



ЗАЕДНО

● за устойчива заетост

Секторен доклад

за резултатите от одита на
възрастовото многообразие
на работната сила

Сектор: **Производство на основни метали**

София, юни 2024 г

РАЗДЕЛ I. ВЪВЕДЕНИЕ

СЕКТОР: МЕТАЛУРГИЯ



<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>

ПРЕДСТАВЯНЕ НА СЕКТОРА

Металургията е от решаващо значение за всяка икономика, главно защото доставя основни материали за различни индустрии, включително строителство, транспорт, електроника и енергетика. Черната металургия включва производство на желязо и стомана, които са от фундаментално значение за изграждането на всякаква инфраструктура и производствено оборудване. Стоманата е особено важна поради своята здравина, издръжливост и гъвкавост. Използва се широко в строителството на сгради, мостове, железопътни линии и автомобили, както и в производството на машини и инструменти. Икономическото въздействие на черната металургия е огромно, тъй като без нея ще е невъзможно да функционират ключови сектори, които движат икономическото развитие и модернизацията. Цветната металургия, от

своя страна, се занимава с метали, различни от желязото и стоманата, включително алуминий, мед, цинк, олово и благородни метали като злато и сребро. Тези материали са от решаващо значение за техните различни свойства, като проводимост (мед), лекота и устойчивост на корозия (алуминий) и естетически качества (сребро и злато). Цветните метали са от съществено значение в електрическата и електронната промишленост, производството на опаковки, високотехнологичните сектори, особено в области, фокусирани върху намаляване на теглото и подобряване на енергийната ефективност.

Като цяло ролята на металургията в доставянето на критични материали я прави гръбнак за глобалната икономика, насърчаваща индустриалния растеж и технологичния напредък в множество области.

Основните процеси в сектор металургия са добив, рафиниране и обработка на метали. В България този сектор играе важна роля в икономиката поради богатите минерални ресурси на страната и традициите в минното дело. Основните метали, произвеждани в страната са мед, олово, цинк, злато и сребро. Секторът също така произвежда стоманени продукти, алуминий и други леки метали.

Едни от най-големите компании за металургия в България съсредоточават дейността си в:

- преработка медна руда в мед за по-нататъшна обработка и продукти;
- мина за злато и добив на мед;
- производство на цветни метали - обработка медни и цинкови концентрати, както и скрап, за производство на различни междинни и крайни продукти, включително медни катоди, аноди, цинк, олово и сярна киселина;
- производство на стомана и широка гама от стоманени продукти, включително плочи, профили, армировъчна стомана и специални профили;
- производство на медни продукти, като листове, ленти и пръти.

За секторът е характерна голяма разлика между големите и малките предприятия. Големите металургични комбинати, които произвеждат черни и цветни метали, обикновено са едни от най-големите предприятия в страните и са структуроопределящи за икономиките им, докато по-малките обикновено се занимават с допълнителната обработка на суровите метали в готова продукция.

Размер на предприятие	0 до 9	10 до 19	20 до 49	50 до 249	250+	Общо
Брой предприятия	84	17	21	33	11	166
Брой наети	239	239	660	3 922	8 020	13 080
Нетен оборот, млн. евро	10	19	200	649	7 438	8 317

Таблица 1. Брой и тип предприятия, според броя на заетите в тях лица, в сектор „Производство на основни метали“, 2022 г. (Изт: Евростат)

По данни на Евростат, предприятията с над 50 служители са едва 27% от всички в сектора, но в тях са наети около 91% от работещите и формират около 97% от нетния оборот на сектор „Производство на основни метали“.

От заетите в металургията на България, в синдикална федерация "Металици", национална федерация на работещите стоманодобивната и цветна металургия, членуват около 60% от заетите в бранша.

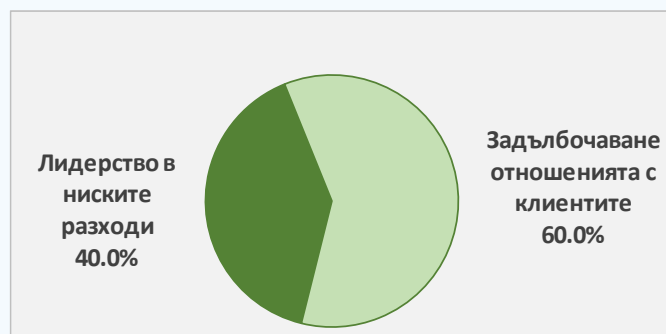
Членове на Българската асоциация на металургичната индустрия (БАМИ), а от там и на Българска стопанска камара (БСК), са 13 предприятия от сектор „Металургия“ (пет от тях извършват дейност в черната металургия и осем в цветната). Сред тях са едни от най-големите предприятия в сектора, като те осигуряват над 7.2 хил. лица, според правно-информационната система Ciela Net на Сиела Норма АД, което е близо 55% от всички осигурените лица през 2023 г. Техният капитал е около 75% от общия на сектора, приходите им от продажби – около 86%, а печалбите – около 80%.

Сред членовете на БАМИ са единствените предприятия в България, които произвеждат сурова стомана и валцувани черни метали. По данни на БАМИ, през 2023 г. те са произвели 489.1 хил. тона сурова стомана, което е увеличение с 1.6% спрямо предходната година, и 1027.6 хил. тона валцувани черни метали (дълъг и плосък прокат), което е прираст с 0.4% на годишна база. Произведените от членовете на БАМИ изделия от валцувани продукти са 48.3 хил. тона, което е свиване на обемите с 44%.

КОРПОРАТИВНИ БИЗНЕС СТРАТЕГИИ И ЦЕЛИ

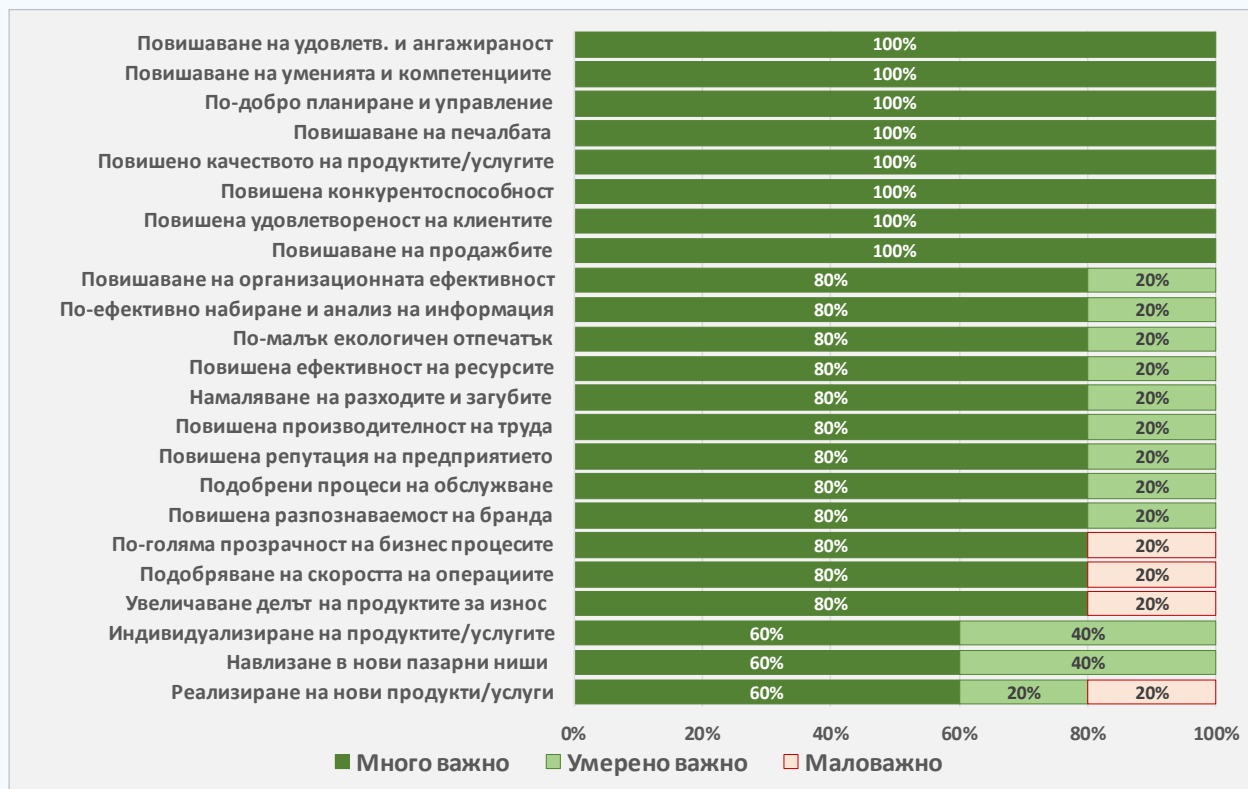
От гледна точка на бизнес стратегията нашите респонденти споделят, че водещата линия, която следват е насочена към задълбочаване отношенията с клиентите (60%) и към лидерство в ниските разходи (40%).

Тези стратегии показват, че компаниите в сектора на металургията в България се стремят да останат конкурентоспособни чрез оптимизиране на оперативните разходи и предоставяне на висококачествени услуги на своите клиенти. Това също показва, че фирмите признават важността на изграждането на силни връзки с клиентите си, за да осигурят лоялност и дългосрочен растеж.



Фигура 1. „Каква е водещата бизнес стратегия на Вашата организация?“ (Изт: структурирано интервю)

Предприятията в сектора поставят еднаква важност на целите си фокусирани върху служителите и работниците си, удовлетвореността на клиентите си и собствените си резултати.



Фигура 2. „Какви са корпоративните цели на Вашата организация?“ (Изт: структурирано интервю)

Получените отговори сочат, че мениджмънта на металургичните предприятия в България се стреми към балансиране на всички аспекти в управлението и оптимизацията на процесите и дейностите си.

ЦЕЛИ НА ОДИТА НА ВЪЗРАСТОВОТО МНОГООБРАЗИЕ

Настоящият документ е разработен в рамките на Проект „Заедно за устойчива заетост“, финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд+. Целта на дейността е да се разработи и внедри методика за одит и анализ на възрастовото многообразие на работната сила, която да е приложима към спецификата на различни икономически сектори. Чрез прилагането на методиката, следва да бъдат направени одит и анализ на възрастовото многообразие в пет икономически сектора, един от които е сектор „Металургия“, както и разработени секторни програми на социалните партньори за управление на възрастовото многообразие и поколенческите различия в работната сила.

В резултат на проведеня одит и анализ на възрастовото многообразие в сектор „Металургия“, се предоставя ценна информация, изводи, оценки и препоръки, които да подпомогнат създаването и приемането на секторна партньорска програма за управление на възрастовото многообразие на работната сила в сектора.

За целите на одита и анализа на възрастовото разнообразие в сектор „Металургия“ са обхванати водещи компании от различен тип и представителност (малки, среди, големи), тип производство и вид продукция, които оперират в различни географски региони на страната. Участие в анкетното проучване взеха 40 техни представители (респонденти) на различни длъжности и позиции (мениджъри, специалисти човешки ресурси, ръководители на проекти, ръководители на екипи, административни специалисти и т.н.) и от различни възрастови групи, представители на четирите поколения работна сила на пазара на труда:

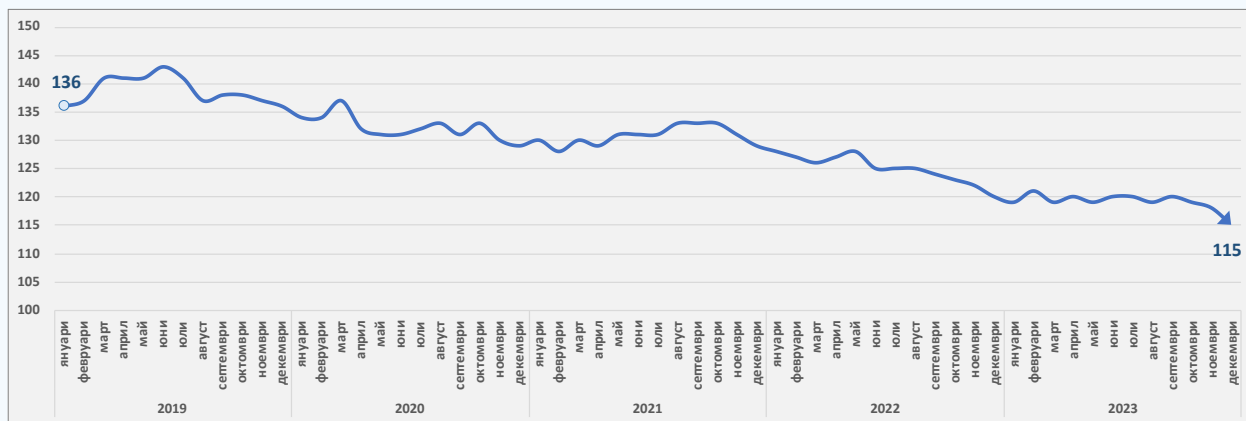
- Поколение Z – 18-26 г.
- Поколение Y – 27-39 г.
- Поколение X – 40-54 г.
- Поколение T – 55-65+

Проведени бяха и структурирани интервюта с представители на мениджмънта (мениджър човешки ресурси, административен директор, други служители с ръководни функции) в пет от компаниите, взели участие в одита на сектора, относно политиките в областта на възрастовото многообразие. Целта на структурираното интервю бе да се събере и анализира информация за състоянието на работната сила, за предизвикателствата и политиките на предприятието, свързани с управлението на възрастовото многообразие.

