



## По-младите поколения са по-склонни към мислене и нагласи, повлияни от ейджизъм

*Дистанцията във възрастта остава значим фактор за неразбирателството и проблемите в общуването и междуличностното взаимодействие на работното място*

Експертни екипи на Българската стопанска камара осъществиха **анализи (одити) на възрастовото многообразие на работната сила в пет икономически сектора** – консервна промишленост, дървообработваща и мебелна промишленост, металургия, производство на пиво, търговията с петролни продукти. Анализите са осъществени в рамките на проект „[Заедно за устойчива заетост](#)“, изпълняван от БСК в партньорство с МТСП и КНСБ в периода 2024-2027 г. и финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“.

За анализите е ползвана разработена в рамките на проекта **Методика** за одит на възрастовото многообразие на работната сила, а в проучването са включени пропорционален брой големи, средни и малки предприятия от избраните пет икономически сектора. В обхвата на одита са включени следните проблеми:

- демографска характеристика на работната сила и степен на съответствие на стратегията и бизнес целите на предприятията;
- състояние, проблеми и тенденции в управлението на човешките ресурси;
- прояви на ейджизъм, предубеждения и дискриминация към възрастта на работното място;
- подходи и политики на предприятията в управлението на възрастовото многообразие.

В набирането и оценката на информацията са използвани (в съчетание) качествени и количествени методи на изследване – desk research, структурирано интервю и онлайн анкетно проучване, както и данни от НСИ – детайлна, специфична статистическа информация за работната сила в целевите сектори, която не фигурира в официално достъпната статистика, но е важна за целите на анализа. В онлайн проучването са включени 80 респонденти от предприятията (мениджъри, специалисти ЧР, ръководители на екипи, работници и служители, работнически представители), а структурираното интервю е проведено с 27 мениджъри или специалисти ЧР от предприятията по метода „лице в лице“.

На база на получените чрез одита данни, изводи и оценки са разработени пет **секторни програми** на социалните партньори за управление на възрастовото многообразие и поколенческите различия в работната сила.

### Обобщените резултати от петте секторни анализа показват следното:

- За период от пет години броят на заетите е намалял средно с около 16%. Причините са свързани с намаляване на броя на предприятията в някои от секторите и кризата с пандемията от COVID-19. Най-значително е намаляла работната сила в мебелната промишленост, а сравнително най-устойчиво е съхранена в пивоварната и металургичната промишленост.
- Наблюдава се устойчива тенденция към застаряване (фигура 2), като две трети от заетите са представители на по-възрастните поколения на работното място. Ако темповете на застаряване на работната сила се запазят в следващите 20 г., броят на работещите на възраст над 55 г. ще достигне 48% (почти всеки втори).
- За да постигнат своята стратегия, предприятията трябва да разполагат с работна сила, способна да реализира поставените цели. Две трети от организациите са изправени пред предизвикателството (в една или друга степен) да оптимизират и приведат възрастовата и квалификационна структура на персонала в съответствие с изискванията на тяхната бизнес стратегия и цели (Фигура 3).
- Възрастовото разслоение в работната сила се откроява все по-отчетливо. На работното място се сблъскват четири поколения<sup>1</sup>, които имат значителни различия в своите

<sup>1</sup> Поколение Z (18-26 г.), поколение Y (27-39 г.), поколение X (40-54 г.), поколение T (55-65+ г.)



ценности, трудови нагласи и модели на поведение. Умението да се използват силните страни на всяко поколение в интерес на работата и да се трансформират различията в конкурентен корпоративен актив, носещ добавена стойност, е сериозно предизвикателство пред фирмените политики в управлението на хора. Управлението на възрастовото многообразие на работната сила налага необходимостта от промяна на фокуса (от организацията към хората) и реализиране на ефективни стратегии, програми и мерки за създаване на приобщаваща работна среда и култура, където всеки да се чувства ценен и уважаван заради различията си – където всеки може да бъде себе си и да разгърне в максимална степен своя потенциал и способности.

