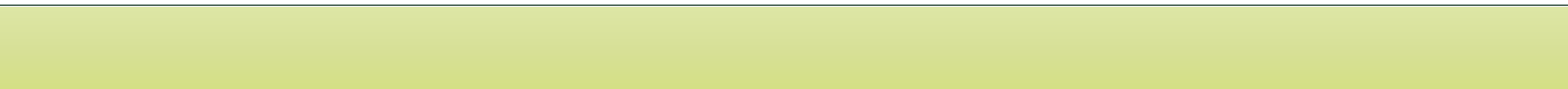


**Подкрепа за партньорство,
Програма „Развитие на човешките ресурси“ (2021-2027)
BG05SFPR002-1.005 – Социално партньорство**

**Доц. д-р Валери Апостолов
Конфедерален секретар на КТ „Подкрепа“
Ръководител на проекта**



Дейност 2.3. Развитие на секторни/браншови, регионални и фирмени стратегии и мерки за управление на възрастовото многообразие и поколенческите различия

- За целите на Дейност 2.3. в рамките на настоящия проект бе подготвено и реализирано **национално представително изследване**, като въпросите бяха адресирани **едновременно към работодателите и работниците/ служителите**
- **Целта на изследването** е чрез релевантни социологически методи да бъде събрана информация, която да послужи като основа за анализи и практически инструменти, дизайнирани за **повишаване капацитета на Социалните партньори за съвместни действия за управление на възрастовото многообразие и поколенческите развития – чрез създаването на благоприятни условия за управление на промяната и прехода между поколенията**

Паспорт на изследването

- Изследването е проведено в периода май-юли 2026 г.
- Обхват на изследването – национален, представително:
 - 116 предприятия от българската икономика, избрани чрез двустепенна гнездова извадка
 - Общ Въпросник, структуриран в 15 тематични блока
- Спазени са класическите изисквания за провеждане на национално представително изследване
- Въпросникът е разработен в съответствие с най-високите методологически стандарти и така е гарантирано набирането на достоверна емпирична информация
- Информацията е обработена с помощта на специализиран социологически софтуер (SPSS)

Обхват на изследването: икономически сектори и типове анкетирувани лица

Разпределение на изследваните лица по икономически сектори



В посетените 116 предприятия са анкетирувани общо 558 лица, от които 173 представители на работодателите и 385 работници/ служители, в това число синдикални представители и представители на работниците и служителите.

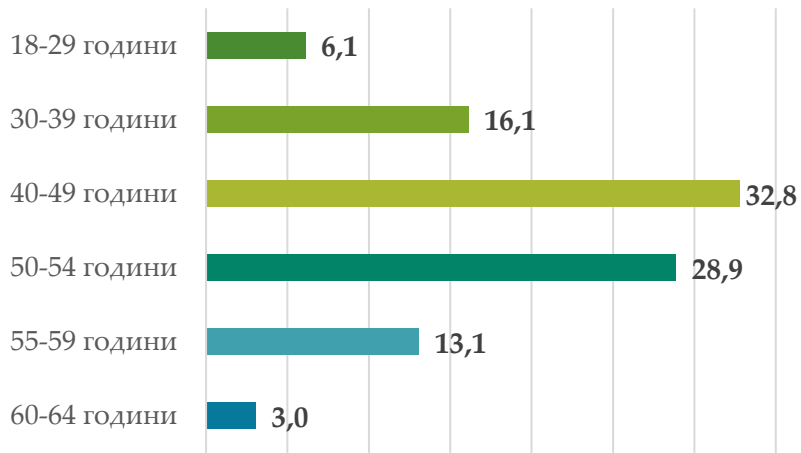
Фигурата по-долу показва в детайли позицията на изследваните лица