РАЗДЕЛ II. ДЕМОГРАФСКА ХАРАКТЕРИСТИКА НА РАБОТНАТА СИЛА В СЕКТОРА

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

Около 130 предприятия са осигурявали служители през последните пет години в сектор „Производство на основни метали“, по данни на Националния осигурителен институт. Техният брой търпи постепенно намаление, като в края на 2023 г. той е 115 предприятия, най-ниската стойност от началото на 2019 г. насам.

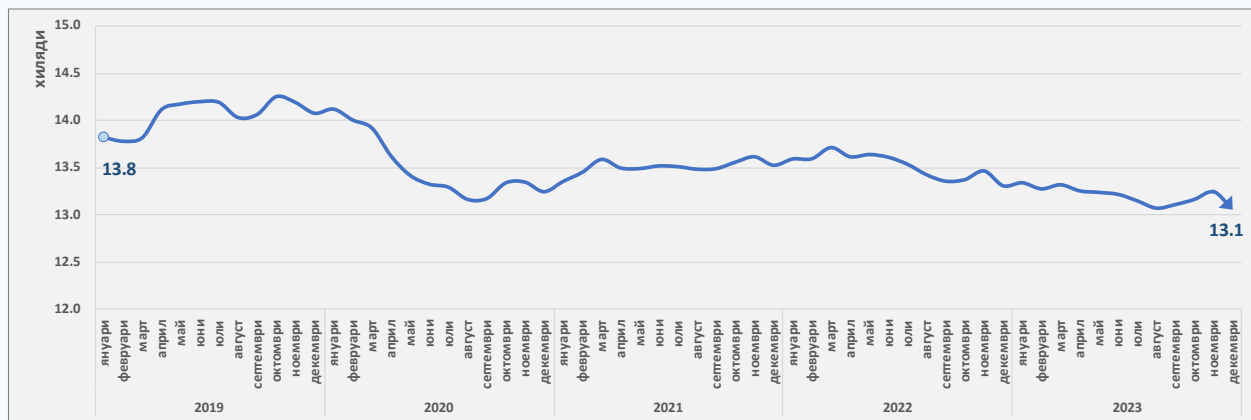


Фигура 3. Брой предприятия с осигурени лица в сектора по месеци (2019-2023) (Изт: НОИ)

През този период, в тях са осигурените средно около 13.5 хил. лица, според данни на НОИ. Въпреки по-високия брой заети в началото на разглеждания 5-годишен период, ясно се откроява ефекта от пандемията с Ковид, като възстановяването не успява да достигне предкризисните нива.

Около 99.2% от всички заети в сектора са осигурени на трудови договори, 0.5% на нетрудови, а ръководителите, осигурени на договори за управление и контрол представляват около 0.3%, по данни на НОИ.

Разпределението по възрастови групи показва сравнително постоянна структура на заетите в сектора, като най-голяма е групата на възраст 50-54 г., следвана от възрастовите кохорти, които я предхождат и последват – 45-49 г. и 55-59 г. Общо заетите в тези три възрастови групи представляват около 44% през целия 5-годишен период.

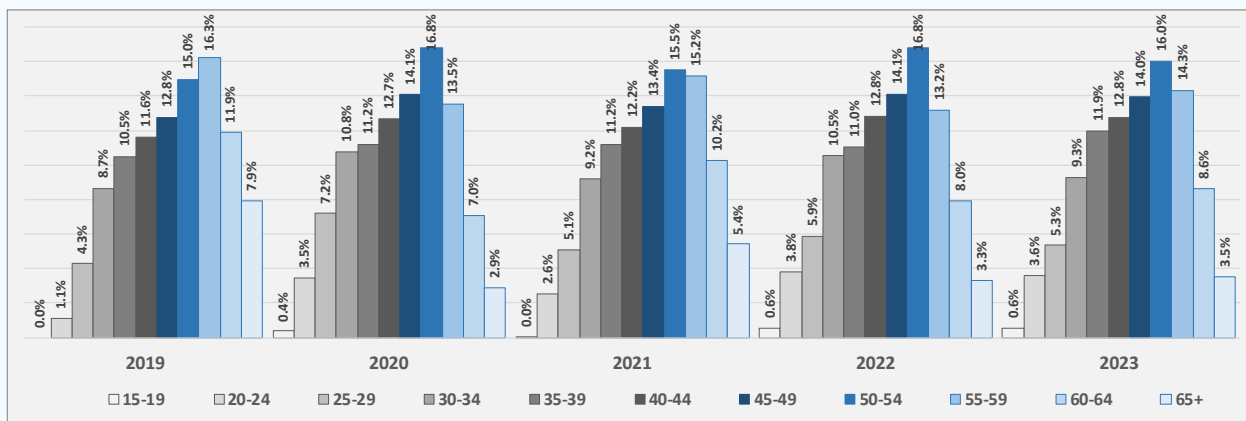


Фигура 4. Брой осигурени лица в сектора по месеци (2019-2023) (Изт: НОИ)

Работното място в днешно време е по-разнообразно от всякога, с хора от различни възрастови групи, работещи заедно за постигане на общи цели. Тази разнообразна работна сила носи със себе си уникални перспективи, опит и умения, които могат значително да повлияят на успеха на една организация.

Подобно на много други промишлени сектори, металургията в България се характеризира с разнообразна възрастова структура на работната сила, както може да се види в таблицата за брой осигурени лица в сектора по месеци (2019-2023).

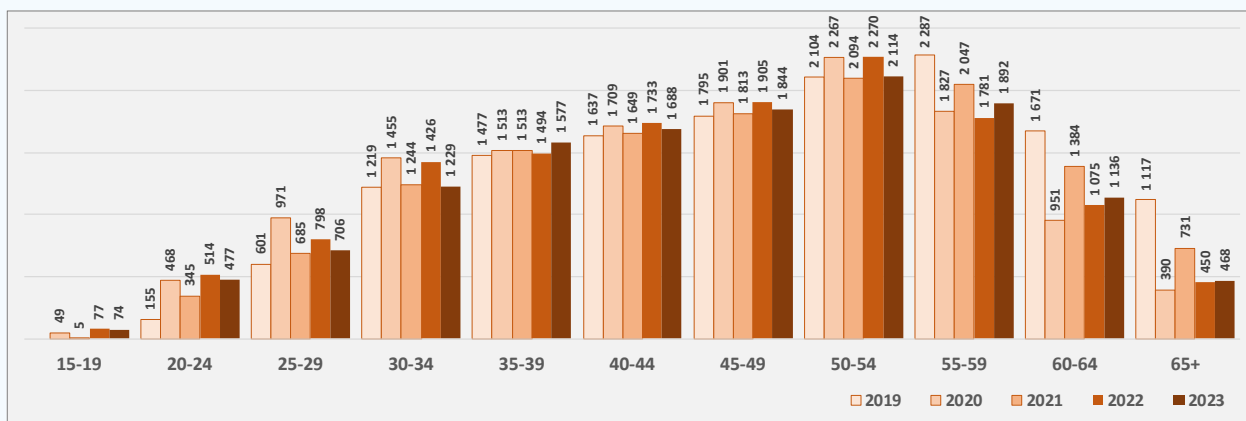
Всички осигурени лица на 45 и повече години представляват средно около 58% от работната сила в периода 2019-2023 г., което показва, че по-възрастните и опитни работници, които в средно- и дългосрочен план ще излязат от пазара на труда, са основната група заети лица в сектора.



Фигура 5. Дял осигурени лица в сектора по възрастови групи, средногодишно (2019-2023) (Изт: НОИ)

Коефициентът на демографско заместване¹ в сектора е изключително нисък с ниво от средно 3.8% за разглеждания период. Това означава, че за всеки 100 души, на които предстои да напуснат работната сила, в сектора има по-малко от 4 души, на които предстои да се включат в нея.

Въпреки негативната тенденция на застаряване, по-внимателното проследяване на динамиката във възрастовите групи показва и някои положителни аспекти. Осигурените лица на възраст 45 и повече години са намалели с 1.52 хил. или с 16.9%, но макар и с по-бавен темп, лицата до 44-годишна възраст са нараснали с около 662 или с 13% през 2023 г. спрямо 2019 г.



Фигура 6. Брой осигурени лица в сектора по възрастови групи, средногодишно (2019-2023) (Изт: НОИ)

През последните години усилията за насърчаване на многообразието и приобщаването на работното място стават все по-важни, включително инициативи за справяне с възрастовото многообразие. Дружествата се опитват да прилагат

¹ Коефициент на демографско заместване измерва съотношението между лицата, които влизат в трудоспособна възраст (на възраст 15-19 години) и лицата, които излизат от нея (60-64 г.).

политики и практики, за да гарантират, че служителите от всички възрасти имат възможности за кариерно развитие, обучение и израстване. Положените усилия за привличане на млади служители дават известни резултати, но оптимизмът може да бъде помрачен от липсата на достатъчен брой специалисти в близко бъдеще, което да доведе до сериозни проблеми за предприятията.

С технологичния напредък и възприемането на съвременни практики в металургичния сектор има нарастващо търсене на по-млади работници с умения в области като инженерството, автоматизацията и цифровите технологии. Опитните по-възрастни работници обаче също играят решаваща роля за предаването на знания и опит на следващото поколение.

Основната част от заетите в сектор „Металургия“ са „квалифицирани производствени работници и сродни на тях занаятчии“, като те представляват средно 43.2% сред категориите персонал през периода 2019-2023 г. Освен тях, „оператори на машини и съоръжения и работници по монтаж на изделия“ и „професиите, неизискващи специална квалификация“ ангажират съответно средно 19.5% и 7.8% от осигурените в сектора.

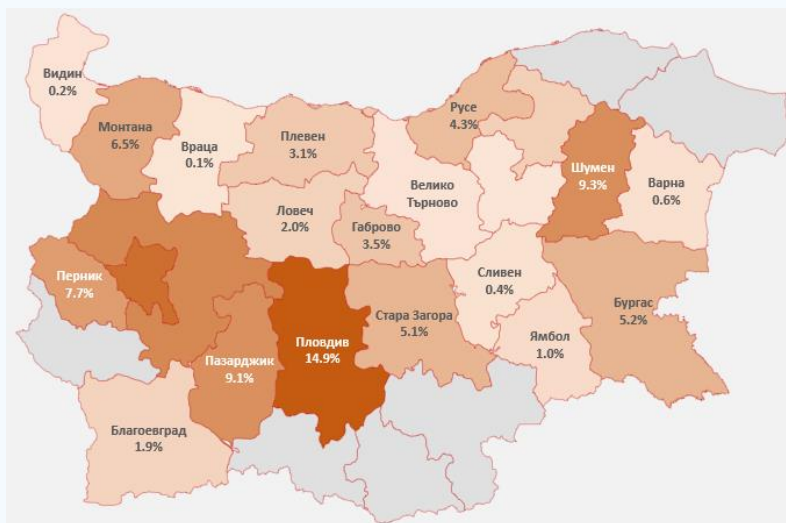


Фигура 7. Дял осигурени лица в сектора по категория персонал, средногодишно (2019-2023) (Изт: НОИ)

Тези категории отбелязват намаление с 685 души (с 6.9%) до 9.28 хил. осигурени лица през 2023 г. спрямо началото на разглеждания период. Останалите категории персонал (средно около 29% от заетите лица) запазват сравнително непроменен състава си, като намаляват с едва 134 души (3.3%).

Регионалното разпределение на осигурените лица в сектора очаквано показва концентрация в големите металургични центрове – около 64% от заетите в сектора са в шест области на страната – Пловдив, София – град, София – област, Шумен, Пазарджик и Перник.

Разбирането на възрастово разнообразие в металургичния сектор е от решаващо значение за справяне с потенциалните предизвикателства и оползотворяване на възможностите.



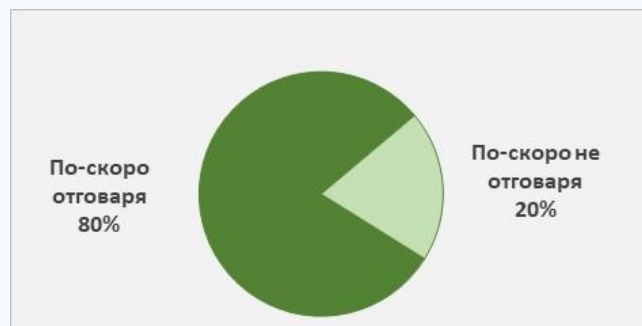
Фигура 8. Дял на осигурените лица в сектора по области (2023) (Изт: НОИ)

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

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

Настоящият раздел на доклада анализира резултатите от проведени интервюта с ръководители в някои от най-големите предприятия в сектор „Производство на основни метали“ с по над 250 служители и повечето от които част от международни компании. Те оцениха състоянието, проблемите и тенденциите в управляваните от тях съвременни металургични предприятия, което ще допринесе за формирането на по-ясна представа за текущите тенденции, бъдещи изисквания и внедряване на адекватни корпоративни стратегии за управлението на човешки ресурси, свързани с възрастовото многообразие, в динамично променящата се бизнес среда.

