - **15.4 %** и **поколение Z** (18-24 г.) - **7,6%**.

Таблица 2. Категории персонал по възрастови групи (дял в %)

Категория персонал	Възрастови групи										
	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65+
Ръководители	0,0	0,0	2,7	9,4	23,1	23,2	18,8	14,3	5,9	1,6	1,0
Аналитици	0,0	0,3	5,5	17,7	23,6	21,9	13,9	11,2	3,6	2,6	0,0
Техници и др. специалисти	0,0	2,8	10,6	19,4	25,7	20,0	9,7	6,4	3,5	1,7	0,2
Администрат. персонал	0,3	5,1	1,2	9,3	13,6	13,9	18,7	16,3	14,3	6,1	1,3
Охрана и търговия	20,0	0,0	0,0	0,0	26,7	0,0	20,0	11,6	0,0	1,7	20,0
Квал. произв. работници	1,5	2,5	4,1	4,2	7,3	8,7	9,1	16,4	23,0	19,3	3,9
Оператори на машини	0,2	2,7	4,3	6,6	11,3	14,5	16,0	17,8	16,5	8,7	1,4
Професии без квалификация	0,0	2,0	3,4	0,3	1,0	8,8	8,1	8,1	8,8	35,7	23,8

Източник – справка от НОИ

10

От данните, представени в Таблица 2 може да се заключи, че преобладаващата част (79,4%) от **ръководителите** в пивоварните предприятия са на възраст 35-54 години – предимно представители на поколение X.

По-младите поколения Z и Y са със 17% повече от по-възрастните поколения, единствено в категорията *техници и др. специалисти*. **По-възрастните поколения X и T** са значително повече от по-младите в категориите - *професии без квалификация (с 86,6%), квалифицирани производствени работници (с 63,8%) оператори на машини и съоръжения (с 49,8%) и административен персонал (с 41%)*. В категорията *аналитични специалисти* има постигнат известен баланс, като съотношението между по-млади и по-стари поколения е 47,1%/52,9%. Тези тенденции се наблюдават и в изследването на извадка от пет предприятия в сектора (Фигура 5). Общото съотношението между персонал с **ръководни функции** и персонал с **изпълнителски функции** е 31%/69%. Съотношението между по-младите и по-възрастните поколения, изпълняващи ръководни функции е 7%/24%. Съотношението между по-младите и по-възрастните поколения с изпълнителни функции е 26%/43%.

Заетите на възраст **над 55 г.** във Велико Търново са 22% от общия брой работещи в сектора от региона, в Стара Загора - 20%, в София Град - 19,6% и в Пловдив - 12%.

Фигура 5. Съотношение, по възрастови групи, между персонал с изпълнителски и персонал с ръководни функции (%)



Източник – структурирано интервю с мениджъри ЧР от 5 предприятия в сектора

2.3. ИЗВОДИ ОТ АНАЛИЗА НА ДЕМОГРАФСКИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА РАБОТНАТА СИЛА В СЕКТОР „ПРОИЗВОДСТВО НА ПИВО“

- Заетостта в сектора е устойчива. В периода 2019-2023 г. работната сила е намаляла само с 6%, поради технологично обновяване, оптимизиране на процесите и намаляване на потребността от човешко участие.
- В условията на пандемичната криза (COVID-19) работните места в сектора са запазени и дори са увеличени, достигайки до нивата от 2019 г. Предпоставка за съхраняването на заетостта е и повишеното потребителско търсене и консумация на бира в този период.
- Възрастовата структура на работната сила е изключително разнообразна, което е сериозно предизвикателство пред политиките на предприятията в управлението на многообразието и използването му като корпоративен актив, създаващ добавена стойност.
- В периода 2019-2023 г. броят на младите хора на възраст до 39 г. е нараснал със 7,2%, което е показател за добрата репутация на бранша и привлекателността на работодателската марка за по-младите поколения.
- Според интервюираните мениджъри, възрастовата и квалификационна структура на работната сила **съответства, но не в пълна степен**, на стратегията и бизнес целите на предприятията. Наблюдава се известно застаряване в ключови категории персонал, което изисква диференциран подход в управлението на приемствеността.

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

СЕКТОР: ПРОИЗВОДСТВО НА ПИВО



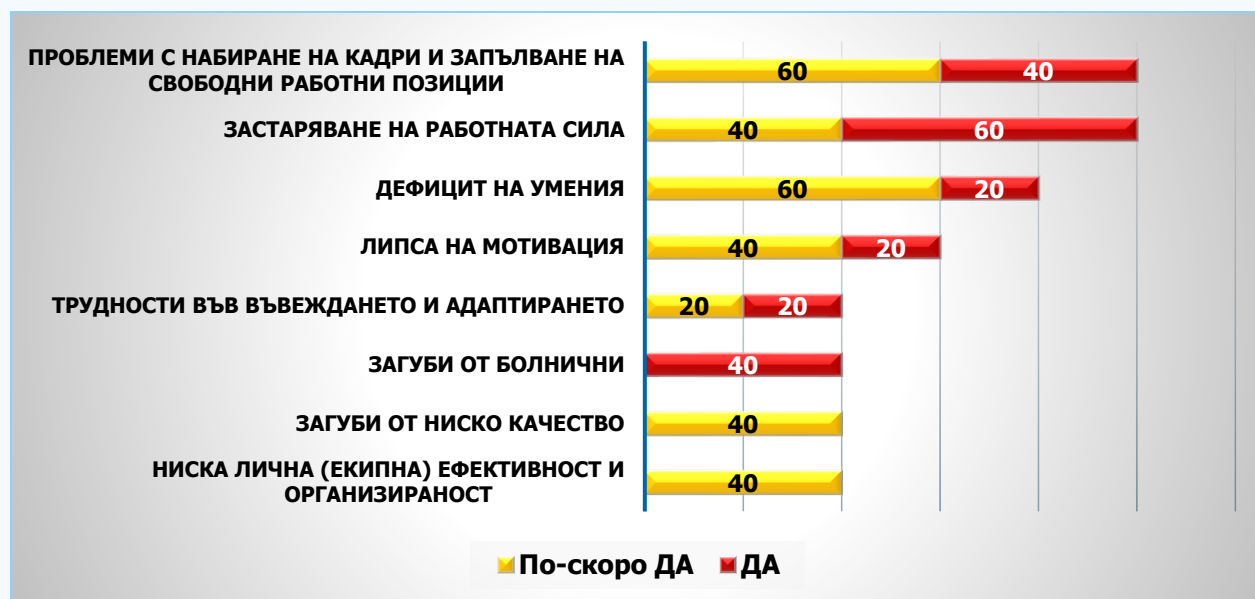
12

<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>

3.1. ПРОБЛЕМИ В СЪСТОЯНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Данните от проучването (Фигура 6) показват, че **най-критичните проблеми** в състоянието на човешките ресурси в сектор „Производство на пиво“ са свързани с *неблагоприятните тенденции на пазара на труда (100% от предприятията), застаряването на работната сила (100%), потребността от развитие на умения на всеки етап на трудовия жизнен цикъл⁷ (80%) и недостатъчната мотивация (60%)*. Около 40% от предприятията отбелязват, че имат известни проблеми с *адаптирането на новопостъпилите (вкл. с приспособяването към промените), с личната и екипната ефективност, както и със загубите от производство на некачествена продукция и от отсъствията, поради временна нетрудоспособност*.

Фигура 6. Проблеми в състоянието на човешките ресурси и степен на проявление (%)



Източник – структурирано интервю с мениджъри ЧР от 5 предприятия в сектора

Отделни предприятия (около 20%) изпитват трудности с *производителността на труда, ангажираността на работниците и служителите и мотивацията им за обучение и усъвършенстване*.

От данните представени в Таблица 3 е видно, че най-високо **текучество** - 11,7% има при представителите на поколение Y (27-39 г.) и поколение X (40-54 г.) – 10,7%.⁸

⁷ Трудовия жизнен цикъл (*labor life cycle*) или жизнения цикъл на служителите е модел на човешките ресурси, който идентифицира различните етапи, през които преминават хората, работейки в една организация (от постъпването до напускането) и ролята на HR управлението за преодоляване на проблемите и подпомагане разгръщане потенциала на служителите на всеки един от тези етапи.

⁸ Посочените стойности са за напусналите в последните 2 години, изразени като дял (%) от заетите в рамките на съответната възрастова група.

Проблемът е, че това са едни от най-ухажваните (Y) на пазара на труда и опитни (X) работници и служители. Най-нисък е делът на напусналите от поколение Z (18-26 г.), което е показател за ефективни и устойчиви организационни политики в стимулирането и задържането на младите хора.

Фигура 7. Текучество на персонал (2022-2023 г.) по възрастови групи (%)



Източник – структурирано интервю с мениджъри ЧР от 5 предприятия в сектора

3.2. ВЪЗРАСТ И ДОСТЪП ДО ФИРМЕНО ОБУЧЕНИЕ

Таблица 3. Проведени фирмени обучения на персонала (2022 – 2023 г.). Диференцирано по възрастови групи, обхванат брой лица - % от съответната възрастова група

Възраст	Области на фирмено обучение					
	Ръковод. умения	Технически, технолог. умения	Дигитални умения	Административни и търговски умения	Безопасност и здраве при работа	Други
18-26 г.	1,2	14	9,3	3,2	100	2
27-39 г.	8,4	11	20	17	100	7
40-54 г.	10,6	24	33,5	19	100	9,6
55-65+	4,5	9	7	2	100	

Източник – структурирано интервю с мениджъри ЧР от 5 предприятия в сектора

От данните представени на Таблица 3 е видно, че **най-висок обхват** във фирмените обучения има при работниците и служителите на възраст 40-54 г., които са представители на поколение X. **Най-нисък обхват** на фирмените обучения се наблюдава при поколение Z - 18-26 годишните. В област „**Ръководни умения**“, най-висок процент са обучаваните от поколение X и поколение Y (27-39 г.). В област „**Технически, технологични умения**“, най-висок процент са обучаваните от поколение X и поколение Z. В област „**Дигитални умения**“, най-високият дял от обучаваните лица, съставляват представителите на поколенията X и Y. В обученията по „**Административни и търговски умения**“ също най-високият брой участници е от поколенията X и Y.

3.3. ПОТЕНЦИАЛНИ ПОЛЗИ ЗА РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ОТ УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ

Почти всички предприятия в сектор „Производство на пиво“ са разработили и реализират стратегически програми и модели за управление на човешките ресурси. Но при

това ясно очертано възрастово многообразие на работната сила, **традиционният и общовалиден подход вече не дава нужния ефект**. Всяко поколение работещи има различни ценности, специфичен поглед върху предприятието, държи на определен вид стимули в работата, възприема въздействието им по различен начин и е склонно да мобилизира трудовия си потенциал и енергия, също по различен начин. Управлението на възрастово многообразие, предоставя възможност за прилагане на диференциран подход, при който да се използват особеностите и силните страни на всяко поколение в интерес на работата.