Изследваните лица според тяхната позиция



Основни характеристики на анкетираните лица

Разпределение на изследваните лица по възраст



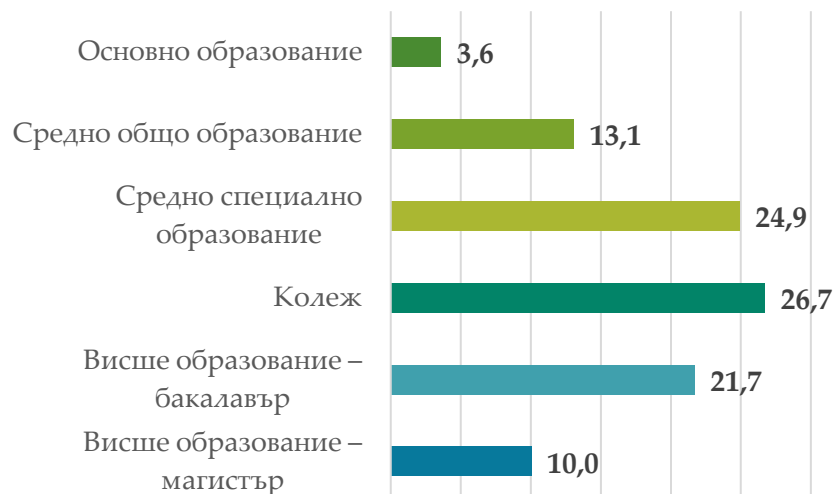
Както може да се очаква, най-силно представени са лицата на възраст между **30 и 54 години**:
общо техният дял в извадката е **77,8%**

Лицата в предпензионна възраст са **13,1%**

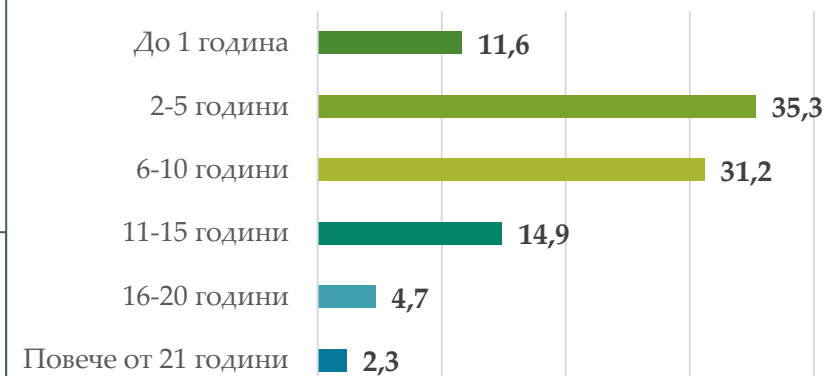
Най-младите формират дял от **6,1%**

Анкетираните лица имат благоприятни характеристики от гледна точка на **образователния статус и стажа им в предприятието**. Това е важна предпоставка за набирането на достоверни мнения за управлението на възрастовото многообразие в предприятията

Разпределение на изследваните лица по образователен статус



Разпределение на изследваните лица според стажа им в предприятието



40,3% от анкетираните лица извършват предимно **физическа работа**, други **27,8 %** - предимно **умствена**, а **31,9 %** - **смесен тип работа**

31,5% от анкетираните лица са съобщили, че изпълняват **административни функции** на различни нива в предприятието