- Неблагоприятните тенденции на пазара на труда, дефицита на умения и застаряването на работната сила са факторите, които оказват най-силно въздействие върху състоянието и тенденциите в развитието на човешките ресурси.
- Всяко второ предприятие посочва, че се сблъсква с проблеми в нагласите на работещите, свързани с ниска мотивация, нежелание за обучение и усъвършенстване, липса на ефективност, инициативност, креативност и отрицателна нагласа към промените.
- Почти всяко второ предприятие е изправено пред проблеми, произтичащи от липсата на комуникативни умения в ръководния и изпълнителния персонал и от ниската устойчивост на напрежение и стрес в работата.
- В условията на изострена конкуренция между работодателите, проблема за задържане и развитие на способните работници и служители, придобива критично значение. Данните от проучването показват, че програмите и мерките в тази насока се нуждаят от подобрения.
- Почти всеки четвърти от заетите на възраст 27-39 г. е напуснал предприятието си в последните две години. Поколение Y или „Милениум“ е най-ухажваното на пазара на труда. Те очакват „всичко сега“ и не се колебаят да променят местоработата си, ако възможностите за развитие, условията на труд и заплащането, не кореспондират с представите им.
- Втората по текучество (22%) е възрастова група от заетите на възраст 40-54 г. Поколение X държат най-много на размера на възнаграждението и не са склонни на компромиси, ако намерят по-изгодни условия при друг работодател.
- Предразсъдъците и стереотипите към възрастта<sup>2</sup> са дълбоко вкоренени в общественото съзнание и въздействат устойчиво на индивидуалните нагласи, взаимоотношения и убеждения, проявяващи се в работната среда. Проблемът е и в това, че според резултатите от изследването, около 70% от анкетираните ръководители споделят (в една или друга степен) такива погрешни нагласи.
- Независимо, че твърденията на Фигура 6 се споделят от всички поколения, по своята същност те са неверни или най-малкото спорни, защото не са подкрепени с обективни доказателства от науката и практиката.
- По-младите поколения са по-склонни към мислене и нагласи, повлияни от ейджизъм. Поколение X е по-пристрастно в оценките си, в сравнение с поколение T. Същата зависимост се наблюдава и при младите поколения, където поколение Z е по-крайно, в сравнение с поколение Y.
- По-възрастните поколения, особено поколение T, са по-склонни към самонасочен ейджизъм<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Изследователите наричат това явление ейджизъм (*ageism*), което означава неразбиране, пристрастие, негативно отношение към индивиди и групи въз основа на тяхната възраст. Според определението на Световната здравна организация, ейджизмът се отнася до стереотипите (как мислим), предразсъдъците (как чувстваме) и дискриминацията (как действваме) спрямо другите или себе си въз основа на възрастта.

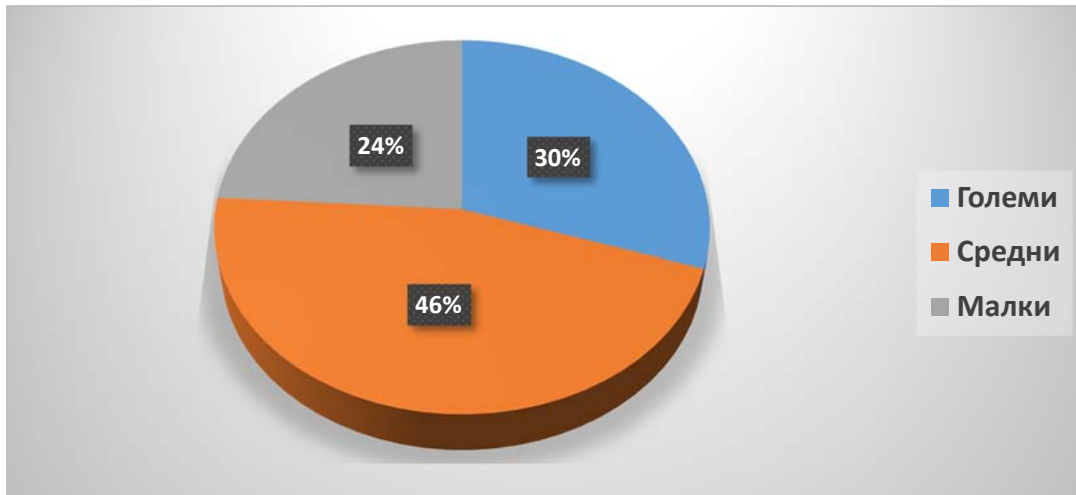
<sup>3</sup> Самонасочен, обърнат към себе си ейджизъм, който се изразява в предразсъдъци, комплекси, бариери и неправилни убеждения за собствената възраст или за възрастовата група, към която индивидът принадлежи.