Въвеждането на съвременни политики и практики в управление на възрастово многообразие, ще съдейства за **преодоляването на описаните проблеми** в състоянието на човешките ресурси, в следните аспекти:

- **справяне с недостига на работна сила и минимизиране на последствията от застаряването**, чрез по-ефективно използване на вътрешните ресурси в предприятията и създаване на среда, подпомагаща и насърчаваща удължаването на активния трудов живот и способност за работа; повишаване привлекателността на работодателската марка и способността на организацията да идентифицира, привлича, управлява кариерата, развива, стимулира и задържа таланти от различни поколения;
- **справяне с недостига в уменията**, чрез по-ефективен трансфер на знания и опит между поколенията и поддържане на културна смесица в човешкия капитал, основаваща се на многообразие в познанията, опита, нагласите, идеите и креативните решения; създаване на среда, насърчаваща предприемчивостта, ученето и усъвършенстването на всеки етап от жизнения трудов цикъл;
- **повишаване на мотивацията**, чрез предоставяне на възможност за пълноценно включване и изява, уважение към индивидуалните различия и достойнството в труда, зачитане на приноса и съобразен с мотивационните фактори и потребности на възрастта подход в стимулирането и насърчаването на трудовото представяне;
- **повишаване на ангажираността**, чрез насърчаване сътрудничеството и взаимопомощта между поколенията, съхраняване удовлетвореността на всеки етап от жизнения трудов цикъл, развитие на приемственост и приобщаваща култура, подкрепяща корпоративните ценности, етични морални норми и стандарти на трудово поведение;
- **повишаване на ефективността**, чрез развитие на екипен дух, колегиалност и емоционална интелигентност във взаимоотношенията, изграждане на лидерски качества в ръководителите, разбиране и компетентност към поколенческите различия и прилагане на мултигенерационен подход в управлението на хора и екипи; преодоляване на бариерите към промяната и улесняване на адаптирането, чрез прилагане на диференциран, съобразен с нагласите на поколенията управленски подход.

РАЗДЕЛ IV. ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ И НАГЛАСИ КЪМ ВЪЗРАСТТА

СЕКТОР: ПРОИЗВОДСТВО НА ПИВО



16

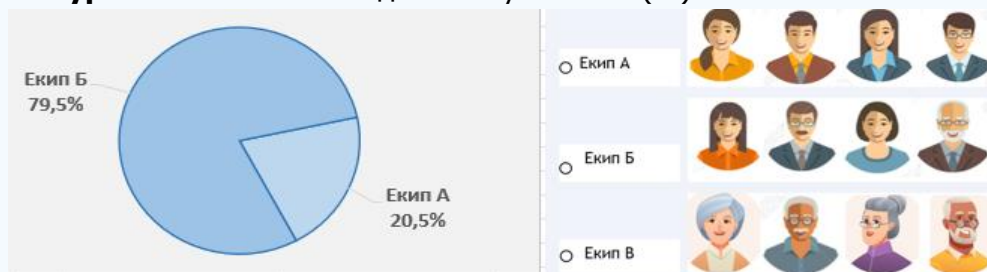
<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Демографска характеристика на работната сила</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Състояние, проблеми и тенденции</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Предубеждения и нагласи към възрастта</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Подходи и политики</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>SWOT анализ</i>
<i>Раздел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

Проучването е проведено онлайн, с участието на 39 респонденти от 5 предприятия в сектор „Производство на пиво“. Анкетата обхваща 15 затворени въпроса, структурирани в пет области:

- нагласи и предубеждения към възрастта на работното място от страна на изследваните лица;
- самонасочен ейджизъм⁹;
- взаимоотношения и междуличностен ейджизъм;
- нагласи и предубеждения към възрастта от страна на ръководителите;
- специфични потребности на изследваните лица, произтичащи от възрастта.

4.1. НАГЛАСИ И ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ КЪМ ВЪЗРАСТТА НА РАБОТНОТО МЯСТО ОТ СТРАНА НА ИЗСЛЕДВАНИТЕ ЛИЦА;

Фигура 8. Кой екип може да е най-успешен? (%)



17

Преобладаващата част (79,5%) от анкетираните и 100% от ръководителите оценяват предимствата на мултигенерационния екип¹⁰ (Екип Б). Около една пета от изследваните лица (предимно поколение Y) предпочитат да работят в екип, съставен само от млади хора (Екип А).

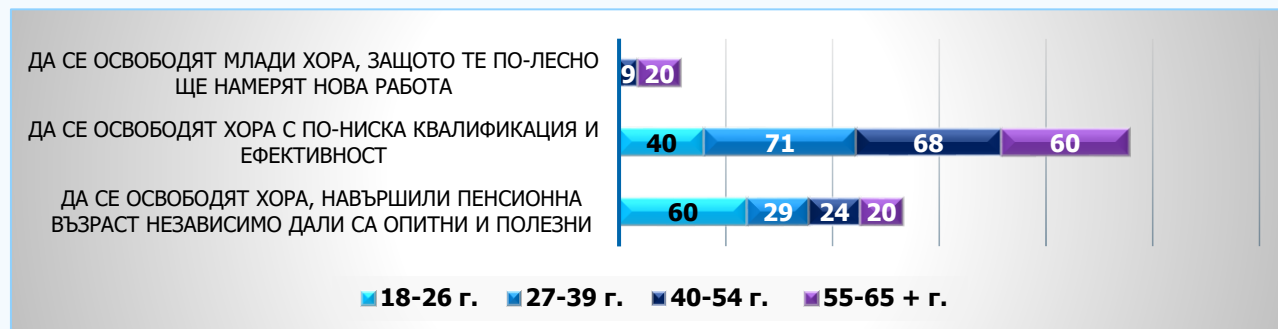
Предразсъдъците към възрастта (ейджизмът) най-често се появяват в **критични ситуации**. Общо 36% от изследваните лица демонстрират такава нагласа в хипотетичен случай, свързан с избор на по-справедлив подход при налагащи се съкращения на персонал (Фигура 9а). Близко една трета от работниците и служителите на възраст 45-65+ г. (поколения X и T) считат, че е по-справедливо да се съкратят **млади хора**, защото те по-лесно ще намерят нова работа. Младите хора на възраст 18-39 г. (поколения Z и Y) са още по-крайни, като 89% от тях приемат освобождаването на колегите им, навършили **пенсионна възраст**, като по справедлив подход независимо, че са нужни на предприятието със своя опит и умения. Ръководителите (Фигура 9б) са по-обективни в

⁹ Ейджизъм е неразбиране, пристрастие, негативно отношение към индивиди и групи въз основа на тяхната възраст. Самонасочен ейджизъм е предразсъдък на едно лице към собствената си възраст (обърнат към себе си ейджизъм).

¹⁰ Екип, съставен от представители на различни поколения работна сила, всяко от които се характеризира със специфични поколенчески черти и специфичен ъгъл на възприемане на случващото се. Съчетаването на традиционните ценности, мъдростта и опита с енергията, ентусиазма, свежите идеи и готовността за иновации, води до повишена производителност и ефективност.

преценките си, като 75% предпочитат при евентуални съкращения да бъдат освободени хора с по-ниска квалификация и ефективност (както се изисква от закона). Въпреки това, всеки четвърти ръководител (25%) е потенциално склонен към **възрастова дискриминация** по отношение на младите работници и служители.

Фигура 9а. Ако се налагат съкращения на хора в предприятието, кой от посочените подходи е най-справедлив? (% по възрастови групи).



Фигура 9б. Ако се налагат съкращения на хора в предприятието, кой от посочените подходи е най-справедлив? (% по ръководни или изпълнителски функции)



18

Предразсъдъците и стереотипите към възрастта са дълбоко вкоренени в общественото съзнание и въздействат устойчиво на индивидуалните нагласи и убеждения. От данните в Таблица 4а е видно, че близо 70% от анкетираните са повлияни (в една или друга степен) от такива схващания. Най-широко разпространените сред **младите (18-39 г.)** участници в проучването са следните **пристрастия и несъстоятелни твърдения за възрастта:**

- „Младите работят с повече хъс и имат повече стремеж към развитие“ – 100% поколение Z и 100% Y;
- „Младите са по-креативни“ – 100% поколение Z и 86% поколение Y;
- „Младите учат по-добре от възрастните“ - 80% поколение Z и 100% поколение Y;
- „Възрастните не разбират новите технологии“ - 60% поколение Z и 86% поколение Y;
- „Възрастните работят тромаво и по вече заучени модели. Трудно приемат новостите и промените“ – 40% поколение Z и 86% поколение Y;

- „Възрастните преувеличават проблемите, с които се сблъскват и по-често са склонни да се оплакват“ – 40% поколение Z и 71% поколение Y.

Най-широко разпространените сред **по-възрастните** (40-65+ г.) анкетирани лица са следните **пристрастия и предразсъдъци за възрастта**:

- „Младите искат повече, отколкото заслужават да получат“ – 76% поколение X и 80% поколение T;
- „Младите се чувстват по-малко ангажирани и съпричастни към предприятието“ – 52% поколение X и 70% поколение T;
- „Младите са по-безотговорни в сравнение с възрастните“ – 70% поколение X и 50% поколение T;
- „Младите са по-недисциплинирани, по-невнимателни и несериозни“ – 64% поколение X и 60% поколение T;

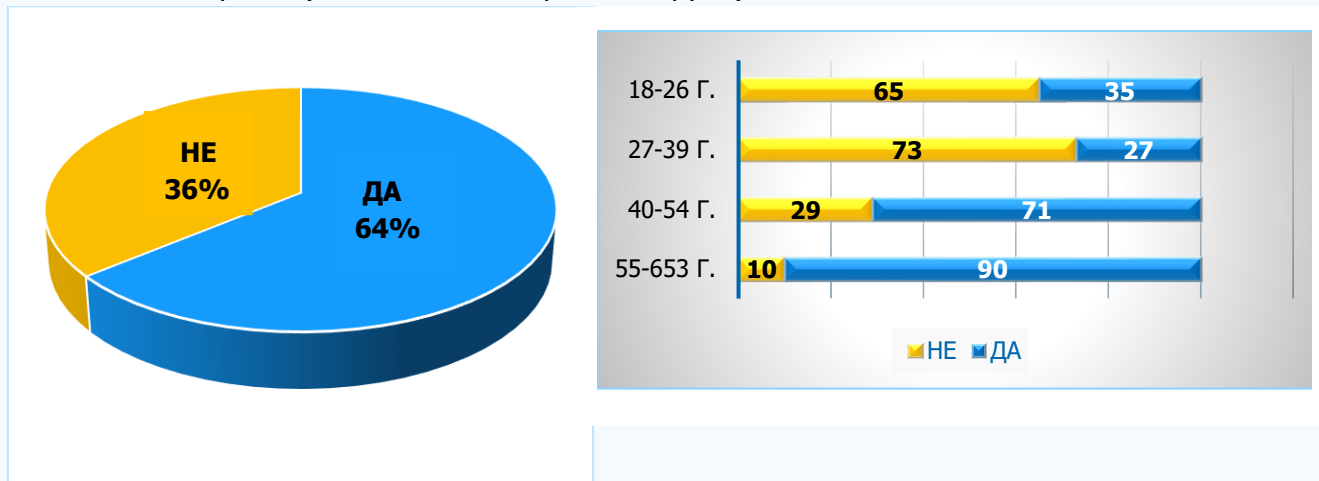
Таблица 4. До каква степен сте съгласни с посочените по-долу твърдения?
(% по възрастови групи)

Твърдения	Възрастови групи							
	18-26 г.		27-39 г.		40-54 г.		55-65+ г.	
	ДА	НЕ	ДА	НЕ	ДА	НЕ	ДА	НЕ
Възрастните боледуват и отсъстват от работа по-често от младите	-	100	43	57	6	94	10	90
Възрастните са по-неработоспособни от младите	20	80	57	43	6	94	-	100
Възрастните не се нуждаят от много за задоволяване на техните нужди	20	80	43	57	30	70	70	30
Младите се чувстват по-малко ангажирани и съпричастни към предприятието	20	80	14	86	52	48	70	30
Младите са по-недисциплинирани, по-невнимателни и несериозни	20	80	28	72	64	36	60	40
Възрастните работят тромаво и по вече заучени модели. Трудно приемат новостите и промените	40	60	86	14	47	53	40	60
Младите са по-безотговорни в сравнение с възрастните	40	60	14	86	70	30	50	50
Младите искат повече, отколкото заслужават да получат	60	40	28	72	76	24	80	20
Възрастните преувеличават проблемите, с които се сблъскват и по-често са склонни да се оплакват	40	60	71	29	70	30	20	80
Възрастните не разбират новите технологии	60	40	86	14	47	53	20	80
Младите работят с повече хъс и имат повече стремеж за развитие	100	-	100	-	35	65	70	30
Младите са по-креативни	100	-	86	14	76	24	60	40
Младите учат по-добре от възрастните	80	20	100	-	53	47	70	30

Около 36% от изследваните лица не биха **препоръчали предприятието** си на свои близки или познати, които са на възраст над 55 години (Фигура 10). Причините могат да бъдат различни, на ако се анализира възрастовата структура на отговорилите с „НЕ“, ще се

констатира, че **проблемът е поколенчески**. Над 65% от поколение Z и 73% от поколение Y биха се въздържали да препоръчат своето предприятие на възрастни кандидати за работа.