Оценки за дефицитите от работна сила и квалифицирани работници

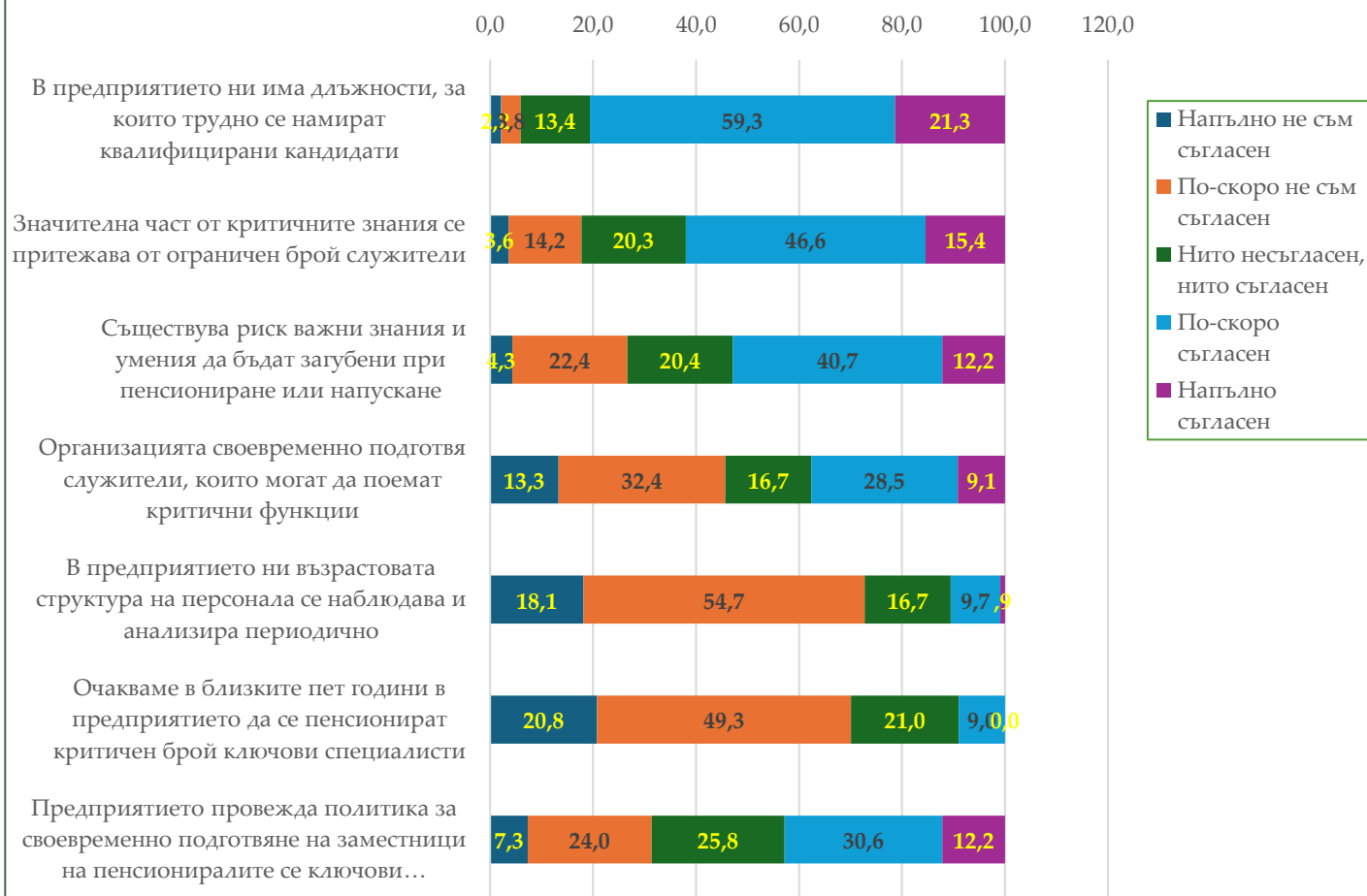
Оценки на изследваните лица относно недостига на работна сила в предприятието



На директен въпрос дали в предприятието има недостиг на квалифицирани работници:

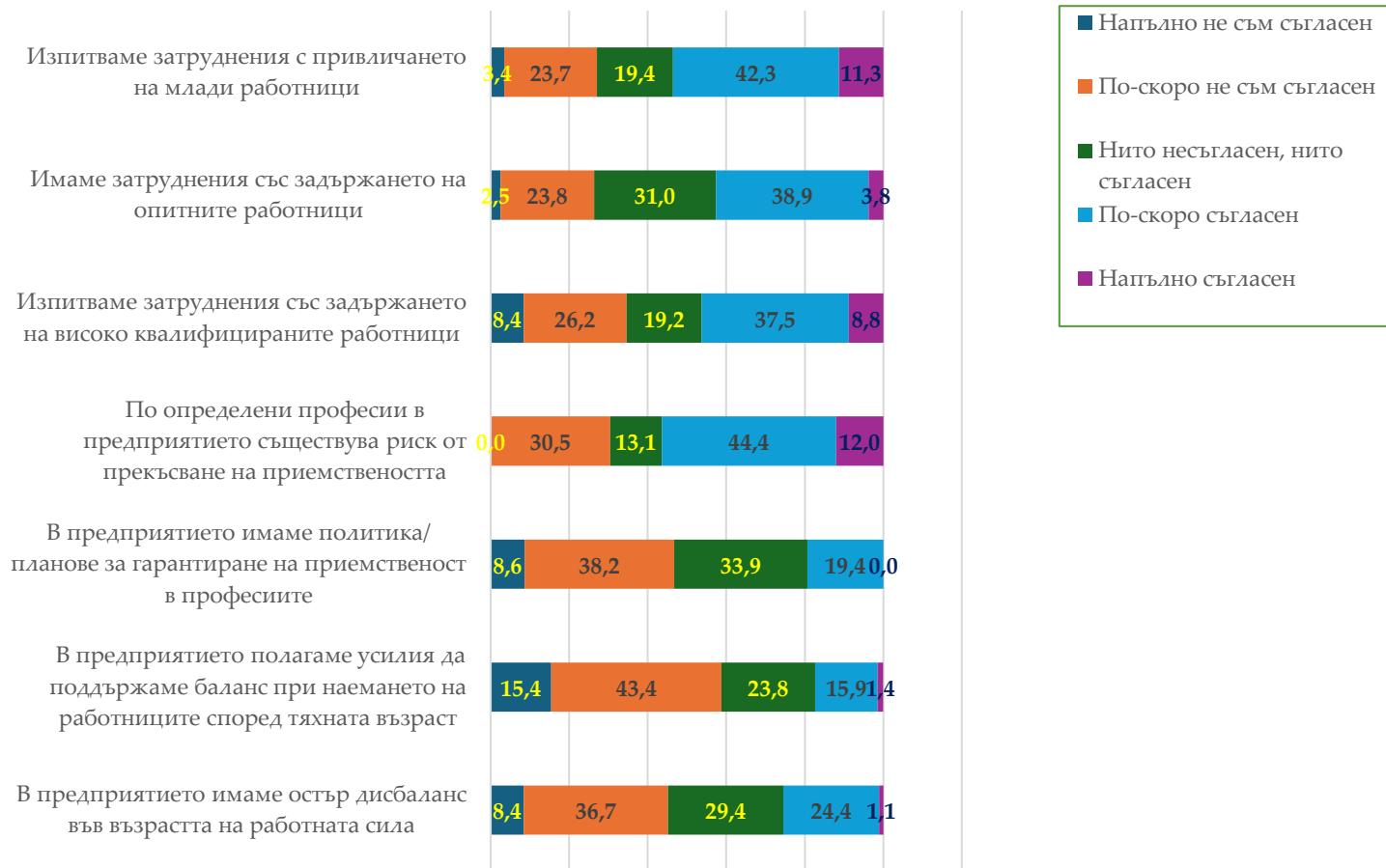
- 42,7% от анкетираните лица са заявили, че предприятието изпитва **остър недостиг от квалифицирани специалисти**
- Останалите 57,3% са преценили, че в **предприятието има недостиг от квалифицирани специалисти, но не в критична форма**

Оценки на изследваните лица по базови въпроси, свързани с дефицита на работна сила в предприятието



Оценки за политиките за работната сила чрез управлението на възрастовото многообразие

Оценки на изследваните лица за политиките по отношение на възрастовото многообразие



Привличане и задържане на работна сила:

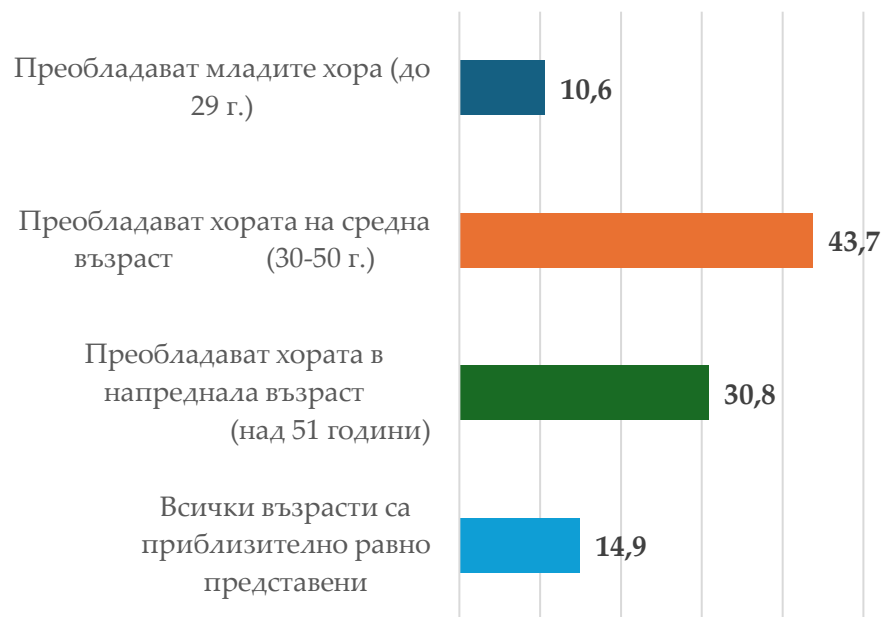
- ✓ Общо 53,6% от анкетираните лица считат, че предприятието изпитва затруднения с привличането на млади работници
- ✓ Според общо 42,7% има проблеми със задържането на опитните работници
- ✓ Общо 56,4% заявяват, че по определени професии съществува риск от прекъсване на приемствеността