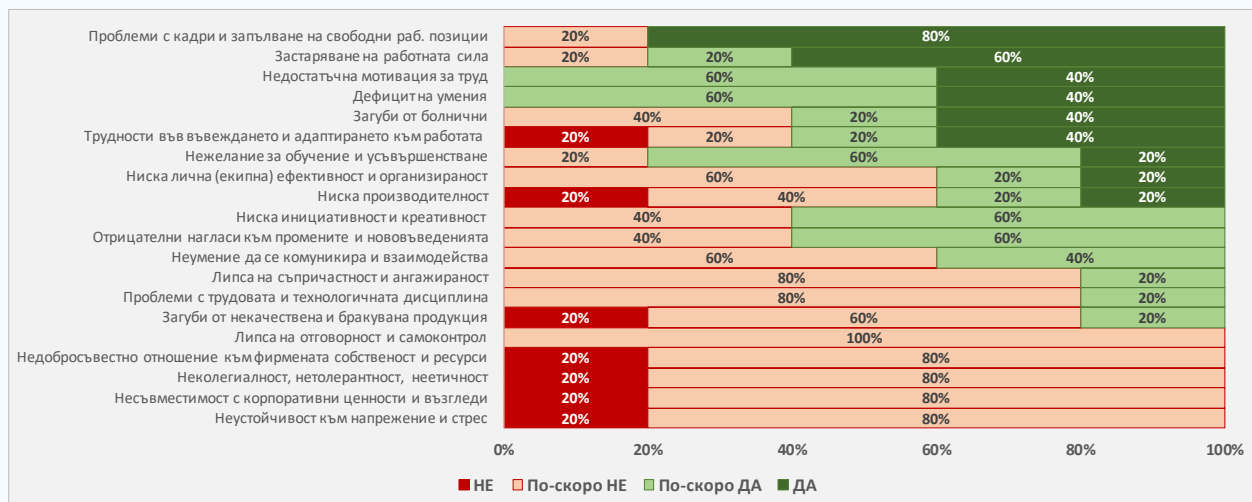
Положително е, че по-голямата част от респондентите (80%) оценяват високо степента, в която възрастовата и квалификационната структура на персонала отговаря на стратегията, целите и приоритетите на техните организации. Едва 20% смятат, че има пропуски в това направление. Нито един от интервюираните не е посочил, че наетите отговарят напълно на



Фигура 9. „В каква степен възрастовата и квалификационната структура на персонала отговаря на стратегията, целите и приоритетите на Вашата организация?“ (Изт: структурирано интервю)

нуждите на предприятието му, което очертава потенциал за развитие и подобрене в тази посока.

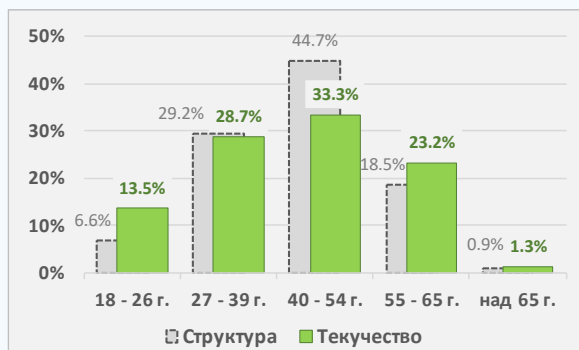
От друга страна, затрудненията на предприятията са продиктувани от обективни причини, свързани с демографските процеси и състоянието на пазара на труда.



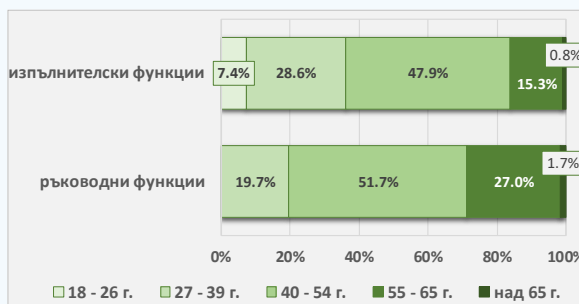
Фигура 10. Проблеми в състоянието на човешките ресурси (Изт: структурирано интервю)

Това силно ограничава възможностите за пряка корекция на състава на служителите и изисква гъвкави решения и алтернативи.

Същевременно сред наличния състав на служителите и работниците, групата на поколение Z (18-26 г.) от една страна е крайно недостатъчна, за да замести служителите, които предстои да се пенсионира и да излязат от пазара на труда, а от друга се отличава и с най-голямо текучество спрямо дела си във възрастовата структура (13.5% от текучеството при 6.7% от състава на служителите). Най-склонни да се задържат на работните си места са най-многобройната група на **поколение X** (40-54 г.) (около 1/3 от текучество при близо 45% от състава на служителите).

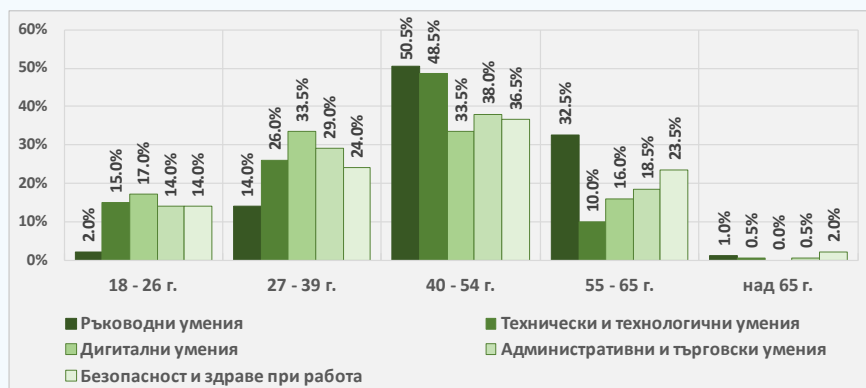


Фигура 11. Структура и текучество на персонала по възрастови групи (Изт: структурирано интервю)



Фигура 12. Структура на персонала в предприятията по възрастови групи и функции (Изт: стр. интервю)

От структурата и по функции следва да се отбележи сравнително пропорционалното разпределение по възрастови групи, особено при ръководните кадри, което говори за добри възможности за развитие и за заместване на по-възрастните.



Фигура 13. Проведени обучения на персонала (2022/2023)
(Изт: структурирано интервю)

Разпределението по възрасти и типове обучения показва равномерно включване на всички възрастови групи в обученията според състава им в предприятията. При по-младите групи (поколенията Y и Z) фокусът е върху

техническите и дигитални умения, докато ръководните умения са приоритет при обучението на служители на 40 и повече години от поколенията T и X.

В металургичната индустрия почти всички предприятия прилагат стратегически програми за управление на човешките ресурси. Наличието на разнообразни възрастови групи сред служителите, обаче, все повече подчертава че общите унифицирани подходи вече не могат да обхванат динамично задълбочаващите се различия между поколенията. Всяко поколение има своите приоритети и ценностна система, очаквания към работодателите и колегите си, както и към условията на труд.

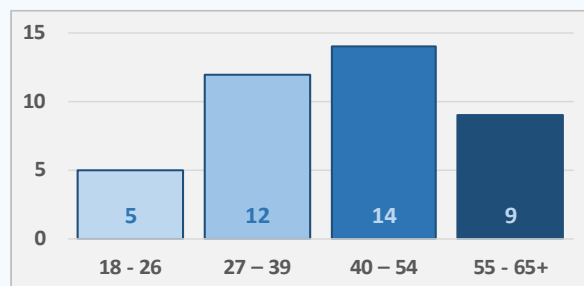
РАЗДЕЛ IV. ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ И НАГЛАСИ КЪМ ВЪЗРАСТТА

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

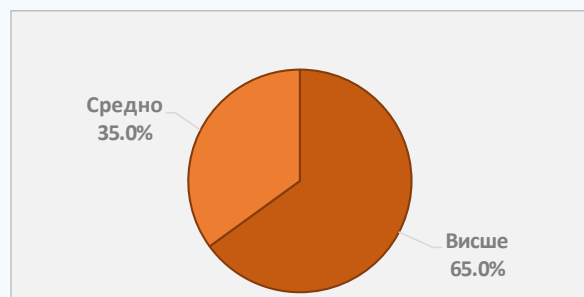
В рамките на одита бе осъществено анкетно проучване сред представители на водещи предприятия в сектора. В него участие взеха 40 души, сред които както работници, така и служители с ръководни функции, представители на различни поколения.

Близо 2/3 от участниците в анкетното проучване са с висше образование. Разпределението по позиции отразява добро покритие, като работниците/служителите са също около 2/3 от анкетиранияте, а останалите са с ръководни функции.

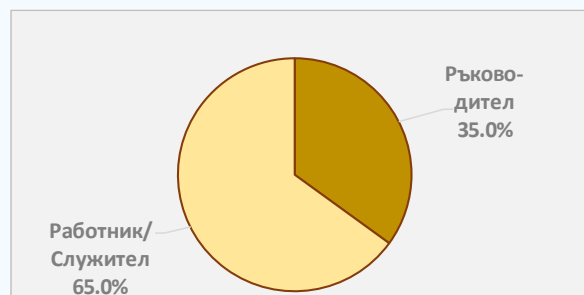
Основната част от участниците работят в национални предприятия (72.5%), като 25% в международни и много малка част в смесени. Преобладаващо респондентите са представители на предприятията със служители над 250 души (близо 63%), на средни (50-250 души) още 27%, а



Фигура 14. Респонденти по възрастови групи



Фигура 15. Образование на респондентите

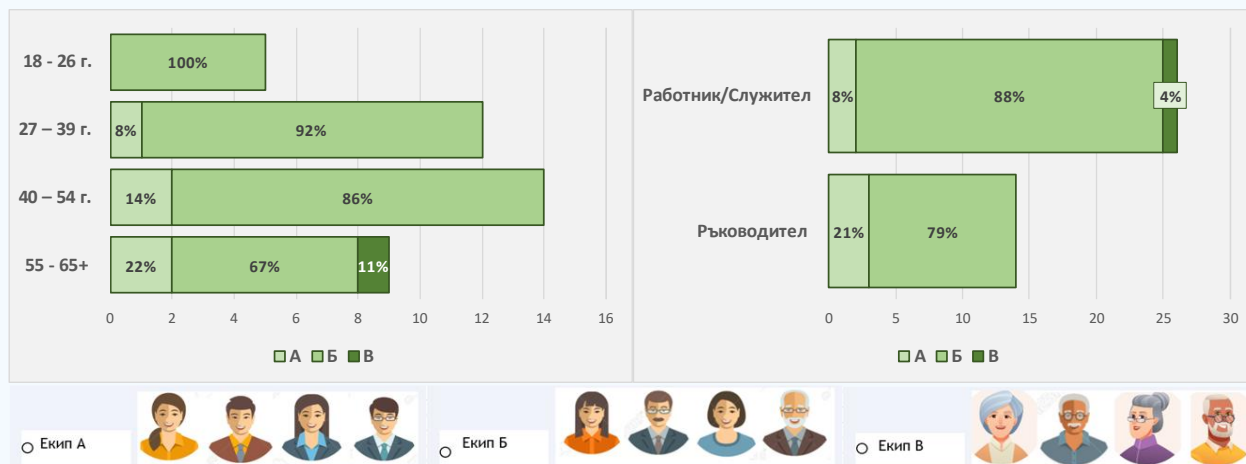


Фигура 16. Позиция на респондентите

останалите са представители на малки предприятия.

Водеща цел на проучването е установяването на нагласите към възрастта и анализа на проявите на ейджизъм² на работното място.

Резултатите от проучване показват, че участниците в него, независимо от своята възраст и позиция в предприятието, смятат категорично, че най-успешният модел за екип е мултигенерационният:



Фигура 17. „Според Вас кой от изобразените три екипа може да е най-успешен?“ (Изт: анкетно проучване)

Като най-справедлив подход при съкращения, повечето участници посочват освобождаването на хора с по-ниска квалификация и ефективност, с изключение на представителите на поколение Z, 60% от които смятат, че трябва да се съкратят първо хората, навършили пенсионна възраст, независимо дали са опитни и полезни. С това виждане са съгласни и 58% от представителите на поколение Y и 36% от участниците от поколение X.



Фигура 18. „Ако се налагат съкращения (освобождаване от работа) на хора във Вашето предприятие, кой е най-справедливият подход според Вас?“ (Изт: анкетно проучване)

² „Ейджизъм“ - от ageism (англ.) предубеждение, дискриминация или малтретиране на лица и групи въз основа на тяхната възраст.