Фигура 10. Бихте ли препоръчали Вашето предприятие на близък или познат, който е над 55 годишна възраст? (% общо и по възрастови групи)



4.2. САМОНАСОЧЕН ЕЙДЖИЗЪМ

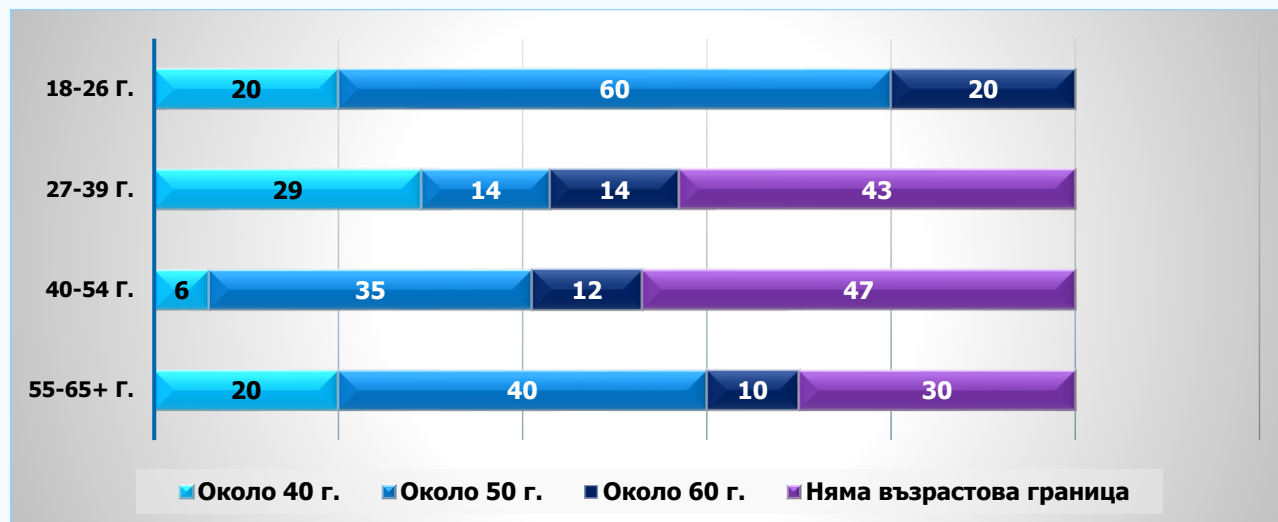
Доказателства за устойчивото трансформиране на груповите догми и предразсъдъци в лични нагласи и **вътрешни бариери по отношение на възрастта**, могат да се намерят в данните от Таблица 4, която беше разгледана по-горе. Така, например:

- 70% от **поколение Т** смятат, че *възрастните не се нуждаят от много за задоволяване на техните нужди и 40%, че възрастните работят трмаво и по вече заучени модели; трудно приемат новостите и промените;*
- 47% от **поколение X** са съгласни с твърдението, че *възрастните не разбират новите технологии и 70%, че възрастните преувеличават проблемите, с които се сблъскват и по-често са склонни да се оплакват,*
- 28% от **поколение Y** отбелязват, че *младите са по-недисциплинирани, по-невнимателни и несериозни както и, че младите искат повече, отколкото заслужават да получат;*
- 40% от **поколение Z** са съгласни с твърдението, че *младите са по-безотговорни в сравнение с възрастните и 60%, че младите искат повече, отколкото заслужават да получат.*

С изключение на 18-26 годишните, средно около 40% от останалите анкетираните лица смятат, че няма **възрастова граница**, до която човек да достига максималния праг на своите способности и професионализъм (Фигура 11а). Под въздействието на самонасочен ейджизъм, 40% от представителите на **поколение Т** смятат, че границата е 50 г., а 20% от тях посочват дори 40 г. **Поколение X** се водят от убеждението, че са достигнали максималния праг на своите способности, който (според тях) е около 50 г. Ръководителите са по-толерантни към възрастта в преценките си, но и при тях в 19% от отговорите се

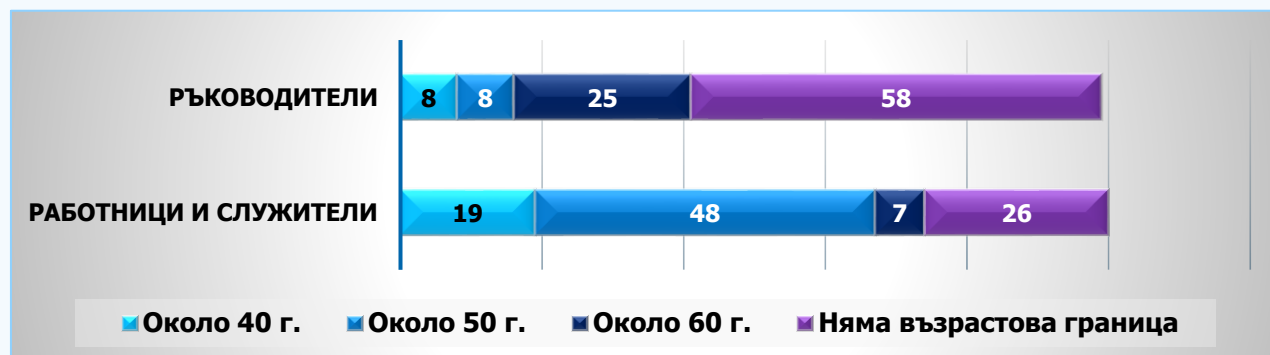
наблюдава самонасочен ейджиъм (Фигура 116). Въпреки че попадат в категорията „млади хора“, представителите на **поколение Y** значително се различават в отговорите си от **поколение Z**, като за 43% от тях няма възрастова граница за способностите.

Фигура 11а. На каква възраст, човек достига максималния праг на своите способности и професионализъм? (% по възрастови групи)



21

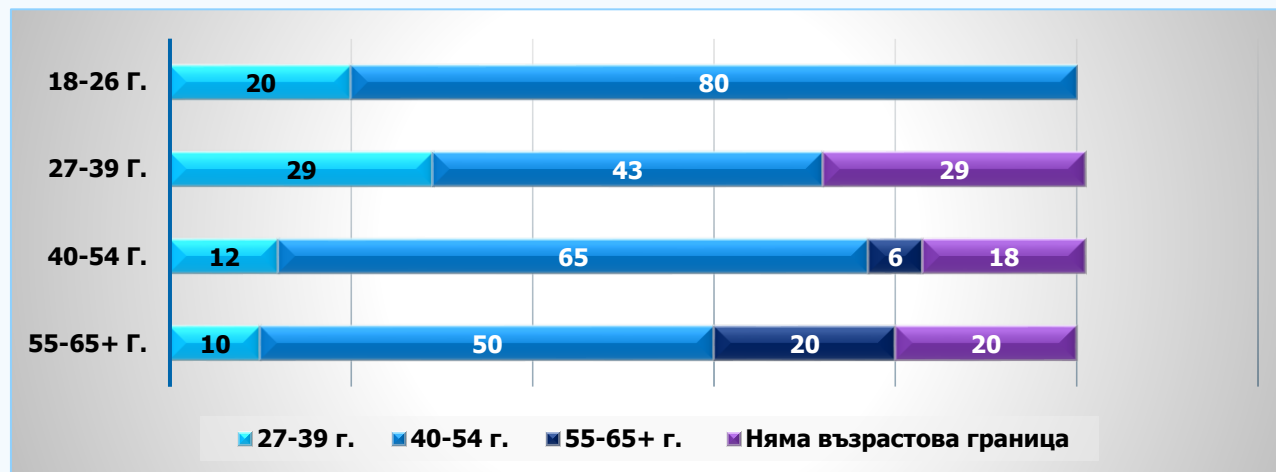
Фигура 11б. На каква възраст, човек достига максималния праг на своите способности и професионализъм? (% по ръководни или изпълнителски функции)



По отношение на **подходящата за един ръководител възраст** (Фигура 12а), анкетираните лица отново се разделят в преценките си. Според 80% от представителите на **поколение Z** най подходящата възраст е 40-54 г. и над нея не е подходящо да се изпълняват ръководни функции. За разлика от тях, средно около 34% от останалите анкетираните смятат, че няма възрастови ограничения. Самонасочен ейджиъм в преценките си проявяват 60% от **поколение T** и 12% от **поколение X**. Почти всеки трети от **поколение Y** смята, че е достигнал максималната възраст за заемане на ръководна позиция. Мнението на ръководителите, значително се различава от това на работниците и служителите. Около 33% от **ръководителите** (Фигура 12б) считат, че няма възрастова

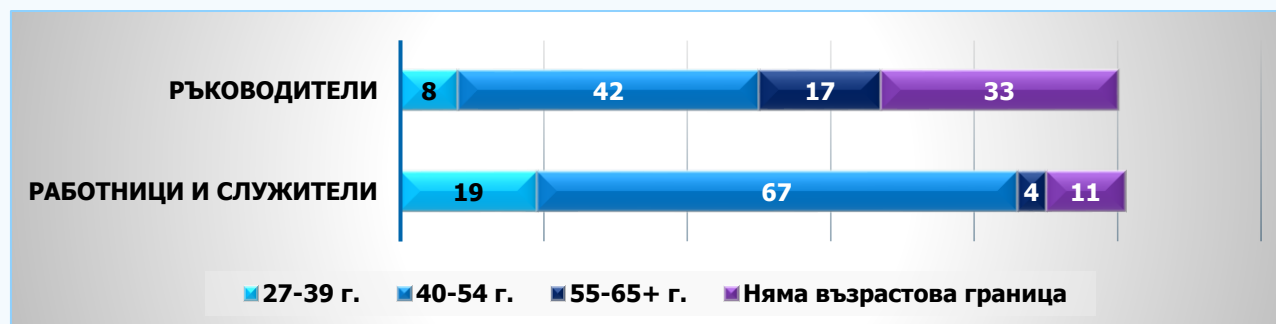
граница за заемане на ръководна позиция. При 28% от ръководителите също се наблюдава самонасочен ейджизъм – посочване на по-ниска (от собствената) подходяща за заемане на ръководна длъжност възраст.

Фигура 12а. Коя е най-подходящата възраст за един ръководител? (% по възрастови групи)



Фигура 12б. Коя е най-подходящата възраст за един ръководител? (% по ръководни или изпълнителски функции)

22



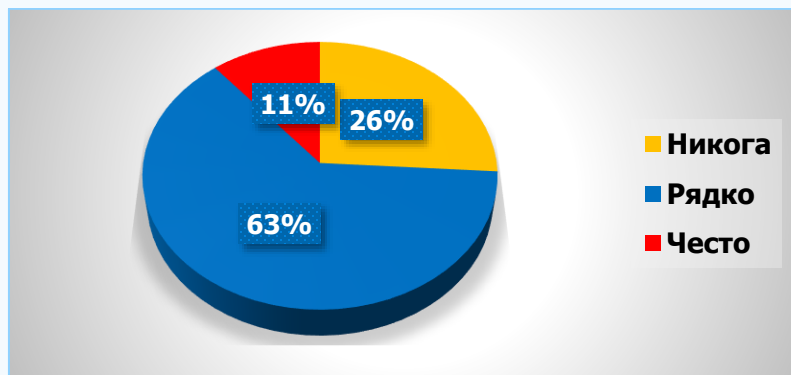
4.3. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ И МЕЖДУЛИЧНОСТЕН ЕЙДЖИЗЪМ

Според анкетираните лица, **възрастовите различия** са в основата на 11% от често и 63% от рядко възникналите конфликти или междуличностни противоречия в предприятието и екипите. (Фигура 13).