В същото време, политиките за управление на тези процеси не са силно представени:

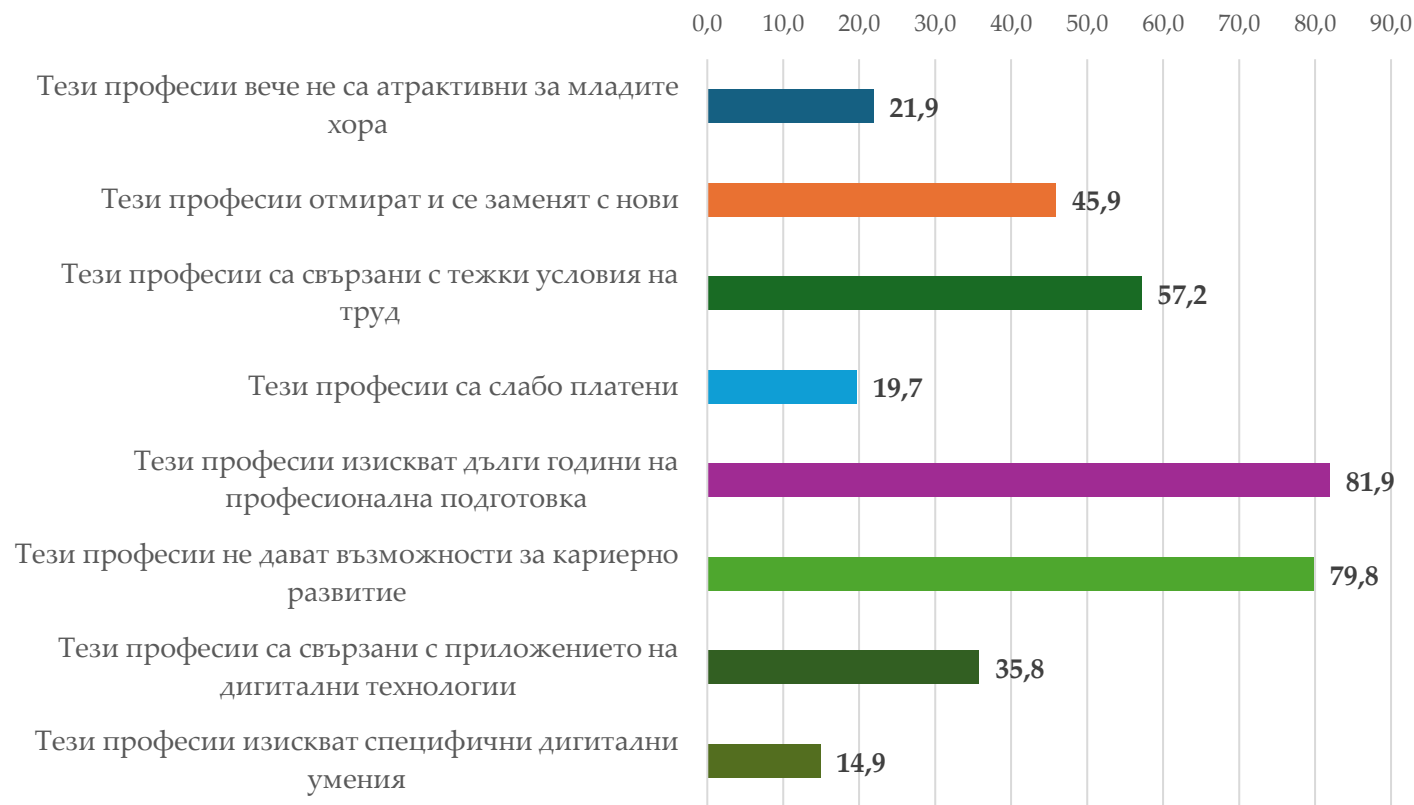
- ✓ Общо 19,4% са съобщили, че в предприятието имат политика/ планове за поддържане на приемствеността
- ✓ Общо 17,3% са посочили, че се поддържа баланс по критерия „възраст“, когато се наемат нови работници
- ✓ Въпреки това, общо 25,5% са заявили, че в предприятието има остър дисбаланс във възрастта на работната сила