От заемащите ръководни позиции 79% посочват, че трябва да се освободят хора с по-ниска квалификация и ефективност и 21%, че трябва да се съкратят хора навършили пенсионна възраст, независимо дали са опитни и полезни.

Сред анкетираните на възраст 18-26 години (поколение Z) се откроява по-крайна нагласа към представителите на поколение T (55 и повече години). Според тях по-младите хора са по-креативни, имат повече хъс и стремеж за развитие, и учат по-добре, докато възрастните работят тромаво, по заучени модели, трудно приемат новостите и промените и не разбират новите технологии. Смятат, че повечето възрастни имат склонност да преувеличават проблемите, с които се сблъскват и по-често са склонни да се оплакват. Общо 60% от представителите на поколение Z определят възрастните като по-неработоспособни и посочват, че те имат по-ниски критерии за задоволяване на потребностите си. В същото време 40% от респондентите в поколение Z признават, че младите са по-безотговорни от възрастните, а 20% от тях отбелязват, че младите искат повече отколкото заслужават, че са по-недисциплинирани и невнимателни и се чувстват по-малко ангажирани и съпричастни към предприятието.



Фигура 19. Поколение Z: „До каква степен сте съгласни с посочените твърдения?“ (Изт: анкетно проучване)

Сред представителите на поколение Y и X тези нагласи се затвърждават, като при някои показатели дори са по-подсилени.

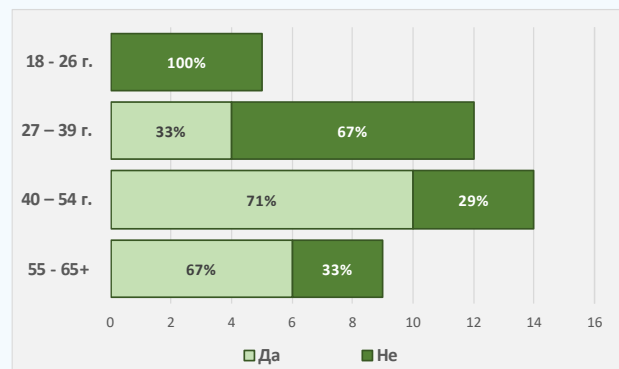
Участниците от поколение T демонстрират по-балансирана и положителна нагласа по отношение на възрастта. Само 11% от тях обаче смятат, че младите са по-креативни, но повече от 50% считат, че те имат повече хъс и учат по-добре. Близко една четвърта (22%) от участниците в анкетата на възраст 55–65+ посочват, че младите са по-недисциплинирани и искат повече отколкото заслужават. 80% от тях изразяват несъгласие относно твърдението, че възрастните не се нуждаят от много за задоволяване на техните нужди.



Фигура 20. Поколение Т: „До каква степен сте съгласни с посочените твърдения?“ (Изт: анкетно проучване)

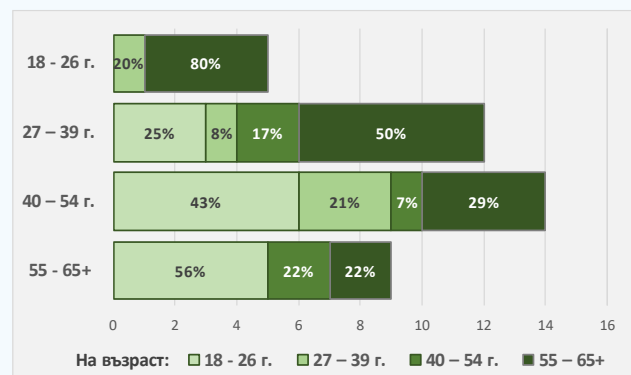
Не се наблюдава значително разминаване в очертаните тенденции и нагласи, по отношение на ролите на участниците като работници/служители и ръководители.

Наблюдава се разделение на нагласи на участниците в анкетата, предвид тяхната възраст относно това дали биха препоръчали предприятието, в което работят на близък или познат, който е над 55 годишна възраст. Представителите на поколение Z и поколение Y категорично не биха, докато средно 70% от останалите две групи (40-54 г. и 55-65+) биха го препоръчали. Това се обяснява частично с факта, че възрастните са по-ангажирани и съпричастни към предприятието. Положително е, че респондентите на възраст близка до зададената във въпроса оценяват високо условията за работа в предприятията за хора над 55 г.



Фигура 21. „Бихте ли препоръчали Вашето предприятие на близък или познат, който е над 55 годишна възраст?“ (Изт: анкетно проучване)

По отношение на трудностите в общуването предвид възрастовите различия в екипите, се наблюдава тенденция участниците от поколения Z и Y да изпитват затруднения в общуването с по-възрастни колеги, най-вече от поколение Т (55-65+), донякъде и с тези от групата на 40-54 г. Любопитно е, че една четвърт от поколение Y (27-39 г.) посочват, че изпитват трудности и с най-младата

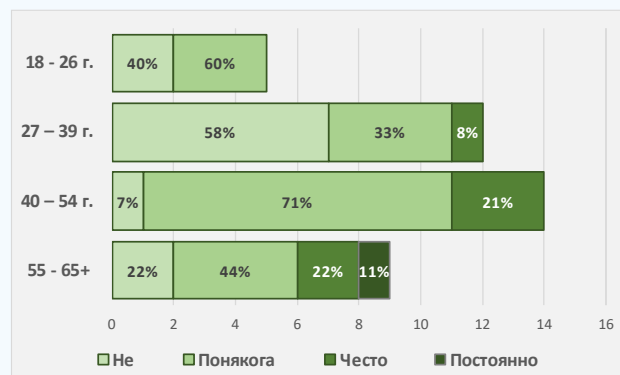


Фигура 22. „С колеги/колежки на каква възраст Ви е трудно да общувате и да се разбирате?“ (Изт: анкетно проучване)

група на поколение Z, а 20% от представителите на поколение Z – с представителите на поколение Y.

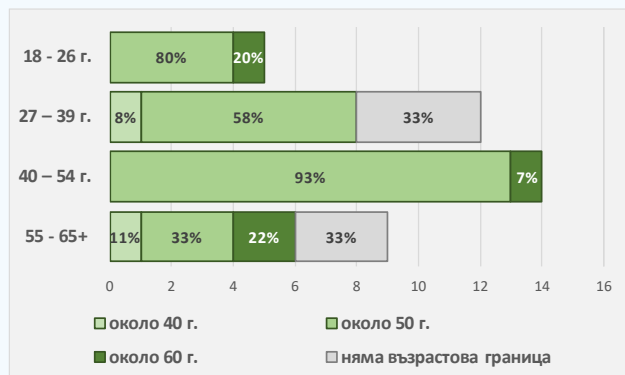
64% от респондентите от поколение X (40-54 г.) срещат затруднения пък основно с по-младите си колеги на възраст до 39 г. Над половината от представителите на поколение T (55-65+) срещат основно затруднение в общуването с най-младите си колеги от поколение Z.

Относно правенето на комплиментите между колеги за това колко добре изглеждат за възрастта си, респондентите главно посочват, че това се случва само понякога. Единствено 11% от респондентите във възрастовата група 55-65+ посочват, че го правят постоянно.



Фигура 23. „Правите ли комплименти на по-възрастните от Вас колежки/колеги за това колко добре изглеждат за възрастта си?“ (Изт: анкетно проучване)

Отчетените резултати от проучването показват, че се наблюдава склонност към ейджизъм по-скоро от страна на по-младите служители към по-възрастните, отколкото обратното.



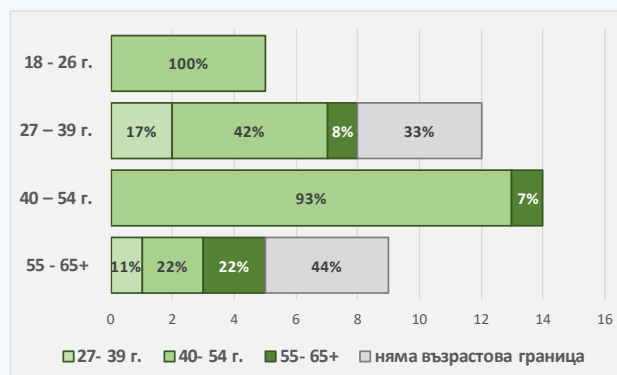
Фигура 24. „На каква възраст човек достига максималния праг на своите способности и професионализъм?“ (Изт: анкетно проучване)

Във връзка с това на каква възраст човек достига максималния праг на своите способности и професионализъм, участниците основно посочват, че това се случва около 50-годишна възраст. Около 1/3 от представителите на възрастовата група 27-39 г. и 55-65+ смятат, че няма възрастови ограничения.

Участниците от поколение T дават балансиран отговор по отношение на възрастта. Около 1/5 от тях смятат, че върха на способностите се достига при възраст около 60 г., каквото е разбирането и при най-младата група на поколение Z (18-26 г.).

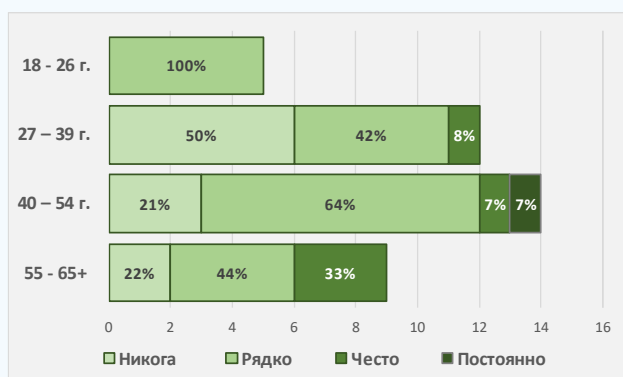
Участниците от поколение T дават балансиран отговор по отношение на възрастта. Около 1/5 от тях смятат, че върха на способностите се достига при възраст около 60 г., каквото е разбирането и при най-младата група на поколение Z (18-26 г.).

Относно мнението на респондентите за най-подходящата възраст за един ръководител в предприятие от сектора, се наблюдава самонасочен, обърнат към себе си ейджизъм от страна на по-младите участници. 100% от анкетирания на възраст 18-26 г. посочват, че най-подходящата възраст за един ръководител е 40-54 г. Същата позиция имат и представителите на точно тази възрастова група (93%), което също говори за недириктна дискриминация по отношение на възрастта.



Фигура 25. „Коя е най-подходящата възраст за един ръководител?“ (Изт: анкетно проучване)

По-балансирано дялово разпределение се наблюдава при групата 27-39г, от които 42% посочват възрастта между 45 и 55 години, а 1/3 отбелязват, че няма възрастова граница. При представителите на поколение Т мненията са балансирани, като трябва да се отбележи, че 44% от тях са на мнение, че възрастта не е от значение.

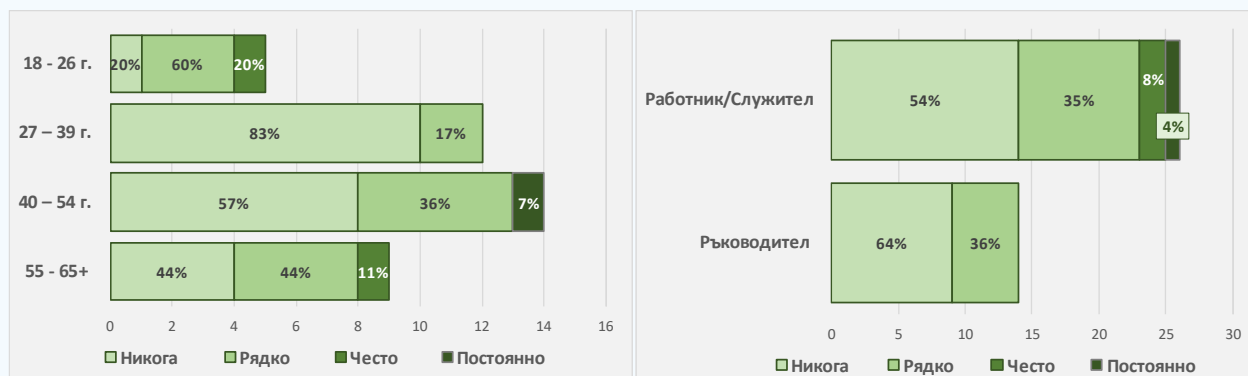


Фигура 26. „Колко често в екипа или в предприятието са възниквали конфликти или междуличностни противоречия, произтичащи от различия във възрастта?“ (Изт: анкетно проучване)

Наблюдава се положителната тенденция, че според огромна част от респондентите, независимо от възрастовата им група, никога, или поне много рядко, в техните предприятия възникват конфликти или междуличностни противоречия, резултат от различия във възрастта.