Поколенията на работното място не винаги се разбират и изпитват затруднения в общуването помежду си. От данните, представени на Фигура 14а, могат да се направят следните заключения:

- има сериозни проблеми в общуването и взаимодействието между младите (Z,Y) и възрастните поколения на работното място (X,T);

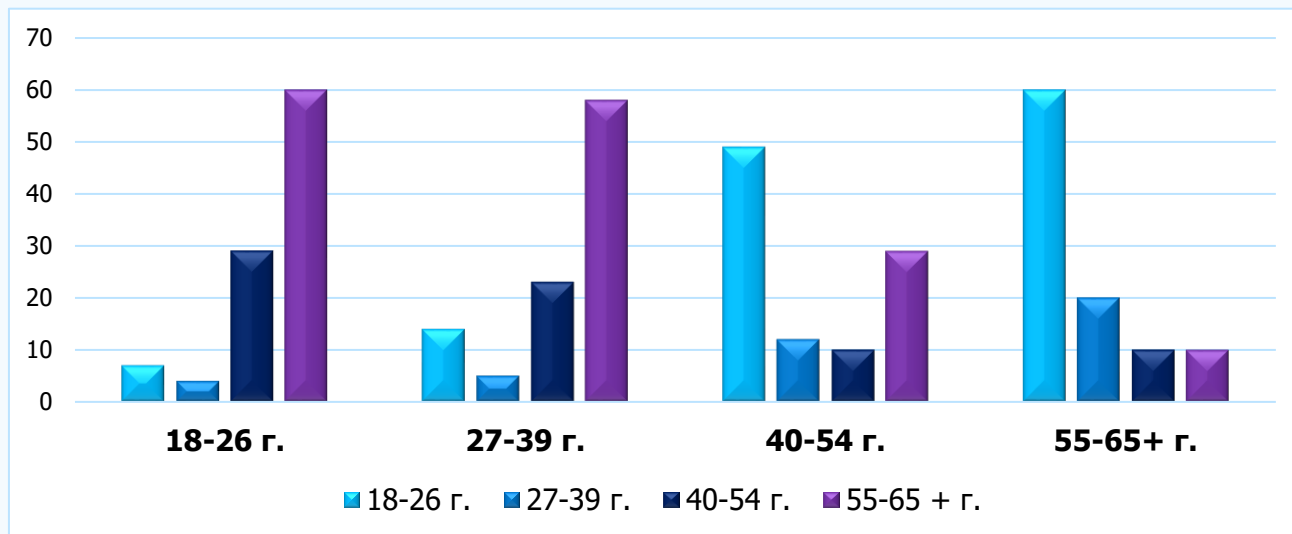
Фигура 13. Колко често в екипа или в предприятието са възниквали конфликти или междуличностни противоречия, произтичащи от различия във възрастта? (%)



- младите поколения намират много по-трудно общ език и разбиране с поколение Т (55-65+ г.), отколкото с поколение Х (40-54 г.);
- възрастните поколения намират много по-трудно общ език и разбиране с поколение Z (18-26 г.), отколкото с поколение Y (27-39 г.);
- в общуването и взаимодействието между двете млади поколения и между двете възрастни поколения, има известни проблеми и противоречия, които са по-силно изразени при възрастните поколения.

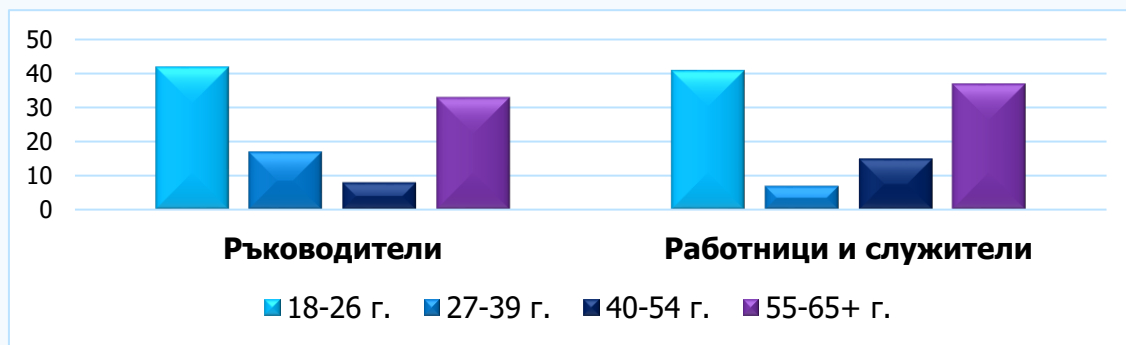
23

Фигура 14а. С колеги/колежки на каква възраст Ви е по-трудно да общувате и да се разбирате? (% по възрастови групи)



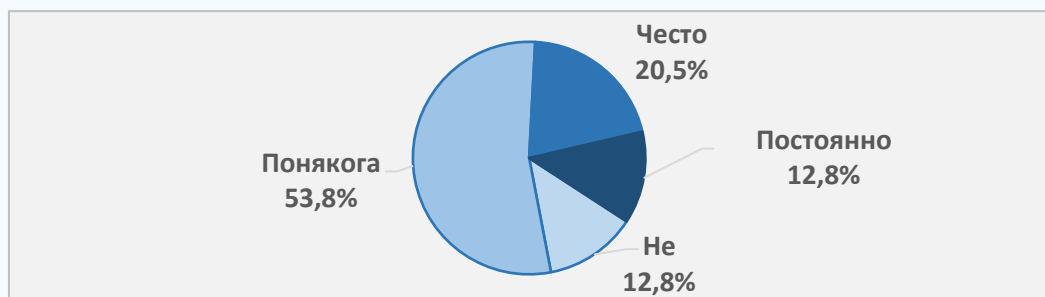
Ръководителите също изпитват по-сериозни затруднения в общуването и взаимодействието с най-младите (18-26 г.) и с най-възрастните (55-65+) работници и служители (Фигура 14б)

Фигура 146. С колеги/колежки на каква възраст Ви е по-трудно да общувате и да се разбирате? (% по лица с ръководни или изпълнителски функции)



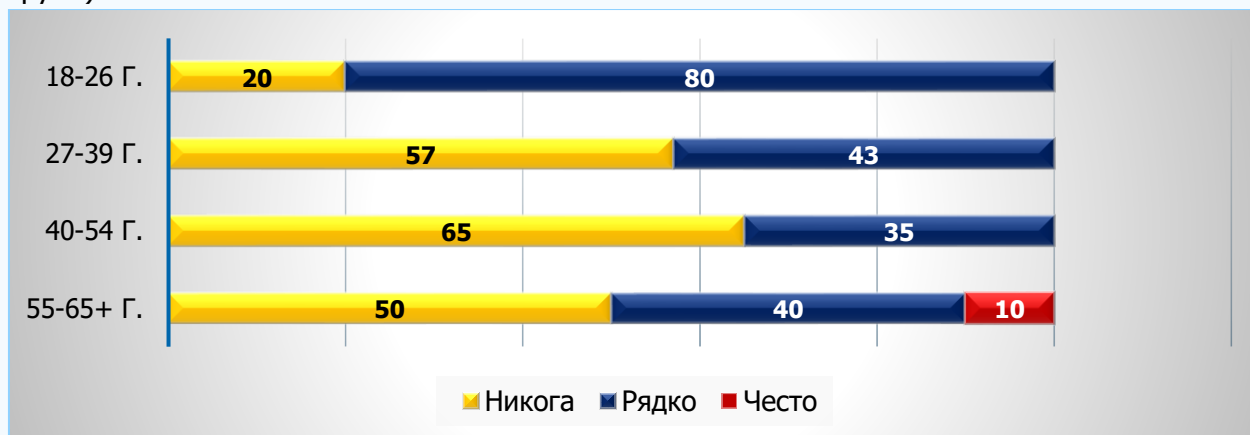
Ейджизмът в междуличностните отношения се проявява в широк диапазон - **от най-безобидните форми** като „комплименти за възрастта“ (Фигура 15), **до по-крайни прояви** като „шеговити“ и язвителни подхвърляния (Фигура 16), снизходителност, подценяване, пренебрежение или ощетяване (Фигура 17).

Фигура 15. Правите ли комплименти на по-възрастните от Вас колежки/колеги за това колко добре изглеждат за възрастта си? (%)

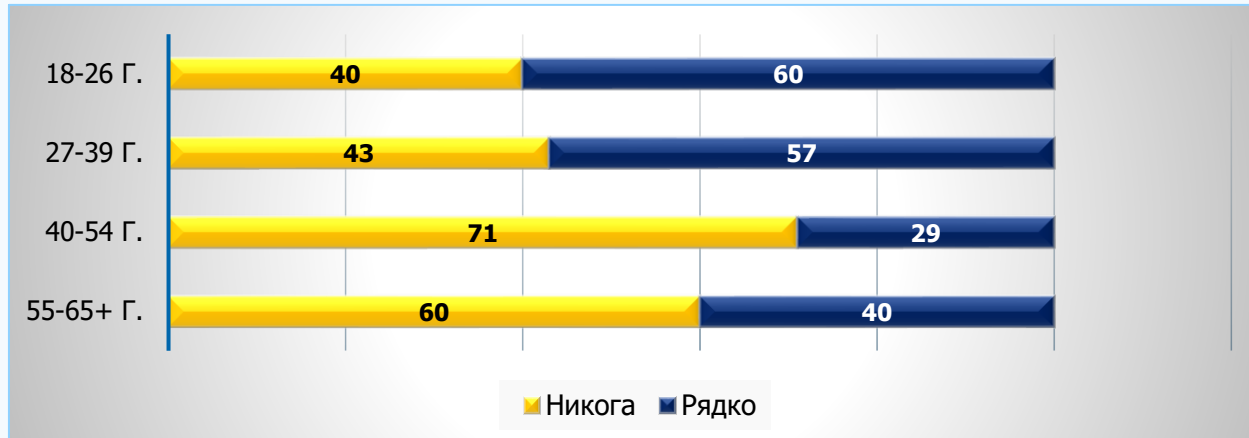


24

Фигура 16. В последните две години случвало ли се е да получавате шеговити или язвителни подхвърляния от колеги по отношение на Вашата възраст? (% по възрастови групи)



Фигура 17. В последните две години имали ли сте случай, когато сте чувствали в работата си снизходителност, подценяване, пренебрежение или ощетяване от страна на други по причини, свързани с Вашата възраст? (% по възрастови групи)



От данните, представени на Фигури 15, 16 и 17 могат да се направят следните заключения за проявите на ейджизъм в междуличностните отношения на работещите в изследваните предприятия:

- всеки трети от анкетираните (33%) е склонен да прави постоянни или чести „комплименти“ на свои колеги или колежки, свързани с тяхната възраст;
- 10% от анкетираните на възраст над 55 г. често са получавали шеговити или язвителни подхвърляния от колеги по отношение на тяхната възраст;
- 80% от анкетираните на възраст до 26 г., макар и рядко, са получавали шеговити или язвителни подхвърляния от колеги по отношение на тяхната възраст;
- около 60% от анкетираните на възраст 18-39 г., макар и рядко, са чувствали в работата си снизходителност, подценяване, пренебрежение или ощетяване по причини, свързани с тяхната възраст;
- 29% от анкетираните на възраст 40-54 г. и 40% на възраст 55-65+ г., макар и рядко, са чувствали в работата си снизходителност, подценяване, пренебрежение или ощетяване по причини, свързани с тяхната възраст.