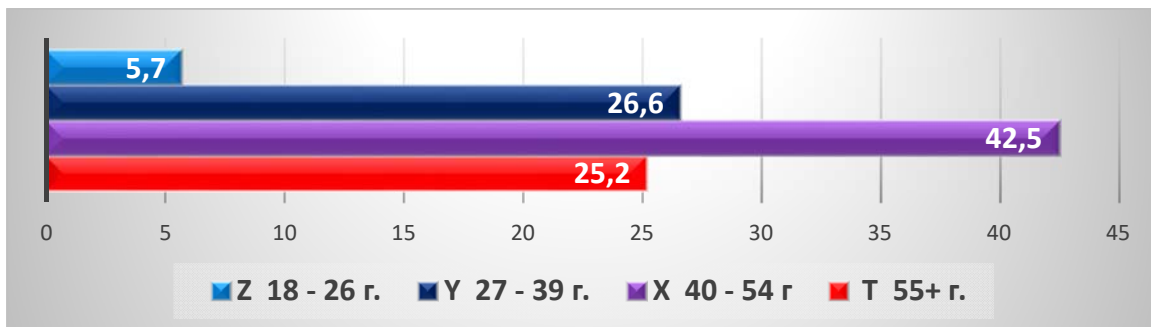
- Независимо че 80% от изследваните лица считат, че най-успешен може да бъде екипът, съставен от няколко поколения (Фигура 10), дистанцията във възрастта остава значим фактор за неразбирателството и проблемите в общуването и междуличностното взаимодействие на работното място.
- Най-трудно намират общ език и разбирателство помежду си поколенията на най-младите - Z и на най-възрастните - T (Фигура 9). Над 68% от заетите на възраст 18-26 г. споделят, че имат затруднения в общуването с хората над 55 г. и обратното – 60% от възрастовата група 55-65+ г. имат същите проблеми с най-младите.
- От друга страна, междинните поколения X (40-54 г.) и Y (27-39 г.) са затруднени най-много в комуникациите и разбирателството, както с най-младите, така и с най-възрастните си колеги. Близко 50 % от анкетираните представители на поколение Y имат проблеми с поколение T, а около 30% - с поколение Z. Над 50% от анкетираните представители на поколение X имат проблеми с поколение Z, а 28% - с поколение T.
- В рамките на своята възрастова група най-много проблеми имат по-възрастните поколения T (14%) и X (13%), докато по-младите поколения (Z и Y) постигат по-лесно разбирателство с връстниците си.
- Ръководителите следват описаните по-горе тенденции, което е показателно за нивото на тяхната комуникативна и социална компетентност, емоционална интелигентност и умения да управляват мултигенерационен екип.
- Неразбирателството и проблемите в общуването между поколенията на работната място, както и неумението да се прилага поколенчески подход в управлението на хора са съществена предпоставка за възникване на конфликти или изострени междуличностни противоречия в екипа или предприятието. Около 44% от анкетираните твърдят, че това се е случвало рядко, а 13% - често или постоянно (Фигура 11).
- Предразсъдъците и дискриминационното отношение към възрастта най-често се проявяват в критични ситуации. Около 42% от изследваните лица демонстрират (в една или друга степен) нагласа към ейджизъм в хипотетичен случай, свързан с избор на по-справедлив подход при налагащи се съкращения на персонал (Фигура 12). Средно 17% от представителите на по-възрастните поколения считат, че е справедливо „да се освободят млади хора, защото те по-лесно ще намерят нова работа“. Около 13% от поколение Z, 11% от поколение Y и 7% от поколение X, считат, че е справедливо „да се освободят възрастни хора, защото те не са достатъчно пълноценни“. Въпреки че нормативната уредба изисква в такива случаи да се освобождават лица с ниска квалификация и незадоволителни резултати, 42% от поколение Z, 35% от Y, 27% от X и 24% от T застъпват становището, че е правилно „да се освободят хора, навършили пенсионна възраст, независимо дали са опитни и полезни за предприятието“.
- Макар и рядко (в 80% от случаите) участниците в проучването споделят, че лично са изпитали или наблюдавали по отношение на други колеги, различни прояви на ейджизъм и възрастова дискриминация в работната среда. Прояви, както от страна на колеги, така и от страна на ръководители в предприятията.
- Преобладаващата част (72%) от най-младите и почти всеки втори (43%) от най-възрастното поколение, в една или друга степен са били обект на язвителни или привидно шеговити подхвърляния от колеги по отношение на тяхната възраст (Фигура 13).
- В сравнение с по-възрастните поколения, два пъти повече представители на младите (поколения Z и Y) са чувствали в работата си снизходителност, подценяване, пренебрежение или ощетяване от страна на други по причини, свързани с тяхната възраст.
- Около 40% от всички поколения анкетираните споделят, че са били подложени на дискриминационно отношение от страна на техни ръководители. В 18% от случаите, това се е случвало често и дори постоянно.