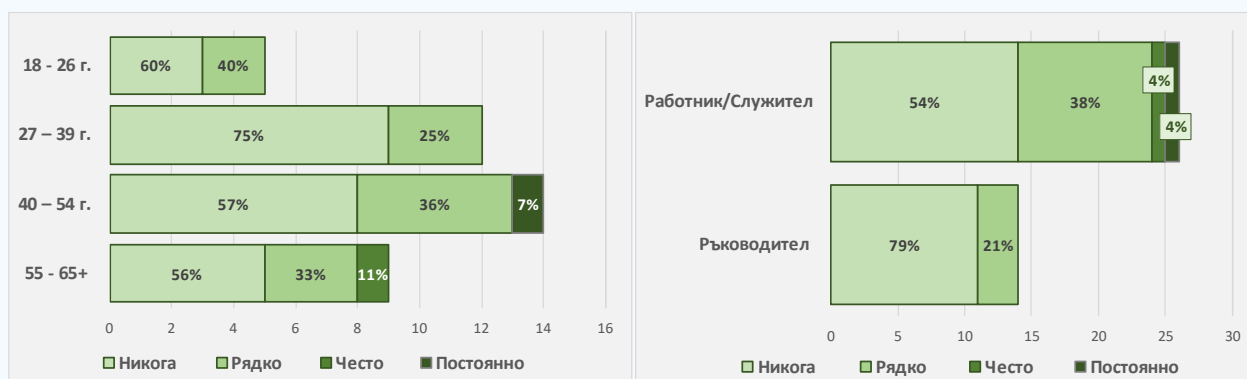
Около 1/3 от представители на поколение Т (55-65+), обаче, са на мнение, че точно това е причината за такъв вид различия и конфликти.

Всичко това донякъде се обяснява с факта, че според близо 90% от анкетирания работници/служители, никога или рядко в последните две години се е случвало да получават шеговити или язвителни подхвърляния от колеги по отношение на възрастта им. Това твърдение се потвърждава и от всички заемачи ръководни позиции. Постоянни нападки по възрастов признак са получили само 7% от респондентите от поколение X, като всички те са работници или служители.



Фигура 27. „В последните две години случвало ли се е да получавате шеговити или язвителни подхвърляния от колеги по отношение на Вашата възраст? Колко често се е случвало това?“ (Изт: анкетно проучване)

В същия период, около 92% от работниците твърдят, че никога или рядко са чувствали снизходителност, подценяване, пренебрежение или ощетяване в работата си от страна на други по причини, свързани с възрастта. Като това на 100% се припокрива с мнението на ръководителите.

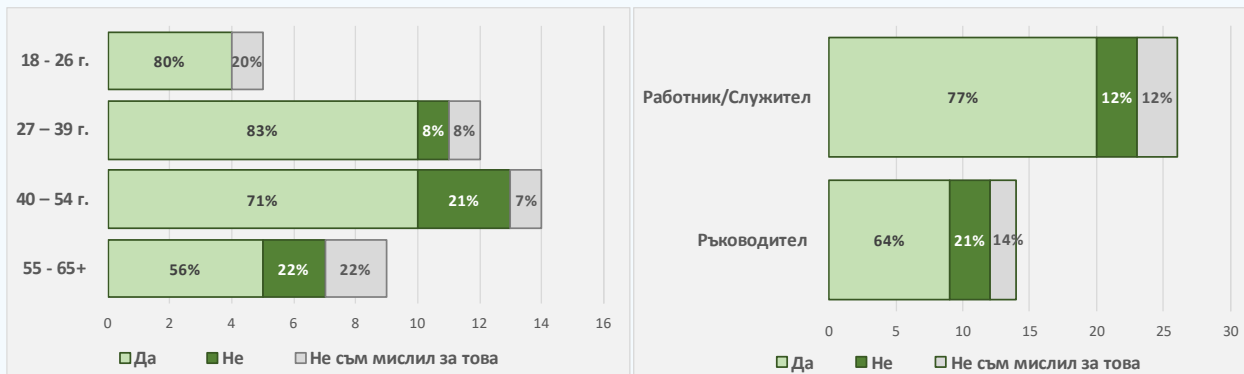


Фигура 28. „В последните две години имали ли сте случай, когато сте чувствали в работата си снизходителност, подценяване, пренебрежение или ощетяване от страна на други по причини, свързани с Вашата възраст? Колко често се е случвало това?“ (Изт: анкетно проучване)

Отново, постоянно снизходително отношение и други форми на дискриминация по възрастов признак са получи едва 7% от респондентите от поколение X, като всички те са работници или служители.

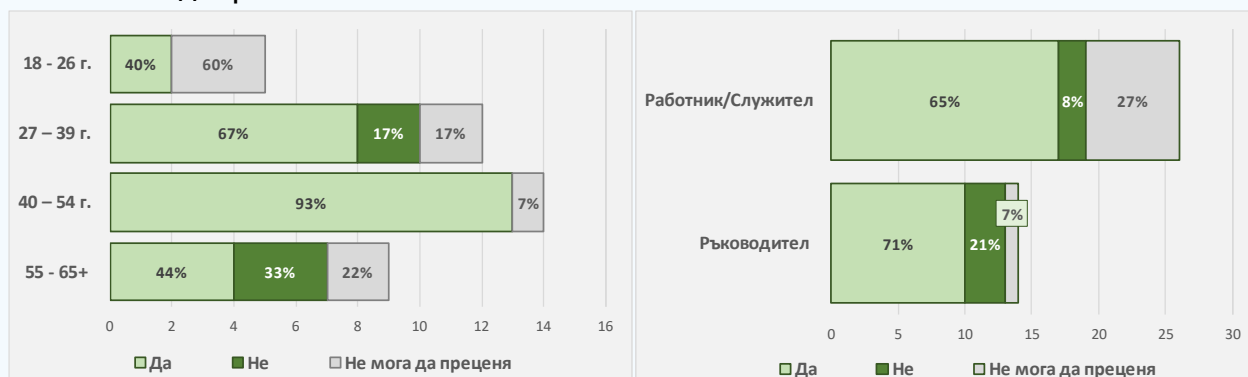
Мнозинството от участници в анкетата твърдят, че могат свободно да споделят с прекия си ръководител свои лични проблеми или притеснения, без значение от своята възраст от позицията в организацията.

Все пак трябва да се отбележи, че около 1/5 от респондентите в поколения X и T (над 40 г.) изпитват затруднения да се обърнат към прекия си ръководител с личен проблем. Любопитно е да се отбележи, че толкова е делът при ръководителите в разбивката по функции, докато едва 12% от служителите/работници имат такива проблеми.



Фигура 29. „Можете ли да споделяте свободно с Вашия пряк ръководител свои лични проблеми или притеснения?“ (Изт: анкетно проучване)

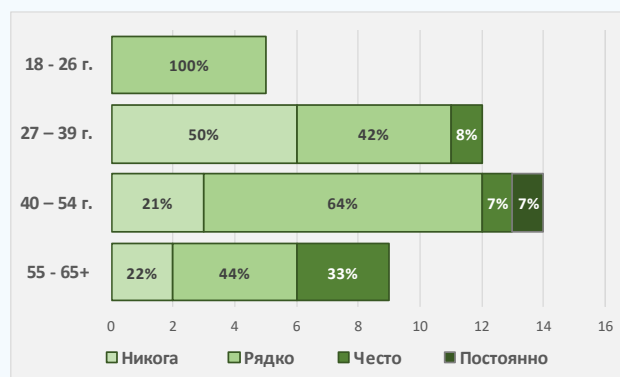
Преобладаващият дял от работниците/служителите смята, че ръководителите им използват в интерес на работата силните страни на хората от различни възрасти. Около 1/3 от отговорилите на възраст 55-65+ отчитат, че ръководителите им имат място за подобрене в това отношение.



Фигура 30. „Използват ли Вашите ръководители в интерес на работата силните страни на хората от различни възрасти?“ (Изт: анкетно проучване)

Около 1/5 от анкетираните на ръководни длъжности също смятат, че техните преки ръководители не използват в достатъчна степен силните страни на служителите си на различни възрасти. Притеснително голям е делът (60%) на респондентите на възраст 18-26 г., които не могат да преценят.

Около 89% от анкетираните посочват, че никога или рядко са били свидетели на предразсъдъци, проявени от ръководители към възрастта на техни



Фигура 31. „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?“ (Изт: анкетно проучване)

колеги или на привилегироване на една възрастова група работещи за сметка на други.

Относно това какви специфични за възрастта условия (фактори) в работната среда биха направили труда им по-привлекателен и продуктивен, като водещ фактор, независимо от възрастта си, участниците посочват гъвкави възможности за работа (поколение Z – 100%, поколение Y - 67%, поколение X – 71%, поколение T - 56%).

За представителите на **поколение Z** (18-26г.) с водещо значение са и допълнителният платен отпуск и/или болничен за грижи за болни членове на семейството (60%), свобода в работата, разбиране от ръководството, колегиалност и взаимопомощ в екипите, социални придобивки, фирмени събития, подпомагащи сплотяването на колектива, добра обществена репутация на предприятието, корпоративна отговорност и възможност за участие в различни социални и благотворителни инициативи.

Притеснителен извод, който трябва да се подчертае, е че никой от тази най-млада възрастова група не е посочил, че от значение е равният достъп до възможности за професионално усъвършенстване, обучение с полезно и ангажиращо съдържание, съобразено с опита и потребностите на възрастта, същевременно с това 20% от тях смятат, че е добре да взимат участие при взимането на решения.

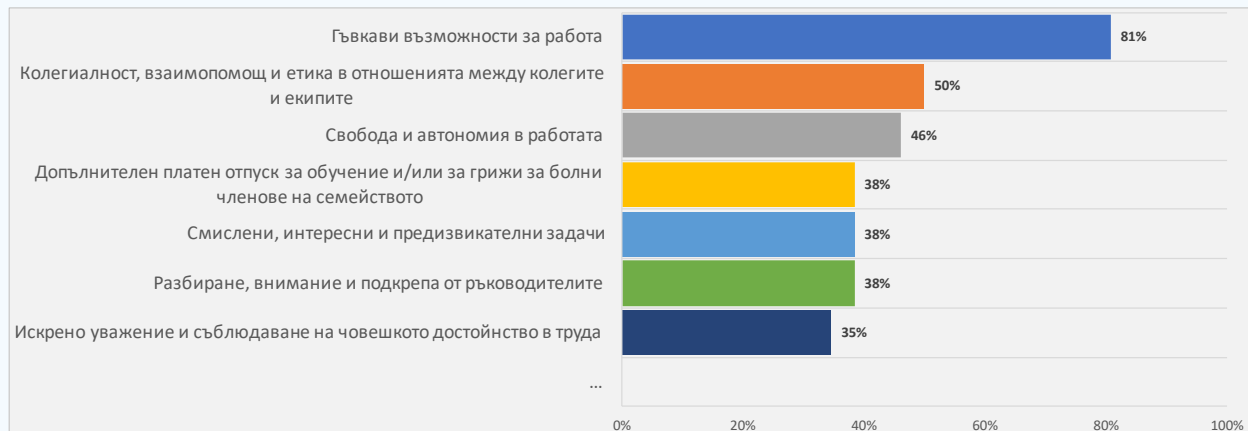
Анкетираните на **поколение Y** (27-39 г.) определят също като важен фактор свободата на работата, колегиалността и взаимопомощта в екипа (50%). Определящи за тях са и смислените, интересни и предизвикателни задачи, подкрепата от ръководството, гъвкавостта и отвореността към новостите (42%). От значение са и допълнителният платен отпуск и/или болничен за грижа за болен близък, както и атмосферата, насърчаваща споделянето на мнения, идеи и предложения.