4.4. НАГЛАСИ И ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ КЪМ ВЪЗРАСТТА ОТ СТРАНА НА РЪКОВОДИТЕЛИТЕ

Компетентното управление на възрастовото многообразие на работната сила, изисква преодоляване на предразсъдъците (Таблица 5 и Фигура 18), познаване на възрастовите специфики и използване на силните страни на всяко поколение в интерес на работата (Фигура 19), разбиране и съдействие в индивидуалните проблеми и преживявания на хората в работната среда (Фигура 20).

Таблица 5. До каква степен сте съгласни с посочените по-долу твърдения? (% ръководители и работници и служители без управленски функции)

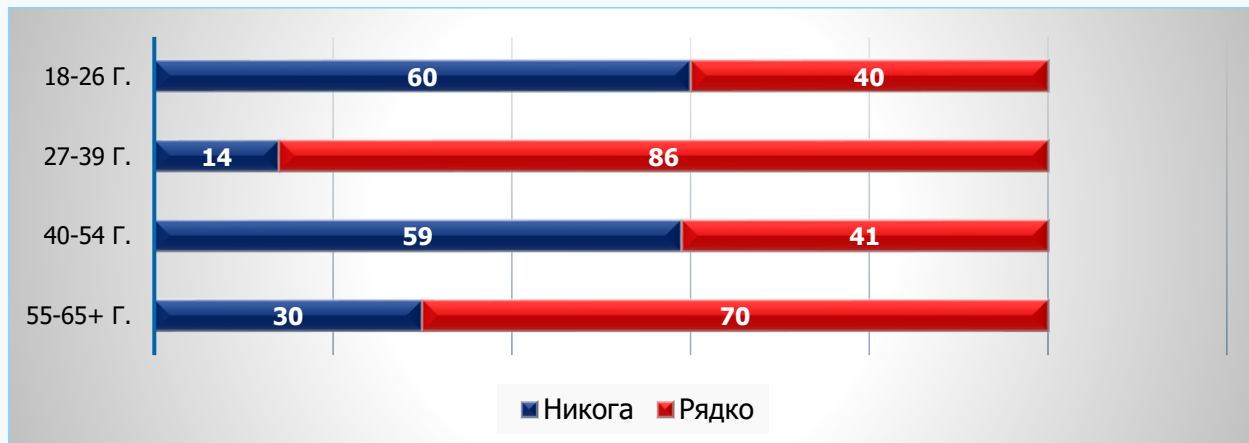
Твърдения	Ръководители		Работници и служители	
	ДА	НЕ	ДА	НЕ
Възрастните боледуват и отсъстват от работа по-често от младите	8	92	15	85
Възрастните са по-неработоспособни от младите.	17	83	18	82
Възрастните не се нуждаят от много за задоволяване на техните нужди	50	50	37	63
Младите се чувстват по-малко ангажирани и съпричастни към предприятието	33	67	51	49
Младите са по-недисциплинирани, по-невнимателни и несериозни	58	42	48	52
Възрастните работят тромаво и по вече заучени модели. Трудно приемат новостите и промените	58	42	48	52
Младите са по-безотговорни в сравнение с възрастните	42	58	56	44
Младите искат повече, отколкото заслужават да получат	79	21	63	37
Възрастните преувеличават проблемите, с които се сблъскват и по-често са склонни да се оплакват	67	33	37	63
Възрастните не разбират новите технологии	42	58	52	48
Младите работят с повече хъс и имат повече стремеж за развитие	75	25	59	41
Младите са по-креативни	66	34	81	19
Младите учат по-добре от възрастните	75	25	67	33

26

В резултат на изградения управленски опит и придобитата, в този контекст, социална компетентност, **ръководителите** са по-балансиран и сравнително по-малко повлияни от предразсъдъци в сравнение с работниците и служителите (Таблица 5). И въпреки това, всеки втори анкетирани с ръководни функции, е склонен да се съгласи с едно или повече твърдения, които свидетелстват за наличие на пристрастия и стереотипи към възрастта:

- „Младите искат повече, отколкото заслужават да получат“ (79%);
- „Младите работят с повече хъс и имат повече стремеж за развитие“ (75%);
- „Младите учат по-добре от възрастните“ (75%);
- „Възрастните преувеличават проблемите, с които се сблъскват и по-често са склонни да се оплакват“ (67%);
- „Младите са по-креативни“ (66%);
- „Възрастните работят тромаво и по вече заучени модели. Трудно приемат новостите и промените“ (58%);
- „Младите са по-недисциплинирани, по-невнимателни и несериозни“ (58%).

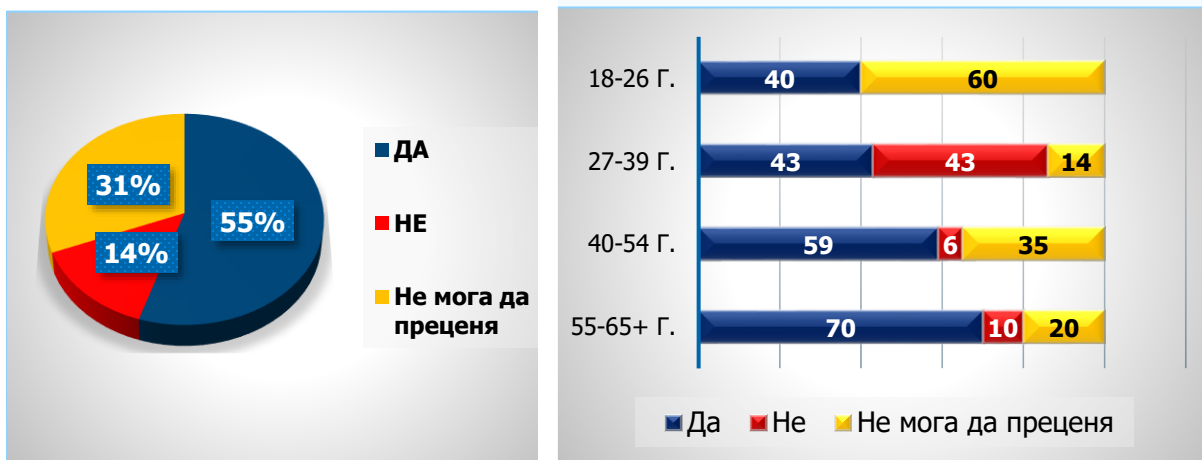
Фигура 18. В последните две години били ли сте свидетел на предразсъдъци, проявени от ръководители към възрастта на Ваши колеги или на привилегиране на една възрастова група работещи за сметка на други?



От данните, представени на Фигура 18, може да се заключи, че в предприятията има прояви на пряка **възрастова дискриминация** - рядко срещани, но все пак съществуващи. Поколение Y (86%) и поколение T (70%) се оказват най-чувствителни към дискриминация, основана на предразсъдъци и възрастови пристрастия от страна на ръководителите.

27

Фигура 19. Използват ли Вашите ръководители в интерес на работата силните страни на хората от различни възрасти? (% общо и по възрастови групи)



Според 55% от участниците в проучването, ръководителите в техните предприятия, съумяват да използват в интерес на работата силните страни на хората от различни възрасти (Фигура 19). Но ако се анализират отговорите на отделните поколения анкетирани, ще се види, че близо половината от представителите на поколение Y (27-39 г.) не споделят това мнение. Подценени в известна степен, се чувстват и 10% от представителите на поколение T (55-65+ г.) и 5% от поколение X (40-54 г.). Тези резултати кореспондират с данните от Фигура 14б, която беше разгледана по-горе. Според нея 18%

от ръководителите имат трудности в общуването и взаимодействието с работниците и служителите от поколение Y и 8% с тези от поколение T. Високият процент на отговорите „Не мога да преценя“, особено при най-младите, също е показател за нагласата на ръководителите и умението им, да прилагат ефективно мултигенерационен подход в управлението.

Фигура 20. Можете ли да споделяте свободно с Вашия пряк ръководител свои лични проблеми или притеснения? (% по възрастови групи)



28

Нагласата и готовността за споделяне на проблеми и притеснения със своя ръководител е в пряка зависимост от доверието към него. Доверие, което се основава на очакването, че той ще прояви разбиране към индивидуалните преживявания и ще съдейства за разрешаването на проблемите, с които те са свързани. В този контекст от данните, представени на Фигура 20, могат да се изведат, пряко или косвено, следните заключения:

- около 61% от анкетираните лица имат доверие в своите ръководители;
- възрастните поколения (T и X) са близо два пъти по-склонни да се доверят на своите ръководители в сравнение с по-младите (Z и Y);
- 80% от поколение Z и 43% от поколение Y не разглеждат своите ръководители, като възможна опция за разрешаване на свои индивидуални проблеми и притеснения, възникнали на работното място;
- категорично недоверие в добронамереността на своите ръководители и/или в способността им да проявят разбиране и окажат подкрепа, изразяват 14% от анкетираните представители на поколение Y, 12% от поколение X и 10% от поколение T.

4.5. СПЕЦИФИЧНИ ПОТРЕБНОСТИ НА ИЗСЛЕДВАНИТЕ ЛИЦА, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ ВЪЗРАСТТА

Таблица 5. Какви специфични за Вашата възраст условия (фактори) в работната среда биха направили труда Ви по-привлекателен и продуктивен? (% утвърдителни отговори по възрастови групи)

Условия (фактори) в работната среда	Предпочитания по възрастови групи			
	18-26 г.	27-39 г.	40-54 г.	55-65+ г.
Гъвкави възможности за работа	60	57	41	30
Колегиалност, взаимопомощ и етика в отношенията между колегите и екипите	60	71	41	30
Открита атмосфера на общуване, насърчаваща споделянето на мнения, идеи и предложения	60	43	41	40
Смислени, интересни и предизвикателни задачи	40	43	24	20
Прозрачност в процедурите и възможност за участие при вземането на решения	40	57	12	20
Разбиране, внимание и подкрепа от ръководителите	40	43	29	30
Равен достъп до възможности за професионално усъвършенстване. Обучение с полезно и ангажиращо съдържание, съобразено с опита и потребностите на възрастта	40	43	12	10
Фирмени събития, професионални празници и други инициативи, насърчаващи сплотеността и съпричастността на хората в предприятието	35	14	35	0
Допълнителен платен отпуск за обучение и/или за грижи за болни членове на семейството	20	14	6	20
Ефективна система за ограничаване стреса и напрежението в работата	20	29	53	40
Съхраняващи здравето и безопасността условия на труд, съобразени с потребностите на възрастта	20	43	24	51
Организация на работата, възлагане на задачи и отговорности, съобразени с опита и възрастта	20	43	18	10
Справедлива и безпристрастна оценка, стимулиране и признание на способностите и трудовия принос	20	45	47	80
Искрено уважение и съблюдаване на човешкото достойнство в труда	20	14	47	10
Гъвкавост и отвореност към новостите, промените и подобренията на процесите	20	49	18	0
Съобразени с възрастта режими на труд	0	0	12	40
Ергономичен дизайн и технологична обезпеченост на работното място, съобразени с потребностите на възрастта	0	43	12	10
Свобода и автономия в работата	0	49	12	10
Социални придобивки и услуги в подкрепа на работещите, съобразени с техните възрастови потребности	0	57	29	10
Добра обществена репутация на предприятието, корпоративна отговорност и възможност за участие в различни социални и благотворителни инициативи	0	14	12	0

Най-важните за **поколение Z** (18-26 г.) условия и фактори в работната среда са:



- Гъвкави възможности за работа.
- Колегиалност, взаимопомощ и етика в отношенията между колегите и екипите.
- Открита атмосфера на общуване, насърчаваща споделянето на мнения, идеи и предложения.
- Смислени, интересни и предизвикателни задачи.
- Прозрачност в процедурите и възможност за участие при вземането на решения.
- Разбиране, внимание и подкрепа от ръководителите.
- Равен достъп до възможности за професионално усъвършенстване. Обучение с полезно и ангажиращо съдържание, съобразено с опита и потребностите на възрастта.