## ГРАФИКИ

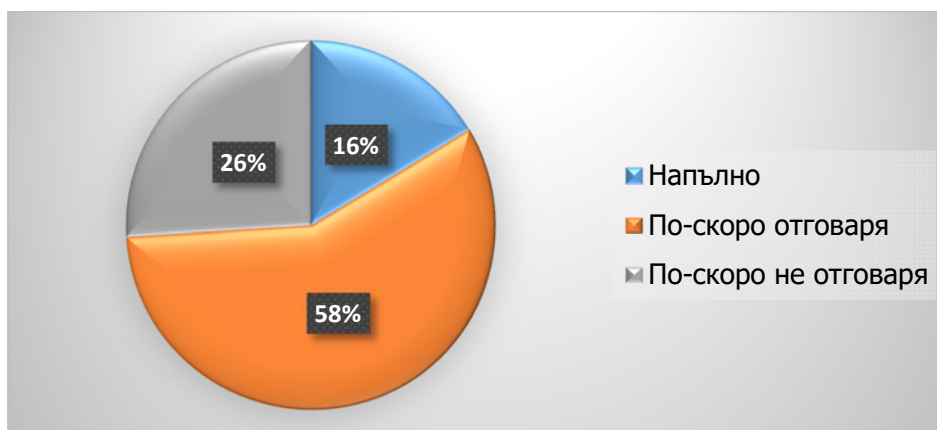
**Фигура 1.** Тип предприятия обхванати в одита (%).



**Фигура 2.** Възрастова структура на работната сила (%) в обхванатите от проекта пет икономически сектори (%).



**Фигура 3.** В каква степен възрастовата и квалификационната структура на персонала отговаря на бизнес стратегията и целите на Вашата организация (%)?