Според представителите на **поколение X** (40-54 г.) от изключителна важност, освен гъвкавата възможност за работа е колегиалността и взаимопомощта в екипа (64%). На предни позиции поставят и уважението към труда на хората, откритата атмосфера на общуване и фирмени събития, подпомагащи екипната сплотеност (50%). Също така според тях трудът им би бил по-привлекателен, ако на лице са и смислени, предизвикателни задачи, гъвкавост и отвореност към новостите и добрата обществена репутация на предприятието, корпоративна отговорност и възможност за участие в различни социални и благотворителни инициативи (43%)

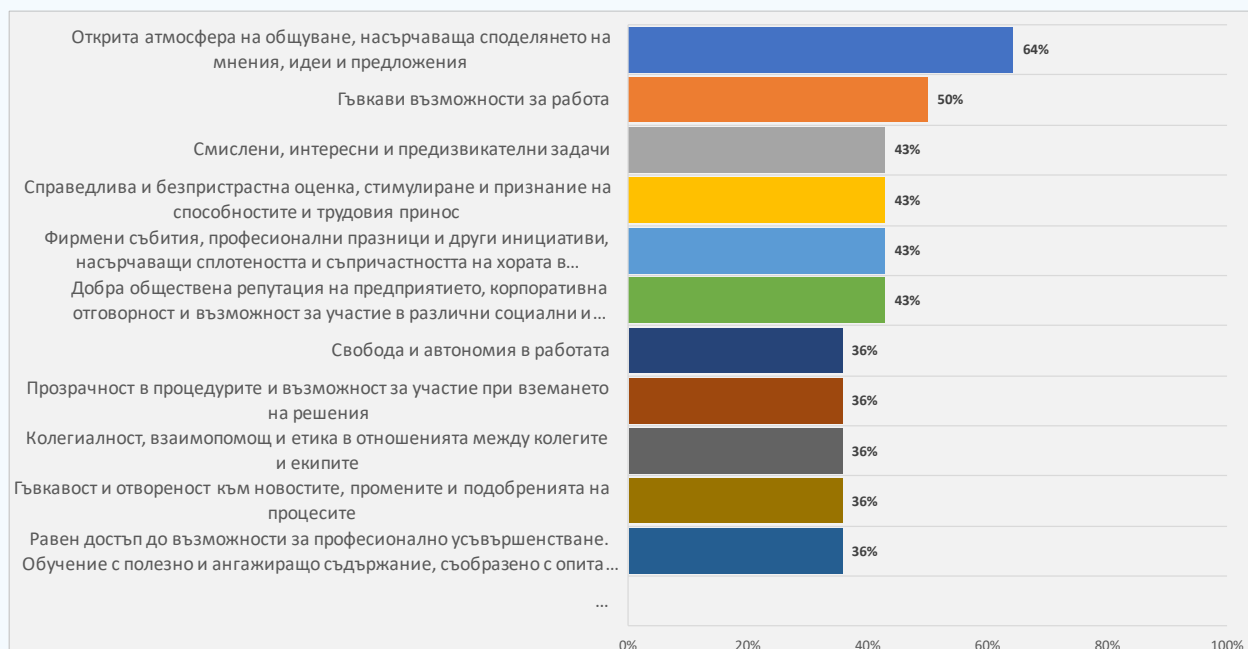
Респондентите от **поколение T** (55-65+) определят като водещи фактори свободната работа, справедливата оценка и признанието на трудовия принос, както

и насърчаването за споделяне на мнение и идеи (56%). Важни за тях са и поставянето на смислени и предизвикателни задачи (44%), а също и режимът на труда, съобразен с възрастта и уважението и съблюдаването на човешкото достойнство (33%).

Като цяло, определящи стимули за всички **работници/служители** са гъвкавите възможности за работа, взаимопомощта в екипа, автономният труд, допълнителният отпуск за обучение и болничен за грижа за близки, смислените задачи и подкрепата на ръководителя, както и истинското уважение и съблюдаване на човешкото достойнство.



Фигура 32. Работници/служители: „Какви специфични за Вашата възраст условия (фактори) в работната среда биха направили труда Ви по-привлекателен и продуктивен?“ (Изт: анкетно проучване)



Фигура 33. Ръководители: „Какви специфични за Вашата възраст условия (фактори) в работната среда биха направили труда Ви по-привлекателен и продуктивен?“ (Изт: анкетно проучване)

Анкетираните, заемащи **ръководни постове** посочват като значими условия и организирането на фирмени събития за сплотяване на колектива, добрата обществена репутация на предприятието, прозрачността на процедурите и възможностите за вземане на решение, гъвкавост и отвореност към новостите и равен достъп до възможности за професионално усъвършенстване.

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>

По отношение на дискриминацията и подходите на предприятията в разглеждането на жалби и сигнали, свързани с нетолерантно отношение към възрастта на работното място, в следствие на обработката на структурираните интервюта може да направим следните заключения:

- Резултатите показват, че дискриминацията и нетолерантното отношение към възрастта все още са значителни проблеми в много предприятия. Важно е да се отбележи, че въпреки че 80% от анкетираниите съобщават за редки конфликти, произтичащи от различия във възрастта, само 20% съобщават за прилагане на официална политика за разрешаване на тези конфликти. Това предполага, че предприятията трябва да положат повече усилия за справяне с проблемите на възрастовата дискриминация и насърчване на приобщаваща работна среда.
- Докато 60% от анкетираниите съобщават, че има специален механизъм за разглеждане на жалби и сигнали, свързани с възрастовата дискриминация, останалите 40% посочват, че жалбите се разглеждат от упълномощени служители в рамките на общия механизъм за работа с жалби, молби и сигнали от персонала. Специален механизъм би бил по-ефективен, тъй като ще бъде специално предназначен за разглеждане на въпроси, свързани с възрастта, което позволява по-добро разбиране и справяне със специфичните проблеми, пред които са изправени служителите от различните възрастови групи.

- Възможността за подаване на оплакване и процедурата как се случва това трябва да бъде прозрачна и достъпна за всички служители. Прозрачността гарантира, че служителите знаят как да подадат жалба или сигнал и какво да очакват от процеса.
- Наблюдават се сериозни предизвикателства във връзка с управлението на мултигенерационни екипи и справянето със стереотипите и дискриминацията, свързани с възрастта. Те подчертават необходимостта от създаване на по-инклузивна и разнообразна работна среда, където всеки работник, независимо от възрастта си, може да се чувства уважаван и ценен.

Въз основа на предоставените резултати може да заключим, че организациите имат смесен подход към наблюдението и изследването на възрастовото многообразие и свързаните с него неравенства.

- 60% от отговорите показват, че организацията наблюдава и анализира възрастовото многообразие в рамките на отделните бизнес процеси, политики и процедури в управлението на човешките ресурси и решава всички установени в тази връзка проблеми. Този подход демонстрира ангажимента на организацията да управлява ефективно многообразието и да създава приобщаваща работна среда.
- 40% от отговорите показват, че организацията събира и проследява данни за многообразието на работното място само в случаите, когато това се изисква от националната статистика и нормативната уредба. Този подход е по-малко проактивен и може да не осигури пълната картина на възрастовото многообразие и свързаните с него неравенства в организацията.

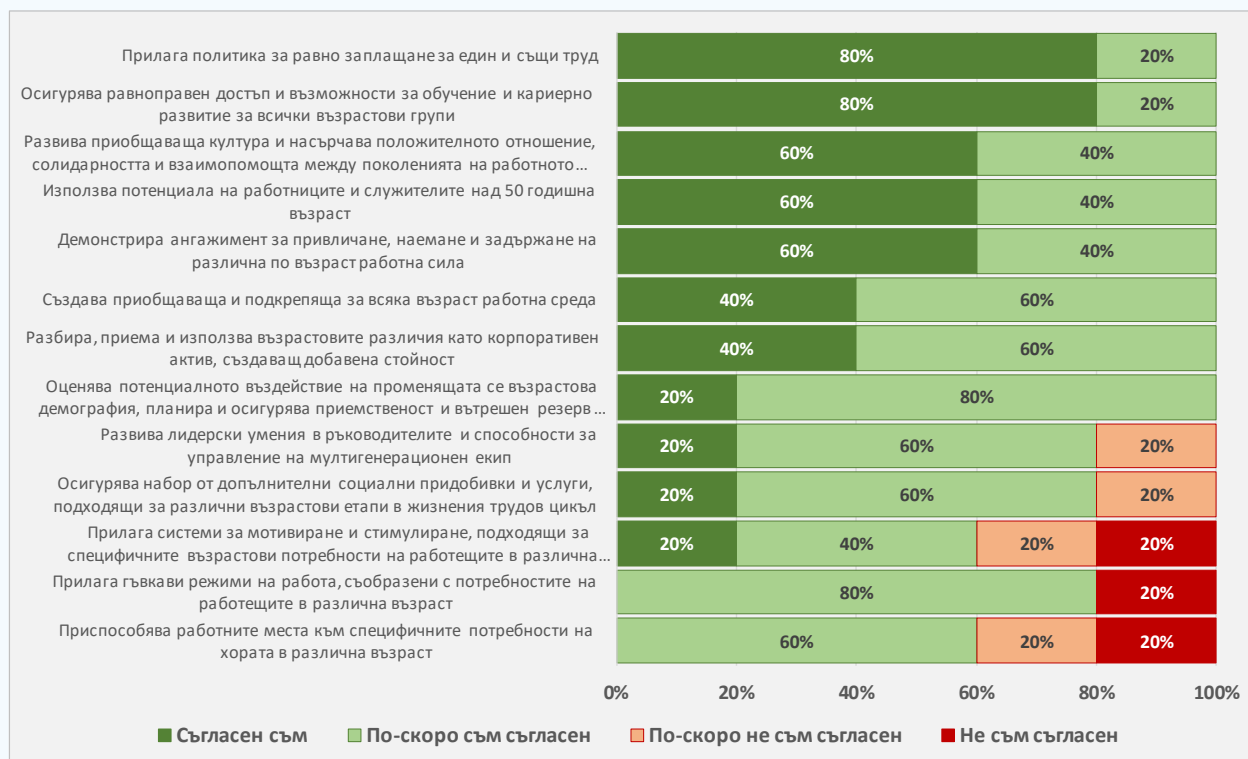
За да подобрят своя подход към управлението на възрастовото многообразие, организациите може да интегрират по-систематичен и холистичен механизъм за действие. Освен това предприятията може да обмислят включването на показатели за многообразие и приобщаване в своите стратегически цели и процеси на вземане на решения, за да се гарантира, че тези въпроси се разглеждат последователно и приоритетно.

Този подход може да бъде ефективен, като по този начин усилията за управление на многообразието се интегрират в по-широк контекст на организационната култура и структура. Така се гарантира, че принципите на многообразието и включването се отразяват в различни аспекти на работата и се интегрират във всички равнища на предприятието.

Всички тези изводи показват, че повечето предприятия имат средно ниво на зрялост в управлението на възрастовото многообразие. Въпреки това има области, в които

се обръща внимание по отношение на гъвкави работни графици, адаптиране на работните места към различни възрасти и оценка и планиране на въздействието на възрастовата демография. Има и области с по-ниска степен на зрялост, като например системи за мотивация и стимулиране, където мненията са разнопосочни.

Що се отнася до ползите за бизнеса, мнозинството е съгласно, че има такива. Най-високите нива на съгласие са постигнати за гъвкави работни графици, използване на възрастовите различия като корпоративен актив, създаване на приобщаваща и подкрепяща за всяка възраст работна среда, ангажираност за привличане и задържане на разнообразна по възраст работна сила, развитие на приобщаваща култура и насърчаване на положителните отношения между поколенията, както и равни възможности за обучение и кариерно развитие за всички възрастови групи. Това предполага, че предприятията разбират и оценяват предимствата от управлението на възрастовото многообразие.



Фигура 34. „Според Вас до каква степен Вашето предприятие...?“ (Изт: структурирано интервю)

Всичко това показва, че предприятията са на път към осъзнаване на важноста на управлението на възрастовото многообразие и прилагането на практически мерки за подобряване на работната среда и усъвършенстване на корпоративната култура.

Проблемите и предизвикателствата пред предприятията в управлението на възрастовото многообразие и необходимост от съдействие се коренят основно в:

- Комуникационни бариери: 80% от отговорите указват, че комуникационните бариери са значително предизвикателство. Това може да включва затруднения при предаването на послания и разбирането на нуждите и очакванията на различните възрастови групи;
- 100% от отговорите отбелязват необходимостта от адаптиране на съществуващите политики и практики, за да отговарят на специфичните нужди на различните възрастови групи;
- Различията в гледните точки, потребностите и интересите са основно поле за подобрене. Това отразява нуждата от разбиране и уважение към разнообразните перспективи, приоритети и ценности на работниците в различните възрастови групи;
- 80% от отговорите уверяват, че липсата на умения и опит е предизвикателство при управлението на възрастово многообразие;
- Необходимост от преодоляване на предразсъдъци и стереотипи: 60% от отговорите посочват този аспект като предизвикателство. Това подчертава важността на промяна в културата и менталитета за постигане на равнопоставено отношение към различните възрастови групи.
- 60% за посочили, че по-скоро процесът по управление на възрастово многообразие е сложен и изисква много време, което е препоръчително да залегне в дългосрочните стратегии и практики на предприятието.
- 40% от отговорилите посочват, че съпротивата срещу промяната е предизвикателство. Това подчертава важността на управлението на промените и възможните конфликти, които могат да възникнат при внедряването на нови политики и практики.

Обобщено, тези отговори указват важността на адаптирането на организационната култура и практики, за да се справят с предизвикателствата, свързани с управлението на възрастово многообразие, и да се създаде по-включваща и продуктивна работна среда за всички служители.

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

СИЛНИ СТРАНИ

- ✓ **Възраст:** Разнообразието във възрастовия състав може да бъде конкурентно предимство за металургичните предприятия. По-възрастните работници обикновено разполагат с богат опит и експертиза, което е от съществено значение в сектора, където качеството и безопасността са от първостепенно значение. Също така, младите работници могат да донесат свежи и иновативни идеи, което е от съществено значение за приспособяването към нови технологии и методи на работа.
- ✓ **Технически Умения:** Работната сила в металургичния сектор често притежава високо развити технически умения, което представлява силен актив за предприятията. Тези умения са от съществено значение за производствения процес и подобряване на ефективността.
- ✓ **Ангажираност:** Работещите в сектора обикновено са ангажирани и мотивирани да постигат високи резултати. Това може да допринесе за повишаване на производителността и постигане на бизнес целите на предприятията.