Най-важните за **поколение Y** (27-39 г.) условия и фактори в работната среда са:

- Колегиалност, взаимопомощ и етика в отношенията между колегите и екипите.
- Гъвкави възможности за работа.
- Социални придобивки и услуги в подкрепа на работещите, съобразени с техните възрастови потребности.
- Прозрачност в процедурите и възможност за участие при вземането на решения.
- Гъвкавост и отвореност към новостите, промените и подобренията на процесите.
- Свобода и автономия в работата.
- Справедлива и безпристрастна оценка, стимулиране и признание на способностите и трудовия принос.

Най-важните за **поколение X** (40-54 г.) условия и фактори в работната среда са:

- Ефективна система за ограничаване стреса и напрежението в работата.
- Справедлива и безпристрастна оценка, стимулиране и признание на способностите и трудовия принос.
- Искрено уважение и съблюдаване на човешкото достойнство в труда.
- Открита атмосфера на общуване, насърчаваща споделянето на мнения, идеи и предложения.
- Гъвкави възможности за работа.
- Колегиалност, взаимопомощ и етика в отношенията между колегите и екипите.
- Фирмени събития, професионални празници и други инициативи, насърчаващи сплотеността и съпричастността на хората в предприятието.

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

- Справедлива и безпристрастна оценка, стимулиране и признание на способностите и трудовия принос.
- Съхраняващи здравето и безопасността условия на труд, съобразени с потребностите на възрастта.
- Открита атмосфера на общуване, насърчаваща споделянето на мнения, идеи и предложения.
- Ефективна система за ограничаване стреса и напрежението в работата.

- Съобразени с възрастта режими на труд.
- Гъвкави възможности за работа.
- Колегиалност, взаимопомощ и етика в отношенията между колегите и екипите.

4.6. ИЗВОДИ ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО НА ПРЕДУБЕЖДЕНИЯТА И НАГЛАСИТЕ КЪМ ВЪЗРАСТТА НА РАБОТНАТА СИЛА

Резултатите от изследването показват, че в предприятията съществуват проблеми с информираността, разбирането и приемането на възрастовите различия, както от страна на работниците и служителите, така и от ръководителите. Макар и сравнително рядко, все още в работната среда се срещат епизодични прояви на ейджизъм и възрастова дискриминация. Предимствата на мултигенерационните екипи се оценяват положително от ръководителите в предприятията, но значителна част от тях, нямат достатъчно развити умения в прилагането на мултигенерационен подход в управлението.

- В критична ситуация, като съкращение на персонал, всеки трети участник в изследването е склонен да приеме проявата на възрастова дискриминация към по-млади или по-възрастни колеги, като наложителна и справедлива мярка.
- Над две трети от анкетиранияте работници и служители и всеки втори ръководител, споделят, в една или друга степен, традиционни за масовото съзнание пристрастия, стереотипи и предразсъдъци към възрастта.
- Около две трети от анкетиранияте работници и служители и една пета от ръководителите считат, че има възрастова граница, при която се достига максималния праг в способностите и професионалните умения. По-склонни към проява на самонасочен ейджизъм (вътрешни бариери и задръжки) са възрастните поколения работна сила.
- Според две трети от участниците в изследването, възрастовите различия са в основата на възникналите конфликти и междуличностни противоречия в екипите и организацията. Близко 11%, посочват, че това се случва често, а 63% - сравнително по-рядко.
- Според анкетиранияте лица, на работното място има съществени проблеми в общуването и разбирателството между младите и възрастните поколения.
- Около 10% от анкетиранияте на възраст 55-65+ г. са били обект на шеговити или язвителни подхвърляния от колеги по отношение на тяхната възраст. 80% от най-младите и около 40% от анкетиранияте представители на другите поколения, твърдят, че макар и рядко, са били обект на подобни форми на междуличностен ейджизъм.
- Близко две трети от анкетиранияте от поколенията Z и Y и над една трета от поколенията X и T, макар и рядко, са чувствали в работата си снизходителност,

подценяване, пренебрежение или ощетяване от страна на други по причини, свързани с тяхната възраст.

- Според участниците в проучването, в предприятията има прояви на възрастова дискриминация от страна на ръководители - рядко срещани, но все пак съществуващи. Свидетели на такива прояви са 86% от анкетираните представители на поколение Y, 70% от поколение T и около 40% от поколенията Z и X.
- Около 61% от анкетираните лица, предимно представителите на възрастните поколения X и T, имат доверие в своите ръководители и са готови да споделят с тях свои проблеми и притеснения. Преобладаваща част от поколение Z и близо половината от поколение Y не разглеждат своите ръководители, като възможна опция за разрешаване на техни проблеми и притеснения, възникнали на работното място. Недоверие в добронамереността на своите ръководители и/или в способността им да проявят разбиране и окажат подкрепа, изразяват 10% - 14% от анкетираните представители на поколенията Y, X и T.
- Всеки втори от анкетираните счита, че ръководителите в техните предприятия умеят да използват силните страни на всяко поколение на работното място в интерес на работата. Противоположно становище застъпват близо половината от анкетираните представители на поколение Y и 6% - 10% от поколенията X и T.

32

Потребностите и отношението на анкетираните лица към важноста на условията и факторите в работната среда се променят динамично, в зависимост от цикъла на възрастта и етапите в трудовия жизнен цикъл. За младите поколения Z и Y най-важни са гъвкавите възможности и автономията в работата, предизвикателствата, иновациите, свободата на общуване, достъпа до обучение и професионално усъвършенстване и социалните придобивки. Приоритет в потребностите на възрастните поколения X и T имат ограничаването на стреса и напрежението, съхраняването на здравето и безопасността, съобразените с възрастта режими на труд, колегиалността, уважението, справедливата оценка, признанието и стимулирането на трудовия принос и съхраняването на фирмените традиции.

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

СЕКТОР: ПРОИЗВОДСТВО НА ПИВО



33

<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>

Представените в раздела данни, анализи и изводи се базират на резултатите от проведеното интервю с мениджъри човешки ресурси от пет предприятия в сектор „Производство на пиво“. Получената информация беше структурирана в пет основни области, както следва:

- работа с жалби и сигнали, свързани с нетолерантно отношение към възрастта;
- осведоменост на мениджмънта и подходи в изследването на възрастовото многообразие и свързаните с него неравенства;
- политики и комуникационни стратегии в управлението на възрастовото многообразие;
- действия и очаквания за ползите на бизнеса от управлението на възрастовото многообразие;
- проблеми и предизвикателства в управлението на възрастовото многообразие.

5.1. РАБОТА С ЖАЛБИ И СИГНАЛИ, СВЪРЗАНИ С НЕТОЛЕРАНТНО ОТНОШЕНИЕ КЪМ ВЪЗРАСТТА

Според участниците в изследването **проявите на нетолерантно отношение** към възрастта на работното място са редки и епизодични (Фигура 21). Преобладаващата част от тях са свързани с противоречия и междуличностни конфликти, неуважение, подценяване и пристрастия, основани на възрастта. Близо половината от интервюираните мениджъри считат, че ръководителите на екипи не притежават достатъчно умения да се справят с поколенческите проблеми, които съпътстват работата на екип, съставен от хора на различна възраст.

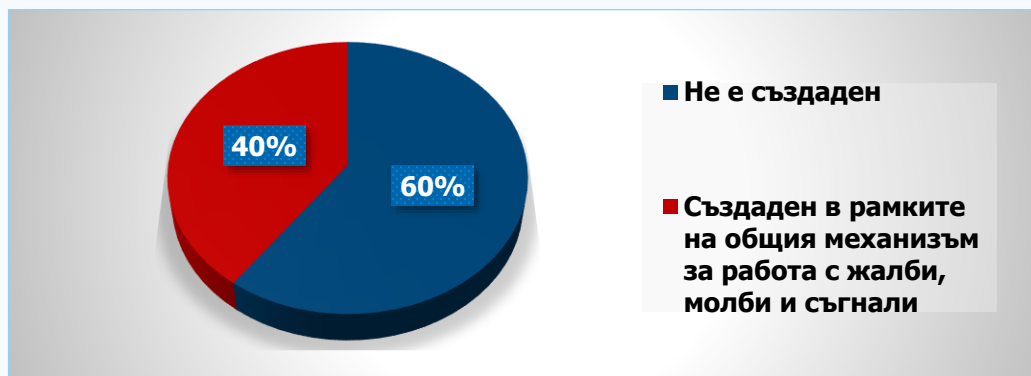
Фигура 21. Констатирани случаи на нетолерантно отношение към възрастта. (% от предприятията)



В 40% от предприятията няма създаден **специален механизъм** за разглеждане на жалби и сигнали, в които се твърди, че има възрастова дискриминация или, че не са осигурени подходящи условия за хора от различните възрастови групи (Фигура 22). В 60%

от тях тези въпроси се разглеждат в рамките на общия фирмен механизъм (правила и процедури) за работа с жалби, молби и сигнали на работниците и служителите.

Фигура 22. Механизъм за разглеждане на жалби и сигнали за нетолерантно отношение към възрастта. (% от предприятията)

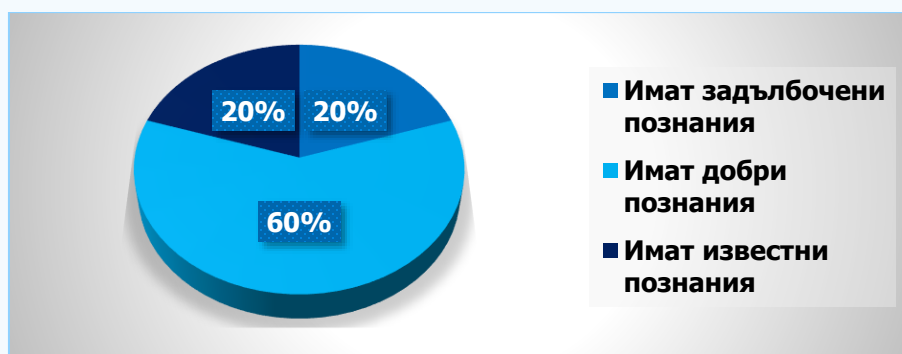


5.2. ОСВЕДОМЕНОСТ НА МЕНИДЖМЪНТА И ПОДХОДИ В ИЗСЛЕДВАНЕТО НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ И СВЪРЗАНИТЕ С НЕГО НЕРАВЕНСТВА

Преобладаващата част - 60% от интервюираните считат, че мениджмънта в техните предприятия има добри **познания** по въпросите на възрастовото многообразие, равенството, приобщаването и солидарността между поколенията на работното място (Фигура 23). Около 20% посочват, че мениджмънта е задълбочено запознат с тази тема, а 20%, че има известни познания.