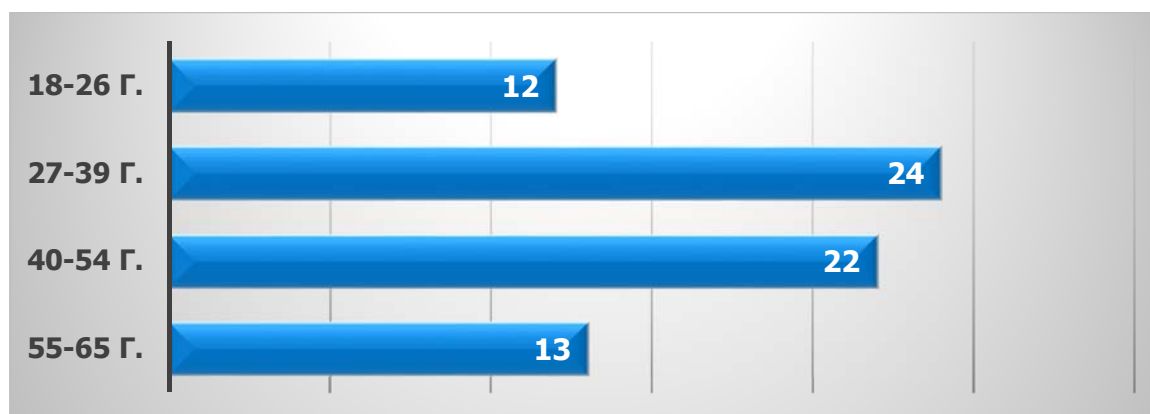




**Фигура 4.** Топ 10 на проблемите в състоянието на човешките ресурси



**Фигура 5.** Текучество на персонал в предприятията (по възрастови групи) за периода 2022 г. – 2023 г. (%)

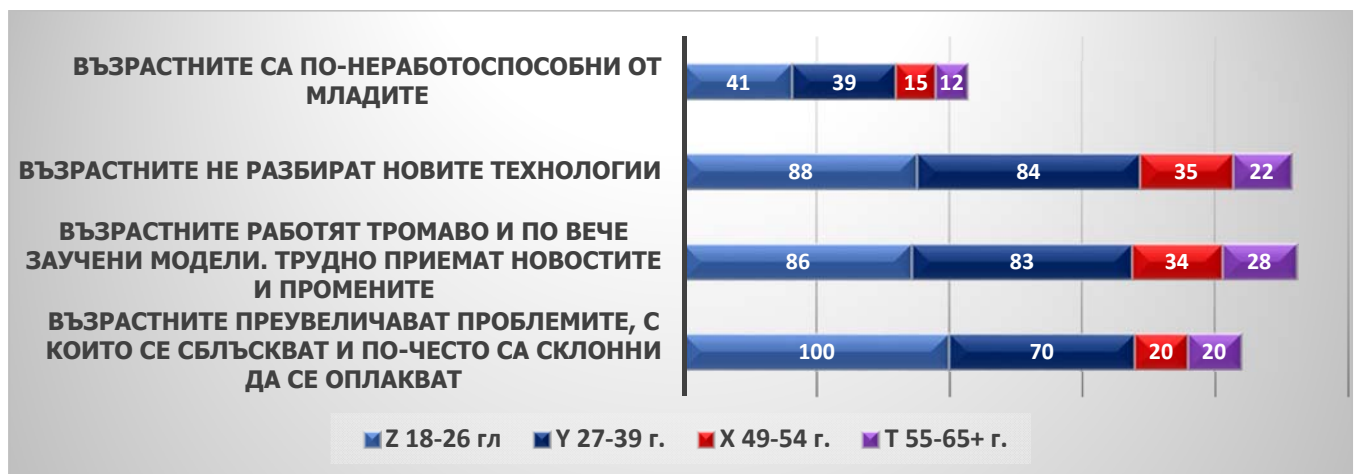




**Фигура 6.** Несъстоятелни твърдения за възрастта на работното място, при които се наблюдава известно **сходство в мненията** на отделните поколения работници и служители (% утвърдителни отговори на твърдението).