СЛАБИ СТРАНИ

- ✓ **Демографски дисбаланс:** Металургичният сектор често страда от демографски дисбаланс, като по-възрастните работници напускат работната сила по-бързо, отколкото младите хора влизат. Това може да създаде предизвикателства за предприятията при поддържането на стабилен и квалифициран работен състав.
- ✓ **Липса на дигитални и цифрови умения:** Тъй като металургичната индустрия все повече разчита на технологии, работната сила трябва да притежава подходящи цифрови умения. Липсата на такива умения сред по-възрастните работници може да бъде пречка за постигане на бизнес целите.
- ✓ **Недостиг на квалифицирани работници:** Металургичният сектор изпитва недостиг на квалифицирани работници, особено в определени професии. Това може да затрудни предприятията да изпълняват своите бизнес стратегии и да постигат корпоративните си цели
- ✓ **Намаляващ интерес към професията:** Във връзка със спадащия интерес към

- ✓ **Уважение и сътрудничество:** Работещите в металургичния сектор често ценят разнообразието и уважават възрастовите различия. Това може да създаде благоприятна работна среда, където хората се чувстват ценени и признати за своите умения и опит.
- ✓ **Фокус върху уменията, а не върху възрастта:** В металургичния сектор акцентът често е върху уменията и компетентността на работника, а не върху неговата възраст. Това може да помогне за намаляване на възрастовата дискриминация и насърчаване на култура, в която работниците от всички възрасти се разглеждат като ценни членове на екипа.

Добри практики и ефективни политики в управлението на възрастовото многообразие:

- ✓ **Обучение и Развитие:** Предприятията в сектора инвестират в програми за обучение и развитие, които са адаптирани към различните възрастови групи. Това помага на работещите да поддържат своите умения актуални и да се адаптират към променящите се изисквания на пазара.
- ✓ **Комуникационни Стратегии:** Предприятията развиват комуникационни стратегии, които насърчават отворен диалог и обмен на идеи между различните възрастови групи. Това помага за създаване на позитивна организационна култура и подобряване на работната ефективност.
- ✓ **Управление на Таланта:** Ефективното управление на таланта включва подбор, обучение и развитие на работещите от различни възрастови групи. Предприятията се стремят да идентифицират и задържат най-добрите таланти от всички възрастови категории, като ги подкрепят в техния професионален и личен растеж.
- ✓ **Управление на трудовото представяне:** Предприятията могат да въведат

- работа в металургичния сектор, може да се наблюдава и намаляващ интерес към продължаващото обучение и собственото професионално развитие в този сектор.
- ✓ **Дял от заетите в металургичния сектор:** Според проучване на Европейската фондация за подобряване на условията на живот и труд (Eurofound), през 2019 г. 13% от заетите в металургията са участвали в продължаващо професионално образование и обучение.
- ✓ **Липса на квалифицирана работна ръка:** Както бе споменато по-рано, металургичният сектор изпитва недостиг на квалифицирани работници, което може да ограничи способността на предприятията да изпълняват своите бизнес стратегии и да постигат корпоративните си цели.
- ✓ **Високо текучество на персонала:** Текучеството на персонала в металургичния сектор е сравнително високо, което може да доведе до загуба на ценни знания и опит и да увеличи разходите за набиране и обучение на нов персонал.
- ✓ **Възрастово многообразие:** Металургичният сектор често страда от липса на възрастово многообразие, като по-възрастните работници напускат работната сила по-бързо, отколкото младите хора влизат. Това може да създаде предизвикателства за предприятията при поддържането на стабилен и квалифициран работен състав.
- ✓ **Текучество на по-възрастни работници:** Според проучване на Eurofound, през 2019г. 15% от работниците на възраст 55-64 години са напуснали работата си през последните две години, в сравнение със 7% за работниците на възраст 25-54 години и 4% за работниците на възраст 15-24 години.
- ✓ **Текучество на млади работници:** Въпреки че процентът на текучество на младите работници (15-24 години) е

<p>справедливи и обективни системи за управление на трудовото изпълнение, за да гарантират, че работниците от всички възрасти получават справедлив шанс да покажат своите способности.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Развитие на лидерството и екипната ефективност: Предприятията могат да инвестират в развитието на лидерството и екипната ефективност, за да насърчат приобщаваща и подкрепяща работна среда. Това може да включва обучение за управление на многообразието, програми за наставничество и изграждане на екипи. ✓ Адаптирани към възрастта условия на труд и организация на работата: Предприятията могат да приспособят условията на труд и организацията на работата, за да отговорят на нуждите на работниците от всички възрасти. Това може да включва гъвкави графици, възможности за дистанционна работа и съобразени с възрастта програми за здраве и безопасност. 	<p>относително нисък (4%), той представлява значителна загуба на потенциал и инвестиции в обучение.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ По-възрастните работници често имат по-малко възможности за обучение и развитие, тъй като предприятията може да не предлагат достатъчно програми за възрастни работници или защото по-възрастните работници може да се чувстват неудобно да участват в такива програми. ✓ Младите работници може да нямат достъп до същото ниво на обучение и развитие като по-възрастните работници, тъй като предприятията може да дават приоритет на обучението на по-опитни работници. ✓ Прояви на неразбиране, пристрастия, негативно отношение към лица и групи въз основа на тяхната възраст ✓ Възрастова дискриминация: Възрастовата дискриминация остава проблем в металургичния сектор, като по-възрастните работници често се сблъскват с отрицателни стереотипи и предразсъдъци, които могат да повлияят на тяхното представяне, възможности за кариера и цялостно благосъстояние. ✓ Честота и прояви на дискриминация на работното място: Проучване на Eurofound установи, че 12% от работниците в металургията са преживели дискриминация на работното място през последните две години, което е малко над средното за ЕС (11%). ✓ Най-често съобщаваните форми на дискриминация на работното място са основана на пол (45%), увреждане (35%) и възраст (30%). ✓ Подценени области в управлението на възрастовото многообразие са Системите за контрол на дискриминацията и работа с жалби и сигнали на работещите: Много предприятия в
---	---

	<p>металургичния сектор може да нямат добре разработени системи за контрол на дискриминацията и работа с жалби и сигнали на работещите, което може да доведе до липса на доверие и подкрепа сред работниците.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Изследване на възрастово многообразие: Изследванията на възрастово многообразие могат да помогнат на предприятията да разберат по-добре нуждите и предизвикателствата на работниците от различни възрасти, но много предприятия може да не провеждат такива изследвания. ✓ Комуникационни стратегии и политики за изграждане на работодателска марка: Не всички организации имат изградени комуникационни стратегии и политики за изграждане на работодателска марка, което може да създаде негативна имидж на предприятието и да отблъсне потенциални таланти.
--	--

ВЪЗМОЖНОСТИ

- ✓ **Развитие на човешкия капитал:** Инвестирането в обучение и развитие на служителите може да помогне за подобряване на техните умения и компетенции, което ги прави по-подходящи за променящите се изисквания на индустрията. Това може да включва технически обучения, меки умения или програми за лидерство.
- ✓ **Вътрешна мобилност – хоризонтално и вертикално развитие:** Насърчаването на вътрешната мобилност може да помогне за справяне с недостига на умения чрез преместване на служители в различни роли или отдели, където техните умения са по-добре използвани. Това също може да подобри задържането на служителите и удовлетворението от работата.
- ✓ **Ефективното планиране и управление на проекти** може да помогне на предприятията да разпределят ресурсите си

ЗАПЛАХИ

- ✓ **Неблагоприятни тенденции на пазара на труда:** Намалването на работната сила или нейното несъответствие с нуждите на индустрията може да доведе до затруднения в набирането на квалифициран персонал за металургическите предприятия.
- ✓ **Динамика в застаряването на работната сила:** Увеличаването на средната възраст на работната сила в сектора може да доведе до недостиг на нови идеи, ограничена приспособимост към нови технологии и намаляване на производителността.
- ✓ **Предизвикателства свързани с бизнес промяната и новите технологии:** Промените в технологичния ландшафт и преходът към цифровизирани и зелени работни места могат да изискват значителни инвестиции и преквалификация на работната сила, което може да бъде предизвикателство за металургическите

по-ефективно и да избегнат претоварване на ключови членове на екипа. Това може да включва използването на инструменти за управление на проекти или прилагането на по-гъвкави работни практики.

- ✓ **По-голяма иновативност и креативност:** Разнообразието на възрастите в работната сила може да доведе до по-широк спектър от идеи и решения за проблеми, което е потенциална възможност за иновации в сектора.
- ✓ **Подобрени отношения на работното място:** Управлението на възрастово многообразие може да допринесе за благоприятна работна атмосфера и подобри междуличностни отношения, което може да повиши продуктивността и удовлетвореността на работниците.
- ✓ **Обучение и развитие:** Създаването на партньорски програми за обучение и развитие може да подкрепи уменията и кариерното развитие на работниците от различни възрастови групи, като се разкрие потенциалът им за растеж и професионално развитие.
- ✓ **Инклузивна култура:** Програмите могат да насърчават създаването на инклузивна работна среда, където се ценят и уважават различията във възрастта, което може да повиши ангажираността и мотивацията на работниците.
- ✓ **Менторство и обмен на знания:** Партньорските програми могат да създадат възможности за менторство и обмен на знания между различните възрастови групи в работната сила, като се стимулира преносът на опит и умения и се подкрепя по-ефективното функциониране на предприятието.
- ✓ **Финансова подкрепа:** Правителствата и финансиращите организации могат да осигурят безвъзмездни средства, заеми или данъчни стимули за предприятия, които инвестират в инициативи за управление на

предприятия, особено ако възрастовата и квалификационната структура на работната сила не отговаря на тези изисквания.

- ✓ **Проблеми в образованието и продължаващото обучение:** Недостигът на съвременни образователни програми и инструменти за обучение може да ограничи способността на работниците да се приспособят към новите изисквания на сектора.
- ✓ **Предизвикателства при управлението на възрастово многообразие:** Основните предизвикателства включват необходимостта от създаване на инклузивна работна среда, стимулиране на междувъзрастовата комуникация и справяне с различията в очакванията и работните стилове между различните възрастови групи.

възрастта, като например програми за обучение, наставничество или гъвкави работни условия.	
--	--

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>

В металургичния сектор, както и във всяка друга индустрия, разнообразието играе ключова роля за постигане на успех и устойчивост.

Одитът на възрастовото многообразие представлява систематично изследване и оценка на различните възрастови групи в работната сила на дадена организация. В металургичния сектор, където технологичният напредък и иновациите са от съществено значение, включването на различни възрастови групи може да донесе множество ползи.

- **Предаване на знания и опит:** Одитът на възрастовото многообразие позволява на организациите да идентифицират и използват знанията и опита на различните възрастови групи. По-възрастните работници обикновено разполагат със значителен опит и експертиза, докато по-младите имат свежи и иновативни идеи.
- **Подобряване на продуктивността:** Разнообразната работна сила, включваща хора на различни възрасти, може да допринесе за по-голяма продуктивност. Взаимното обучение и сътрудничество между различните възрастови групи може да подобри работния процес и да насърчи иновациите.
- **Способност за адаптация:** Във времена на промени и бързи технологични темпове на развитие, разнообразието във възрастовите групи може да помогне на организациите да се адаптират по-лесно. Различните поколения могат да допринесат с различни гледни точки и подходи към решаване на проблеми.
- **Привличане и задържане на таланти:** Организациите, които активно се стремят към разнообразие във възрастовия си състав, имат по-голяма вероятност да привлекат и задържат таланти работници от различни

възрастови групи. Това може да се отрази положително върху репутацията на компанията и конкурентоспособността ѝ на пазара.

Съзнателното управление на разнообразието във възрастовия състав на работната сила е ключов елемент за успешното функциониране на металургичния сектор. Организацията, които признават и ценят това разнообразие, имат по-големи шансове да постигнат конкурентно предимство и устойчив растеж във високо конкурентната среда на съвременния пазар.

С оглед на това, предприятията в сектора могат да почерпят идеи и да обмислят системния си подход на база резултатите от изследването:

- Сред анкетираните лица се наблюдава позитивна нагласа и предпочитание към смесената възрастова структура на екипа. Липсва пряка дискриминация по отношение на възрастта при налагащи се съкращения, като водещ фактор за това се очертава по-ниската квалификация и ефективност. В същото време половината от представителите на поколение Z и поколение Y демонстрират ейджизъм, като смятат, че трябва при съкращения да се отстранят първо хората, навършили пенсионна възраст, независимо дали са опитни и полезни.
- Съществуват нагласи, че младите учат по-бързо и ефективно, имат повече хъс за развитие, но за сметка на това не са така ангажирани и съпричастни с предприятието. Искат да взимат активно участие при вземането на решения, но същевременно не се наблюдава желание за допълнително усъвършенстване и обучения, които да допринасят за тяхното развитие на компетентностно ниво. Смятат, че възрастните работят тромаво, по заучени модели, трудно приемат новостите, не разбират новите технологии и потребностите им лесно се задоволяват.
- Обратно на това представителите на поколение T демонстрират по-балансирана и положителна нагласа по отношение на възрастта. Не са съгласни, че младите са по-креативни от възрастните, но считат, че имат повече хъс и учат по-добре и не ги определят като недисциплинирани. В същото време категорично изразяват несъгласие относно твърдението, че възрастните не се нуждаят от много за задоволяване на техните нужди.
- Наблюдават се затруднение в общуването от една страна между поколение Z и Y, както и между X и T от друга. Забелязва се тенденция по-младите служители да подценяват себе си по отношение на собствената си възраст, във връзка със способностите им за заемане на ръководни позиции (същата се среща и при представителите на поколение X) Донякъде може да обясним това не само с липсата на опит, а по-скоро с нежеланието да поемат

отговорност. Нагласите на всички участници са, че най-подходящата възраст за заемане на ръководна позиция е 40-54 години.