35

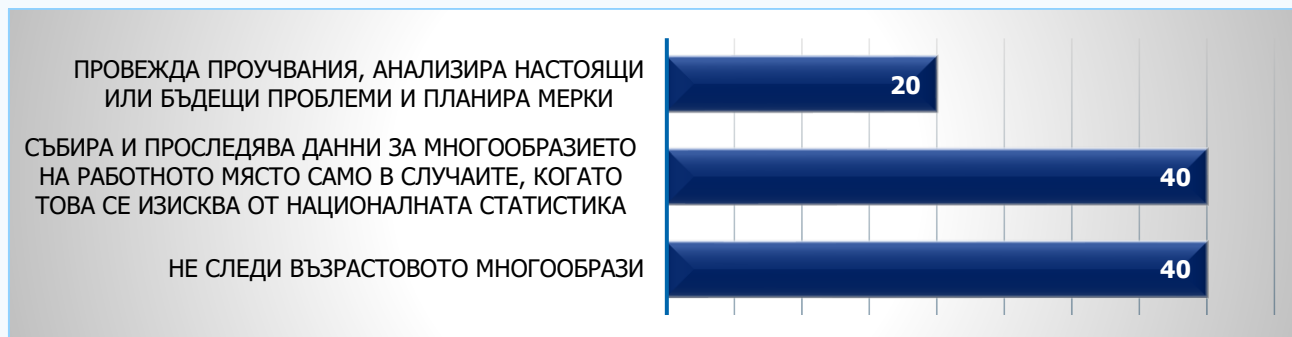
Фигура 23. Познания на мениджмънта по въпросите на възрастовото многообразие, равенството, приобщаването и солидарността между поколенията на работното място. (% от предприятията)



В повечето предприятия не се предприемат целенасочени действия за **изследване и мониторинг** на възрастовото многообразие в организациите, като 40% събират и проследяват такива данни само в случаите, когато това се изисква в нормативни актове и 40% не проявяват интерес към такава информация (Фигура 24). Само 20% от

предприятията провеждат проучвания в областта на многообразието на работната сила, идентифицират настоящи и бъдещи проблеми и планират мерки за тяхното преодоляване.

Фигура 24. Действия за наблюдение и изследване на възрастовото многообразие в организацията. (% от предприятията)



5.3. ПОЛИТИКИ И КОМУНИКАЦИОННИ СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ

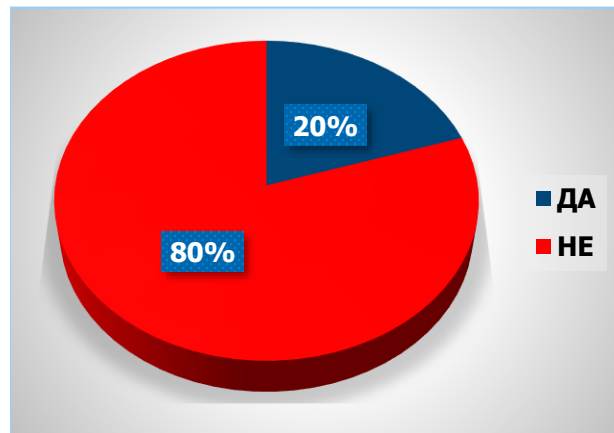
Участниците в изследването твърдят, че в техните предприятия има условия за осъществяване на политики по управление на възрастовото многообразие на работната сила, като при 20% **готовността** е на високо ниво, а при 80%, тя е по-скоро висока (Фигура 25). Въпреки високата готовност, само в 20% от предприятията имат разписана и приета **политика за управление на многообразието** (в т.ч. възрастовото многообразие) и приобщаването на работното място (Фигура 26). В останалите 80% няма приета цялостна фирмена политика в управлението на многообразието, тъй като, по мнение на интервюираните мениджъри, този въпрос не е обект на специално внимание.

36

Фигура 25. Готовност на предприятията за осъществяване на политики по управление на възрастовото многообразие. (%)



Фигура 26. Наличие на фирмена политика по управление на възрастовото многообразие. (%)



Въпросите на многообразието и приобщаването се **комуникират в** организациите (Фигура 27) предимно в рамките на **процесите** по управление на организационната култура (80%), разработване на стандарти за трудово представяне (60%), политики за насърчаване и стимулиране (60%), обучение (60%) и атестиране на персонала (60%). Най-често използваните **канални за комуникация** по тази тема са вътрешнофирмената е-мрежа (80%), фирмен уебсайт (60%), вътрешнофирмени издания и презентации (60%), служебни съвещания (60%), конференции и срещи за обмяна на опит (40%). В 60% от предприятията темата за многообразието и приобщаването е залегнала в стратегическите документи, в 40% от организациите тя е част от етичния кодекс на поведение на работниците и служителите, а в 40 от предприятията е обект на специална декларация от страна на техните ръководства.

Фигура 27. Комуникационни канали и стратегии в управлението на възрастово многообразие. (% от предприятията)



37

5.4. ДЕЙСТВИЯ И ОЧАКВАНИЯ ЗА ПОЛЗИТЕ НА БИЗНЕСА ОТ УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗРАСОВОТО МНОГООБРАЗИЕ

Както се вижда от данните, представени на Фигура 28, **действията на предприятията в областта на възрастово многообразие и включване**, обхващат различни сфери от управлението на човешките ресурси. Почти всички предприятия се стремят да създават приобщаваща и подкрепяща за всяка възраст работна среда, да развият култура на взаимопомощ между поколенията на работното място, да осигуряват равноправен достъп до обучение и развитие, да прилагат политики на равно заплащане за

един и същи труд. Възрастовите различия като корпоративен актив, създаващ стойност, се използват от 60% от организациите. Също толкова предприятия се стремят да приспособят работните места към специфичните възрастови потребности на заемащите ги, използват ефективно потенциала на работещите в по-зряла възраст, планират и осигуряват приемственост и вътрешен резерв за ключовите позиции в организациите. Около 40% от предприятията наемат и задържат разнообразна по възраст работна сила, прилагат гъвкави режими на работа, системи за мотивиране и социална политика, съобразени с възрастовите потребности на работниците и служителите. Около 40% развиват в ръководния си персонал лидерски способности и умения за управление на мултигенерационен екип.

Фигура 28. Действия на предприятията в управлението на възрастовото многообразие. (% от предприятията)



В сравнение с описаните в литературата **ползи за бизнеса от управлението на възрастовото многообразие**, интервюираните мениджъри, изразяват по-реалистични и прагматични очаквания за ефектите от тази дейност (Таблица 6). Приобладаващата част от тях считат, че управлението на възрастовото многообразие ще допринесе, в една или друга степен, за справяне с недостига на работна сила и умения, по-ефективно привличане и задържане на способни хора, ефективен трансфер на знания и опит в организацията,

намаляване на риска от текучество, по-висока ангажираност и по-успешно справяне с конфликти, кризи и предизвикателства. С колебания на част от интервюираните мениджъри, са отбелязани и други ползи, като намаляване на загубите, нарастване на иновативността, ефективността и конкурентоспособността, по-активна подкрепа за корпоративните ценности и промените в организацията. Най-висок е скептицизмът към намаляването на болничните дни на работниците и служителите и по-доброто обслужване на клиентите.

Таблица 7. Ползи за бизнеса от управлението на възрастово многообразие, според интервюираните мениджъри. (%)

Ползи	Очаквания			
	ДА	По-скоро ДА	По-скоро НЕ	НЕ
Справяне с недостига на работна сила и умения	20	80	-	-
Повишаване на фирмена репутация и привлекателност на работните места	20	60	20	-
По-ефективно привличане на способни хора	60	40	-	-
Създаване на възможности за трансфер на знания и опит между поколенията на работното място	80	20	-	-
По-висока удовлетвореност и ангажираност на работещите	20	80	-	-
Намаляване на риска от текучество	60	40	-	-
Нарастване на ефективността в работата	40	40	20	-
Увеличение на иновативните решения	40	40	20	-
По-активна подкрепа за промените	40	40	20	-
По-успешно справяне с кризи, предизвикателства, конфликти и проблеми	-	100	-	-
По-висока конкурентоспособност, производителност и икономическа ефективност	20	60	20	-
Намаляване на загубите от разхищения, ниско качество и пилеене на работно време	20	60	20	-
По-добро обслужване, по-високо доверие и удовлетвореност на клиентите	-	60	40	-
Намаляване на болничните дни на служителите	-	20	40	40
По-висока подкрепа на корпоративните ценности, норми и стандарти на поведение	20	60	20	-

39

5.5. ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗРАСОВОТО МНОГООБРАЗИЕ

Основният проблем в управлението на възрастово многообразие, според участниците в изследването, е недостатъчната информираност на работниците и служителите, както и неразбирането и подценяването на тази дейност (Фигура 29). Почти всеки втори интервюиран мениджър счита, че **проблем и предизвикателство** при въвеждането на политики на многообразие в предприятията са сложността и продължителността на процесите и недостатъчния опит и умения в тяхното управление. Част от интервюираните добавят като предизвикателство риска от пораждаване на конфликти

поради различията в потребностите и интересите на поколенията работна сила и бариерите при преодоляването на остаряли и неадекватни практики в управлението.

Фигура 29. Проблеми и предизвикателства в управлението на възрастовото многообразие, според интервюираните мениджъри (%)



40

Според близо две трети от интервюираните мениджъри, **ефективното съдействие** в управлението на възрастовото многообразие е свързано най-вече с предоставяне на информация за добри практики в страната и чужбина, инструменти за проучване и оценка, както и насърчаване на работодателите, чрез въвеждане на допълнителни икономически стимули, като данъчни облекчения, целево допълнително финансиране и пр. Почти всеки втори участник в проучването счита, че ще му бъде полезно предоставянето на методически материали, модели, програми, наръчници, консултиране и възможност за участие в специализирано по темата обучение. Част мениджърите считат, че са необходими и промени в нормативната рамка, които да я направят по-гъвкава и по-адекватна към управлението на възрастовото многообразие на работната сила (Фигура 30).

Фигура 30. Потребности на предприятията от съдействие. (%)



41

5.6. ИЗВОДИ ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОУЧВАНЕТО НА ФИРМЕНИТЕ ПОДХОДИ И ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ НА РАБОТНАТА СИЛА В СЕКТОР „ПРОИЗВОДСТВО НА ПИВО“

- Данните за констатираните от предприятията случаи на нетолерантно отношение, описани в Раздел V, се различават от тези в изследването на предубежденията и нагласите към възрастта, описани в Раздел IV на настоящия доклад. Това е показател за проблеми на мониторинга върху тези прояви и за липсата или недостатъчната ефективност на фирмените механизми (правила и процедури) за работа с жалбите, молбите и сигналите на работниците и служителите.
- Преобладаващата част от предприятията вземат решения, планират и реализират мерки в управлението на възрастовото многообразие, без системно да наблюдават изследват и анализират състоянието, настоящите и бъдещите проблеми и тенденции в многообразието на работната сила.
- Въпреки че мениджмънтът е добре запознат и в организациите има готовност за реализиране на ефективни политики в управление на многообразието, с разписана и приета цялостна политика в тази област разполагат само 20% от предприятията.

Въпреки че ясно и прагматично се осъзнават ползите за бизнеса от управлението на възрастово многообразие и ефектите са доказани в практиките на водещи в бранша чуждестранни компании, за някои от предприятията в сектора този модел на управление все още не е обект на специално внимание от тяхна страна.

- Предприятията развиват и управляват възрастово многообразие и включване на работната сила като използват подходящи стратегии, разнообразни комуникационни канали, традиционно добри практики и широк микс от действия в ключови области и процеси от управлението на човешките ресурси.
- Предприятията са изправени пред множество предизвикателства в управлението на възрастово многообразие, свързани с недостатъчната информираност, сложността и продължителността на процесите, липсата на умения и опит в управлението на възрастово многообразие и др.
- Потребностите от съдействие на предприятия са свързани с необходимостта от предоставяне на информация за добри национални и международни практики, инструменти, модели, програми и наръчници, специализирано обучение и консултиране по въпросите за управление на възрастово многообразие, както и насърчаване на работодателите, чрез въвеждане на допълнителни икономически стимули, като данъчни облекчения, целево допълнително финансиране и др.

РАЗДЕЛ VI. SWOT АНАЛИЗ

СЕКТОР: ПРОИЗВОДСТВО НА ПИВО



43

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

Таблица 8. SWOT анализ на резултатите от одита на възрастово многообразие в сектор „Производство на пиво“.

СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ
<p>Висока обществена репутация и устойчиво развитие на предприятията, значителни капиталови и социални инвестиции в зелени технологии и развитие на човешките ресурси.</p> <p>Многообразна работна сила с висока квалификация и възрастова структура, съответстваща до голяма степен на стратегията и бизнес целите на предприятията.</p> <p>Устойчиво привличане и задържане на млади хора в предприятията.</p> <p>Добър опит и традиции в социалния диалог и колективното трудово договаряне.</p> <p>Добри познания на мениджмънта по управление на възрастово многообразие и включване.</p> <p>Ясна и прагматична визия за ползите и ефектите от управлението на възрастово многообразие на работната сила</p> <p>44 Високо ниво на зрялост, създадени предпоставки и готовност за осъществяване на ефективни фирмени политики в управлението на възрастово многообразие и включване.</p> <p>Предприятията, развиват и управляват възрастово многообразие и включване на работната сила, като използват подходящи стратегии, разнообразни комуникационни канали, традиционно добри практики и широк микс от мерки и действия в ключови области и процеси от управлението на човешките ресурси.</p>	<p>Застаряване на някои ключови категории персонал.</p> <p>Известни проблеми в човешките ресурси, свързани с дефицит на умения, недостатъчна мотивация и ефективност, текучество и загуби от временна нетрудоспособност на работниците и служителите.</p> <p>Недостатъчна информираност и разбиране по въпросите за възрастта на работното място. Наличие на прояви на нетолерантно отношение, пристрастия, предразсъдъци и дискриминация към възрастта в част от работниците, служителите и ръководителите в предприятията.</p> <p>Задълбочаващи се проблеми в общуването между поколенията на работното място. Периодично проявяващи се междуличностни конфликти и противоречия, свързани с възрастови различия.</p> <p>Недостатъчно развити умения за управление на мултигенерационни екипи в част от ръководителите в предприятията.</p> <p>Недостатъчно ефективни механизми, в част от предприятията, за работа с жалбите, молбите и сигналите на работниците и служителите.</p> <p>Отсъствие, в част от предприятията, на системи за изследване, мониторинг и анализ на състоянието, настоящите и бъдещите проблеми и тенденции в многообразието на работната сила.</p> <p>Липса на разписани и официално приети политики за управление на многообразието и включването в част от предприятията.</p>
ВЪЗМОЖНОСТИ	ЗАПЛАХИ
<p>Повишаване на информираността, разбирането и толерантността към възрастовите различия на работното място.</p> <p>Повишаване на уменията за управление на мултигенерационни екипи, постигане на по-висока ефективност, чрез канализиране на енергията и използване на силните страни на различните поколения в интерес на работата.</p> <p>Постигане на по-висока конкурентоспособност, производителност и икономическа ефективност.</p>	<p>Неразбиране, подценяване, отклоняване на вниманието на предприятията от проблемите и предизвикателствата, свързани с възрастово многообразие и поколенческите различия на работното място.</p> <p>Липса на желание и готовност за промяна и преодоляване на неефективни рутинни и остарели политики и подходи в управлението на човешките ресурси.</p>

Справяне с недостига на работна сила и умения.

Постигане на по-висока привлекателност на работодателската марка и по-ефективно привличане и задържане на таланти и способни хора от различни поколения.

Създаване на по-добри възможности за ефективен трансфер на знания и опит между поколенията на работното място.

По-висока удовлетвореност и ангажираност на работниците и служителите, намаляване на текучеството на ключов за предприятията персонал.

По-висока подкрепа на корпоративните ценности, норми и стандарти на поведение.

По-успешно справяне с кризи, предизвикателства, конфликти и проблеми в дейността на предприятията.

Създаване на по-висок експертен капацитет и внедряване на добри практики, иновативни модели, наръчници и програми за управление на възрастово многообразие.

Разширяване обхвата на социалния диалог и колективното трудово договаряне с проблеми от взаимен интерес в областта на управлението на възрастово многообразие на работната сила.

Липса на капацитет, умения и опит на предприятията за ефективно управление на възрастово многообразие и включване на работната сила.

Спонтанни реакции на възникнали проблеми, епизодични и непоследователни управленски действия, несъобразени с продължителността и сложността на процесите в управлението на възрастово многообразие и включване.

Неправилна нагласа, че управлението на възрастово многообразие е ангажимент само на отдел човешки ресурси, незаинтересованост и бездействие от страна на ръководителите на други структурни звена в предприятията.

Загуба на човешки потенциал и енергия, демотивация и отчуждение в персонала поради липса на позитивно настроена фирмена среда, вземаща под внимание различията и даваща възможност за пълноценна изява на способностите и уменията на всеки работещ, независимо от неговата възраст.

Нарастване на конфликтите, задълбочаване на психичните бариери и съпротивата към промените в организациите, свързани с различия в ценностите, нагласите, потребностите и интересите на поколенията работна сила.

Задълбочаване на проблемите в управлението на човешките ресурси в предприятията и загуба на конкурентоспособност на човешкия капитал.

45

РАЗДЕЛ VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СЕКТОР: ПРОИЗВОДСТВО НА ПИВО



46

<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>

Изследванията, осъществени в рамките на настоящия одит на възрастово многообразие на работната сила в пивоварната индустрия са уникални за България.

Резултатите и изводите от одита ще подпомогнат развитието на капацитет за реализиране на ефективни политики и програми за многообразие, които да са адекватни на новите предизвикателства, бизнес стратегиите и динамиката в потребностите на хората, заети в един от най-успешните и проспериращи икономически сектори на страната.

Предстоящите дейности по проекта кореспондират с очакванията на предприятията за оказване на съдействие, чрез специализирано обучение и консултиране, предоставяне на информация за добри практики, на модели, наръчници, инструменти и програми за управление на възрастово многообразие на работната сила.

Реализирането на одита в сътрудничество между социалните партньори в сектора, ще допринесе за утвърждаването на равни условия за всички работещи и възможности за преодоляване на изключването, породено от индивидуално състояние или особености на работната среда.

Настоящият одитен доклад е отправен документ за предстоящото разработване и приемане на секторна програма на социалните партньори за управление на възрастово многообразие и поколенческите различия в работната сила. Акцентите в програмата ще бъдат насочени към областите, в които, съгласно резултатите от одита, е необходимо по-нататъшно развитие и усъвършенстване. Следвайки този подход, взаимодействието между социалните партньори ще обхване практически мерки, ориентирани към повишаване на осведомеността, разбирането и справедливото отношение към възрастта на работното място, справяне с проявите на възрастова дискриминация и ейджизъм, изграждане на лидери, които ефективно да управляват мултигенерационни екипи, насърчаване прилагането на проактивен подход в управлението на възрастово многообразие, изграждане на култура на приобщаване и включване, насърчаваща толерантността и сътрудничеството между поколенията работна сила. Ще бъдат дефинирани и подходите в социалния диалог и колективното договаряне, които да отредят подобаващо значение и внимание към проблемите на възрастово многообразие, представителството и защитата на специфичните потребности и интереси на различните възрастови групи, съхраняването на здравето, работоспособността и сигурността на всеки възрастов етап в трудовия път на работниците и служителите.

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ

Таблица 1. Бизнес цели на предприятията в сектор „Производство на пиво“.....	3
Таблица 2. Категории персонал по възрастови групи.....	8
Таблица 3. Проведени фирмени обучения на персонала (2022 – 2023 г.).....	12
Таблица 4. До каква степен сте съгласни с посочените по-долу твърдения? (% по възрастови групи).....	17
Таблица 5. До каква степен сте съгласни с посочените по-долу твърдения? (% ръководители и работници и служители без управленски функции).....	24
Таблица 6. Какви специфични за Вашата възраст условия (фактори) в работната среда биха направили труда Ви по-привлекателен и продуктивен?.....	27
Таблица 7. Ползи за бизнеса от управлението на възрастовото многообразие.....	37
Таблица 8. SWOT анализ на резултатите от одита на възрастовото многообразие.....	42

48

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ

Фигура 1. Бизнес стратегия на предприятията в сектор „Производство на пиво“.....	2
Фигура 2. Брой осигурени лица в сектора по месеци.....	6
Фигура 3. Категории нает персонал в сектора.....	7
Фигура 4. Заети в сектора по възрастови групи в периода 2019-2023 г.....	7
Фигура 5. Съотношение, по възрастови групи, между персонал с изпълнителски и персонал с ръководни функции.....	9
Фигура 6. Проблеми в състоянието на човешките ресурси и степен на проявление.....	11
Фигура 7. Текучество на персонал.....	12
Фигура 8. Кой екип може да е най-успешен?.....	15
Фигура 9а. Ако се налагат съкращения на хора в предприятието, кой от посочените подходи е най- справедлив? (% по възрастови групи).....	16
Фигура 9б. Ако се налагат съкращения на хора в предприятието, кой от посочените подходи е най- справедлив? (% по ръководни или изпълнителски функции).....	16

Фигура 10. Бихте ли препоръчали Вашето предприятие на близък или познат, който е над 55 годишна възраст?.....	18
Фигура 11а. На каква възраст, човек достига максималния праг на своите способности и професионализъм? (% по възрастови групи).....	19
Фигура 11б. На каква възраст, човек достига максималния праг на своите способности и професионализъм? (% по ръководни или изпълнителски функции).....	19
Фигура 12а. Коя е най-подходящата възраст за един ръководител? (% по възрастови групи).....	20
Фигура 12б. Коя е най-подходящата възраст за един ръководител? (% по ръководни или изпълнителски функции).....	20
Фигура 12в. Коя е най-подходящата възраст за един ръководител? (% по ръководни или изпълнителски функции).....	20
Фигура 13. Колко често в екипа или в предприятието са възниквали конфликти или междуличностни противоречия, произтичащи от различия във възрастта? (%).....	21
Фигура 14а. С колеги/колежки на каква възраст Ви е по-трудно да общувате и да се разбирате? (% по възрастови групи).....	21
Фигура 14б. С колеги/колежки на каква възраст Ви е по-трудно да общувате и да се разбирате? (% по лица с ръководни или изпълнителски функции).....	22
Фигура 15. Правите ли комплименти на по-възрастните от Вас колежки/колеги за това колко добре изглеждат за възрастта си?.....	22
Фигура 16. В последните две години случвало ли се е да получавате шеговити или язвителни подхвърляния от колеги по отношение на Вашата възраст?.....	22
Фигура 17. В последните две години имали ли сте случай, когато сте чувствали в работата си снизходителност, подценяване, пренебрежение или ощетяване от страна на други по причини, свързани с Вашата възраст?.....	23
Фигура 18. В последните две години били ли сте свидетел на предразсъдъци, проявени от ръководители към възрастта на Ваши колеги или на привилегироване на една възрастова група работещи за сметка на други?.....	25
Фигура 19. Използват ли Вашите ръководители в интерес на работата силните страни на хората от различни възрасти?.....	25
Фигура 20. Можете ли да споделяте свободно с Вашия пряк ръководител свои лични проблеми или притеснения?.....	26
Фигура 21. Констатирани случаи на нетолерантно отношение към възрастта.....	32
Фигура 22. Механизъм за разглеждане на жалби и сигнали за нетолерантно отношение към възрастта.....	33
Фигура 23. Познания на мениджмънта по въпросите на възрастовото многообразие, равенството, приобщаването и солидарността между поколенията на работното място.....	33

Фигура 24. Действия за наблюдение и изследване на възрастовото многообразие	34
Фигура 25. Готовност на предприятията за осъществяване на политики по управление на възрастовото многообразие.....	34
Фигура 26. Наличие на фирмена политика по управление на възрастовото многообразие.....	34
Фигура 27. Комуникационни канали и стратегии в управлението на възрастовото многообразие...	35
Фигура 28. Действия на предприятията в управлението на възрастовото многообразие.....	36
Фигура 29. Проблеми и предизвикателства в управлението на възрастовото многообразие	38
Фигура 30. Потребности на предприятията от съдействие.....	39