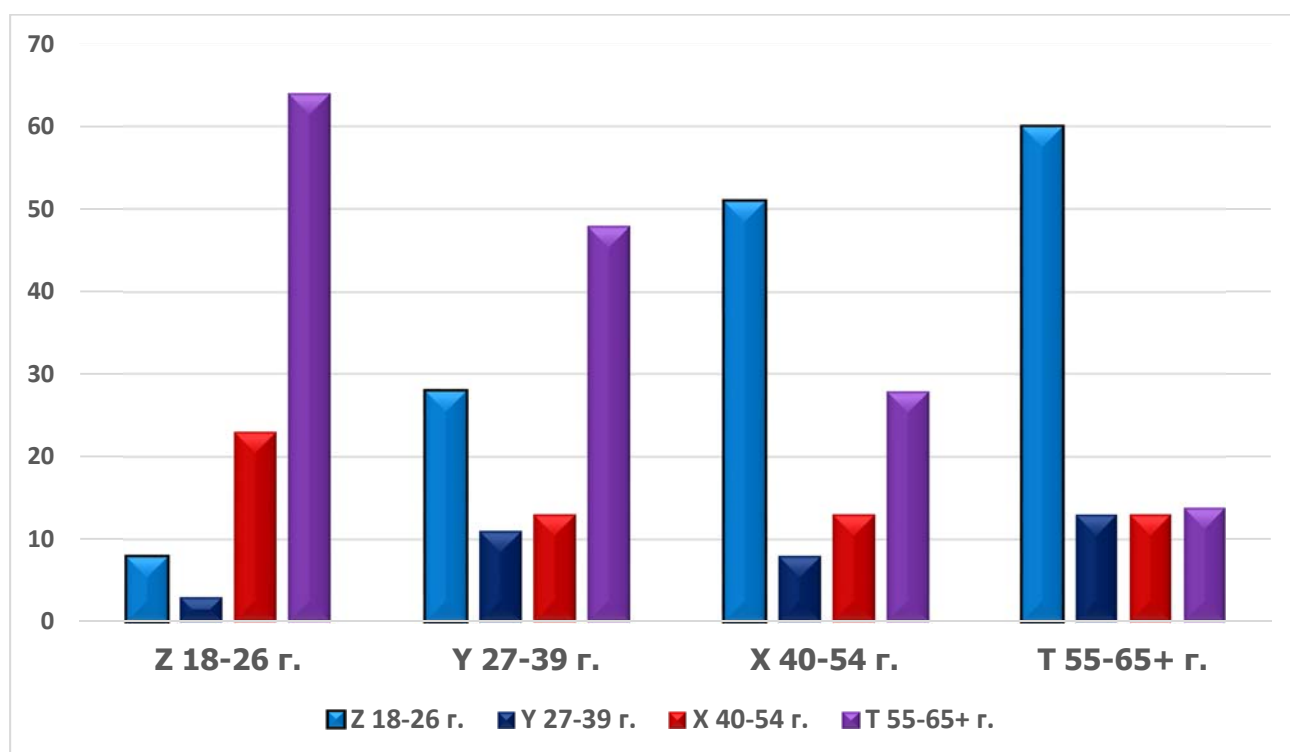
**Фигура 7.** Пристрастия и предубеждения на младите **към по-възрастните** поколения на работното място (% утвърдителни отговори на твърдението).



**Фигура 8.** Пристрастия и предубеждения на възрастните към по-младите поколения на работното място (% утвърдителни отговори на твърдението).



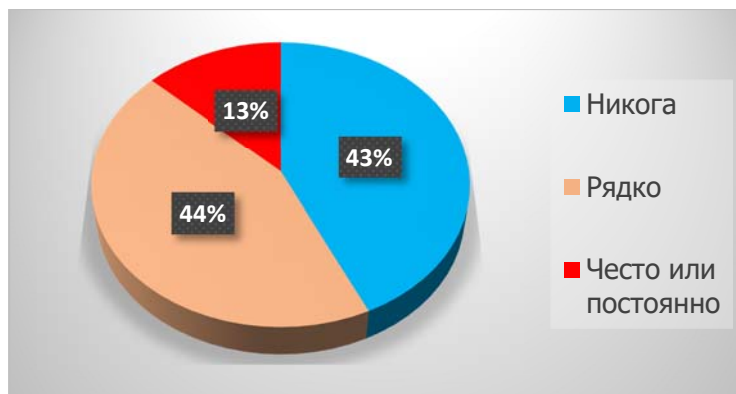
**Фигура 9.** С колеги/колежки на каква възраст Ви е по-трудно да общувате и да се разбирате? (% по възрастови групи)