- Не се наблюдават преки прояви на открит ейджизъм в междуличностните взаимоотношения. Независимо от възрастта, мнозинството от участниците отричат да са участвали в конфликти, да са получавали язвително отношение, подценяване, пренебрежение или ощетяване, продиктувани от възрастта. Липсват индикатори за предразсъдъци на ръководителите по отношение на възрастта. Работниците, взели участие в проучването, без значение от своята възраст и позиция в организацията, твърдят, че могат свободно да споделят с прекия си ръководител свои лични проблеми или притеснения. По-голямата част от тях смятат, че ръководителите използват в интерес на работата силните страни на хората независимо от възрастта им, като с това твърдение са несъгласни част от служителите на възраст 55-65+.
- По-голямата част от участниците в изследването оценяват високо степента, в която възрастовата и квалификационната структура на персонала отговаря на стратегията, целите и приоритетите на техните организации. Едва 20% смятат, че има пропуски в това направление. Нито един от интервюираните не е посочил, че наетите отговарят напълно на нуждите на предприятието му, което очертава потенциал за развитие и подобрене в тази посока.
- Подчертано е общото мнение, че проблемите с набирането на кадри са свързани с демографските процеси в страната, като металургията не прави изключение от всички други сектори на икономиката.
- Структурата на персонала в металургичните предприятия по поколения показва, че преобладават служителите в поколение X (40-54 г.) с 1/3 от служителите, което ще бъде наследено основно от поколение Y (27-39 г.) с около 29%. Служителите с тенденция към излизане от пазара на труда в поколение T са около 1/4, докато тепърва навлизащите от поколение Z са едва 14%.
- Като се има предвид значителният брой служители, приближаващи пенсионна възраст, от съществено значение за предприятията в металургичния сектор е да дадат приоритет на планирането за трансфер на знания, за да се осигури приемственост и да се предотврати недостигът на умения.
- Трябва да се положат усилия за привличане на по-млади таланти в сектора чрез целенасочени стратегии за набиране на персонал и инвестиции в програми за обучение, за да се развият уменията, необходими за бъдещето на металургията.
- Прилагането на гъвкави политики на работното място и инициативи за насърчаване на сътрудничеството между поколенията може да повиши производителността и иновациите в сектора.

- Обучения и квалификационни курсове се провеждат без дискриминация по възрастов признак, но фокусът на обученията варира според възрастовите групи. Например ръководите умения са приоритет при поколения Т и Х, техническите умения при най-многобройните групи на поколения Х и Y, докато дигиталните умения са най-много при поколение Z.
- Някои предприятия са конфронтирани с прояви на възрастова дискриминация, като например несправедливо възлагане на задачи и ограничаване на възможности за обучение и развитие. Наличието на системи за контрол, работа с жалби и сигнали, въпреки че някои фирми имат специализирани механизми, указва се, че има необходимост от по-ефективни и достъпни процедури за решаване на тези проблеми.
- Разпределението на отговорите показва, че мениджмънтът в някои предприятия е по-осведомен и ангажиран от други по отношение на управлението на възрастовото многообразие. Това подчертава важността на обучение и осведоменост на мениджмънта за успешното внедряване на политики и практики за управление на възрастовото многообразие.
- Въпросите, свързани с изследването на възрастовото многообразие, не се разглеждат изчерпателно, като някои предприятия са по-осведомени и активни в тази област от други.
- Политиките и стратегиите за управление на възрастовото многообразие са разнообразни, но се нуждаят от по-голямо развитие и прилагане, особено по отношение на наблюдението и изследването на възрастовото многообразие, както и във въвеждането на гъвкави работни режими и системи за мотивация.
- Предприятията показват различни нива на зрялост в управлението на възрастовото многообразие. Тези с по-ниска степен на зрялост може да се нуждаят от подобрене на своите политики и практики, докато тези с по-висока степен на зрялост са по-вероятно да извлекат ползи от включването на разнообразие в работната среда.
- Предприятията се сблъскват със сериозни предизвикателства като комуникационни бариери, липса на адекватни политики и практики, и недостатъчна осведоменост на мениджмънта. Това налага необходимостта от по-силно ангажиране на ръководството, подобрене на комуникацията и разработка на подходящи политики и процедури.

Разработването и внедряването на стратегии и методи за управление на човешките ресурси, които да адаптират това многообразие към нуждите на предприятието са разумният начин едновременно да се избягват междуличностни конфликти, да се поддържат всички поколенчески групи мотивирани и ангажирани, и да се задоволява необходимостта на предприятията от работна сила.

Такива политики за управление на възрастово многообразие могат да доведат до положителни резултати в няколко направления:

- **Подобрени иновации и решаване на проблеми:** Работната сила от няколко поколения съчетава различни гледни точки, опит и умения, което може да доведе до по-креативни решения и иновации. По-възрастните служители могат да донесат обширни познания и опит, докато по-младите служители могат да предложат свежи идеи и решения свързани с новите технологии.
- **Повишено задържане и привличане на служители:** Като зачитат и оценяват уникалните нужди и принос на работниците от различни поколения, предприятията могат да подобрят удовлетворението от работата и лоялността. Това прави компанията по-привлекателна за бъдещите служители и помага за задържането на съществуващите таланти чрез подкрепяща и приобщаваща култура на работното място.
- **Подобрено споделяне на знания:** Разликите във възрастта на свързани работни места улесняват трансфера на знания между поколенията. По-възрастните могат да наставляват по-млади колеги, като им предават критични знания за сектора и професионална мъдрост. Обратно, по-младите работници могат да помогнат на по-възрастните си колеги да бъдат в крак с новите технологии и тенденции. Тази реципрочна учебна среда подобрява уменията на всички служители.
- **Адаптивност и устойчивост:** Организациите, които ефективно управляват възрастово разнообразие, често са по-приспособими към промените и предизвикателствата. Разнообразният опит и уменията за адаптивност в различните възрастови групи могат да допринесат за по-гъвкава и устойчива организация, способна да се справя по-ефективно с различни икономически и технологични промени.
- **Намалена възрастова дискриминация:** Ефективното управление на възрастово многообразие помага за предотвратяване на стареенето и изгражда култура на уважение и приобщаване. Това не само намалява правните рискове, свързани с искове за дискриминация, но също така насърчава положителна работна среда, в която всички служители се чувстват ценени, независимо от възрастта си.
- **Оптимизирано планиране на работната сила:** Със стратегически политики за човешки ресурси, които отчитат възрастта, предприятията могат по-добре да планират приемствеността, да управляват пенсионирането и да осигурят безпроблемен преход на ролите. Това помага за поддържане на

приемственост и намаляване на пропуските в експертните познания или лидерството.

Чрез прилагане на тези стратегии и методи, предприятията могат не само да намалят възможните конфликти, свързани с възрастово многообразие, но и да оптимизират работната си среда, за да стимулират максимална продуктивност и удовлетвореност сред всички служители.

Като цяло, управлението на възрастово разнообразие чрез обмислени политики за човешки ресурси не само подобрява вътрешните операции и морала на служителите, но също така позиционира компанията по-добре сред конкурентите ѝ, както на вътрешния, така и на международните пазари чрез използване на пълния набор от таланти и перспективи, които предлага работната сила от много поколения.

„Да осъзнаеш навреме в младостта си предимствата на възрастта и да запазиш предимствата на младостта в напреднала възраст: и двете са чисто богатство.“

- Йохан Волфганг фон Гьоте



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



СЪДЪРЖАНИЕ

Раздел I. Въведение.....	1
Представяне на сектора.....	1
Корпоративни бизнес стратегии и цели	3
Цели на одита на възрастово 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	11
Раздел IV. Предубеждения и нагласи към възрастта.....	14
Раздел V. Подходи и политики в управлението на възрастово многообразие на работната сила..	25
Раздел VI. SWOT анализ	29
Раздел VII. Заключение	35
Списък на таблиците	42
Списък на фигурите.....	43

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ

Таблица 1. Брой и тип предприятия, според броя на заетите в тях лица, в сектор „Производство на основни метали“, 2022 г. (Изт: Евростат) 3



СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ

Фигура 1. „Каква е водещата бизнес стратегия на Вашата организация?“ (Изт: структурирано интервю)	
Фигура 2. „Какви са корпоративните цели на Вашата организация?“ (Изт: структурирано интервю) 4	4
Фигура 3. Брой предприятия с осигурени лица в сектора по месеци (2019-2023) (Изт: НОИ)	6
Фигура 4. Брой осигурени лица в сектора по месеци (2019-2023) (Изт: НОИ)	7
Фигура 5. Дял осигурени лица в сектора по възрастови групи, средногодишно (2019-2023) (Изт: НОИ)	8
Фигура 6. Брой осигурени лица в сектора по възрастови групи, средногодишно (2019-2023) (Изт: НОИ)	8
Фигура 7. Дял осигурени лица в сектора по категория персонал, средногодишно (2019-2023) (Изт: НОИ)	9
Фигура 8. Дял на осигурените лица в сектора по области (2023) (Изт: НОИ)	
Фигура 9. „В каква степен възрастовата и квалификационната структура на персонала отговаря на стратегията, целите и приоритетите на Вашата организация?“ (Изт: структурирано интервю).....	
Фигура 10. Проблеми в състоянието на човешките ресурси (Изт: структурирано интервю)	
Фигура 11. Структура и текучество на персонала по възрастови групи (Изт: структурирано интервю)	
Фигура 12. Структура на персонала в предприятията по възрастови групи и функции (Изт: стр. интервю)	
Фигура 13. Проведени обучения на персонала (2022/2023)	
Фигура 14. Респонденти по възрастови групи.....	
Фигура 15. Образование на респондентите	
Фигура 16. Позиция на респондентите	
Фигура 17. „Според Вас кой от изобразените три екипа може да е най-успешен?“ (Изт: анкетно проучване)	15
Фигура 18. „Ако се налагат съкращения (освобождаване от работа) на хора във Вашето предприятие, кой е най-справедливият подход според Вас?“ (Изт: анкетно проучване).....	
Фигура 19. Поколение Z: „До каква степен сте съгласни с посочените твърдения?“ (Изт: анкетно проучване)	16
Фигура 20. Поколение T: „До каква степен сте съгласни с посочените твърдения?“ (Изт: анкетно проучване)	17
Фигура 21. „Бихте ли препоръчали Вашето предприятие на близък или познат, който е над 55 годишна възраст?“ (Изт: анкетно проучване)	
Фигура 22. „С колеги/колежки на каква възраст Ви е по-трудно да общувате и да се разбирате?“ (Изт: анкетно проучване).....	
Фигура 23. „Правите ли комплименти на по-възрастните от Вас колежки/колеги за това колко добре изглеждат за възрастта си?“ (Изт: анкетно проучване).....	



Фигура 24. „На каква възраст човек достига максималния праг на своите способности и професионализъм?“ (Изт: анкетно проучване)	
Фигура 25. „Коя е най-подходящата възраст за един ръководител?“ (Изт: анкетно проучване).....	
Фигура 26. „Колко често в екипа или в предприятието са възниквали конфликти или междуличностни противоречия, произтичащи от различия във възрастта?“ (Изт: анкетно проучване)	
Фигура 27. „В последните две години случвало ли се е да получавате шеговити или язвителни подхвърляния от колеги по отношение на Вашата възраст? Колко често се е случвало това?“ (Изт: анкетно проучване)	20
Фигура 28. „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? Колко често се е случвало това?“ (Изт: анкетно проучване)	20
Фигура 29. „Можете ли да споделяте свободно с Вашия пряк ръководител свои лични проблеми или притеснения?“ (Изт: анкетно проучване).....	21
Фигура 30. „Използват ли Вашите ръководители в интерес на работата силните страни на хората от различни възрасти?“ (Изт: анкетно проучване)	21
Фигура 31. „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?“ (Изт: анкетно проучване)	
Фигура 32. Работници/служители: „Какви специфични за Вашата възраст условия (фактори) в работната среда биха направили труда Ви по-привлекателен и продуктивен?“ (Изт: анкетно проучване)	23
Фигура 33. Ръководители: „Какви специфични за Вашата възраст условия (фактори) в работната среда биха направили труда Ви по-привлекателен и продуктивен?“ (Изт: анкетно проучване)	23
Фигура 34. „Според Вас до каква степен Вашето предприятие...?“ (Изт: структурирано интервю) ...	27