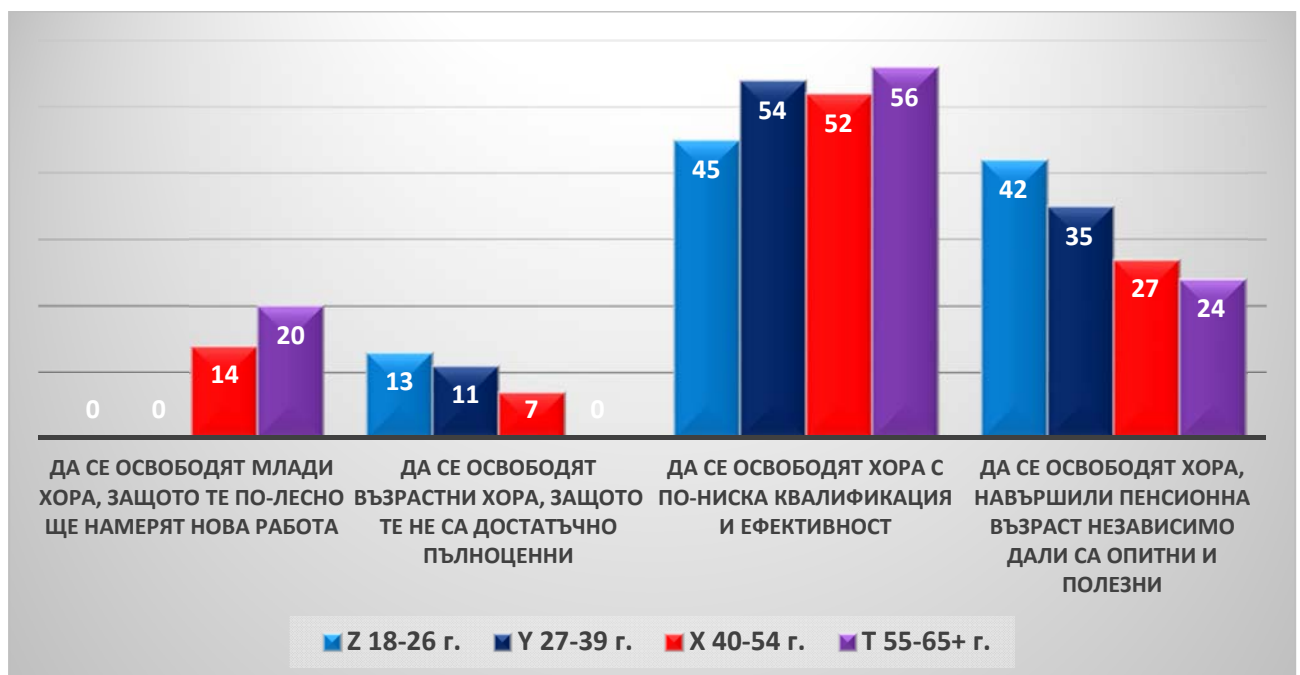
**Фигура 10.** Кой екип може да е най-успешен? (%)



**Фигура 11.** Колко често в екипа или в предприятието са възниквали конфликти или противоречия, произтичащи от различия във възрастта? (%)



**Фигура 12.** Ако се налагат съкращения на хора в предприятието, кой от посочените подходи е най-справедлив? (%)





**Фигура 13.** Лично преживени в последните две години или наблюдавани прояви на ейджизъм на работното място. (% по възрастови групи)