Оценки за възрастовата структура и за причините, водещи до дисбаланси по критерия „възраст“

Как бихте определили възрастовата структура в предприятието?

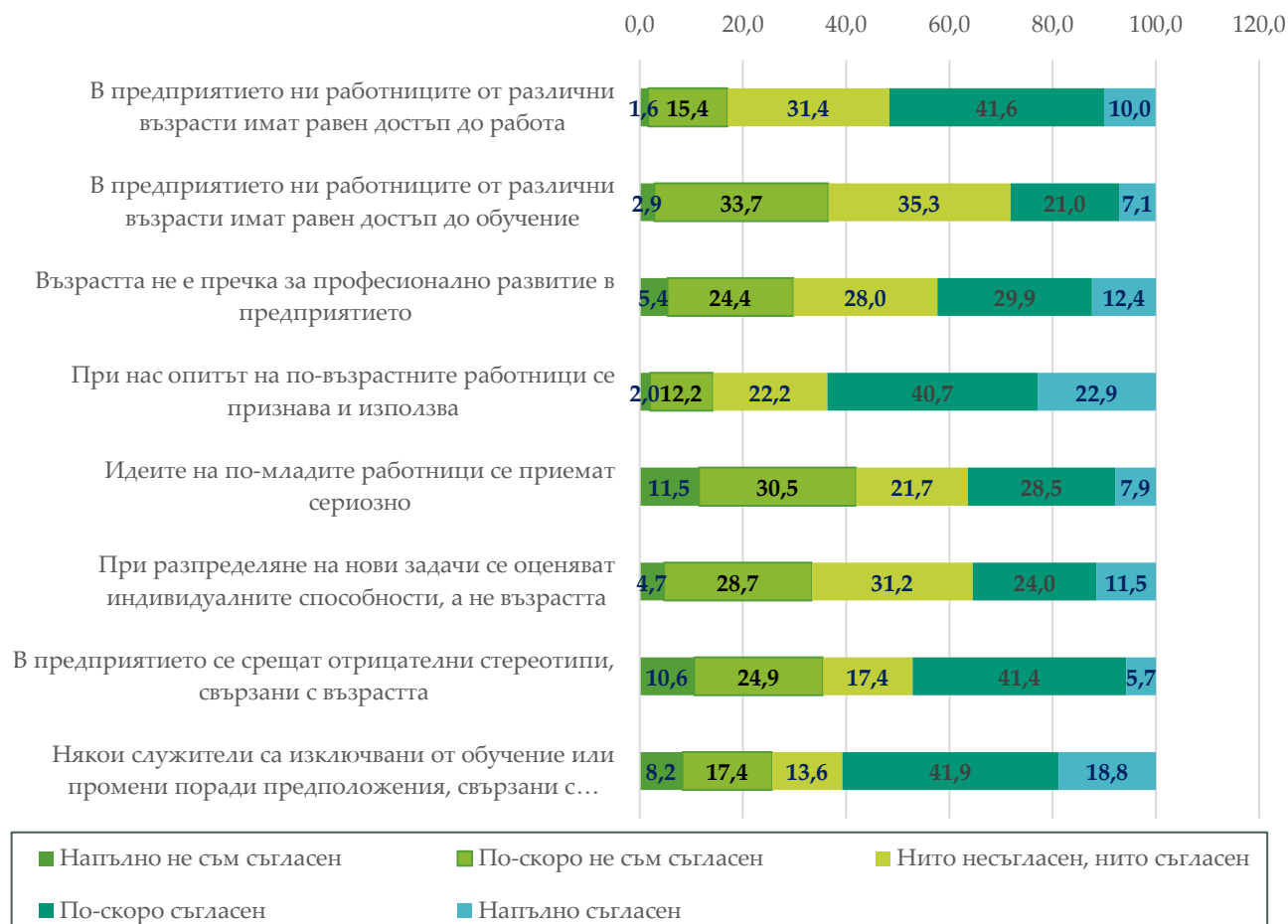


Ако в предприятието по определени професии има дисбаланс във възрастта на работната сила, какви са основните причини за това?



Равнопоставеност и възрастово приобщаваща работна среда

Оценки за наличието на равнопоставеност и възрастово приобщаваща работна среда

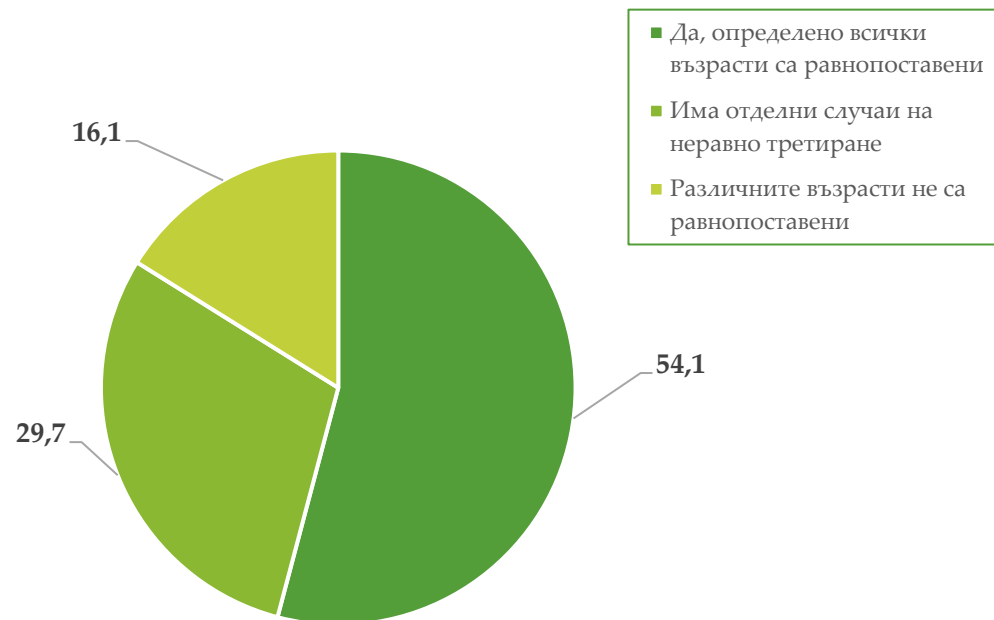


- ✓ Общо 51,6% от анкетираните лица преценяват, че в предприятието работниците от различните възрасти имат равен достъп до работа, като в същото време само общо 17% считат, че няма такъв достъп
- ✓ Що се касае до достъпа до обучение, тук негативните оценки са повече: общо 36,6% са заявили, че няма равен достъп до обучение по признака „възраст“
- ✓ Общо 42,3% са напълно убедени, че възрастта не е пречка за професионалното развитие
- ✓ Общо 63,6% преценяват, че опитът на по-възрастните работници се оценява и се ползва ефективно
- ✓ Оценките за това до каква степен идеите на по-младите работници се използват: разнопосочни – както позитивни, така и негативни
- ✓ Общо 35,5% са на мнение, че когато се разпределят задачите се оценяват индивидуалните способности, а не възрастта. Но също такъв дял са на точно обратното мнение
- ✓ Общо 47,1% преценяват, че в предприятието има някои отрицателни стереотипи, свързани с възрастта
- ✓ Общо 69,7% считат, че някои служители биват изключвани от обучение по причина възраст (например, по-възрастните)

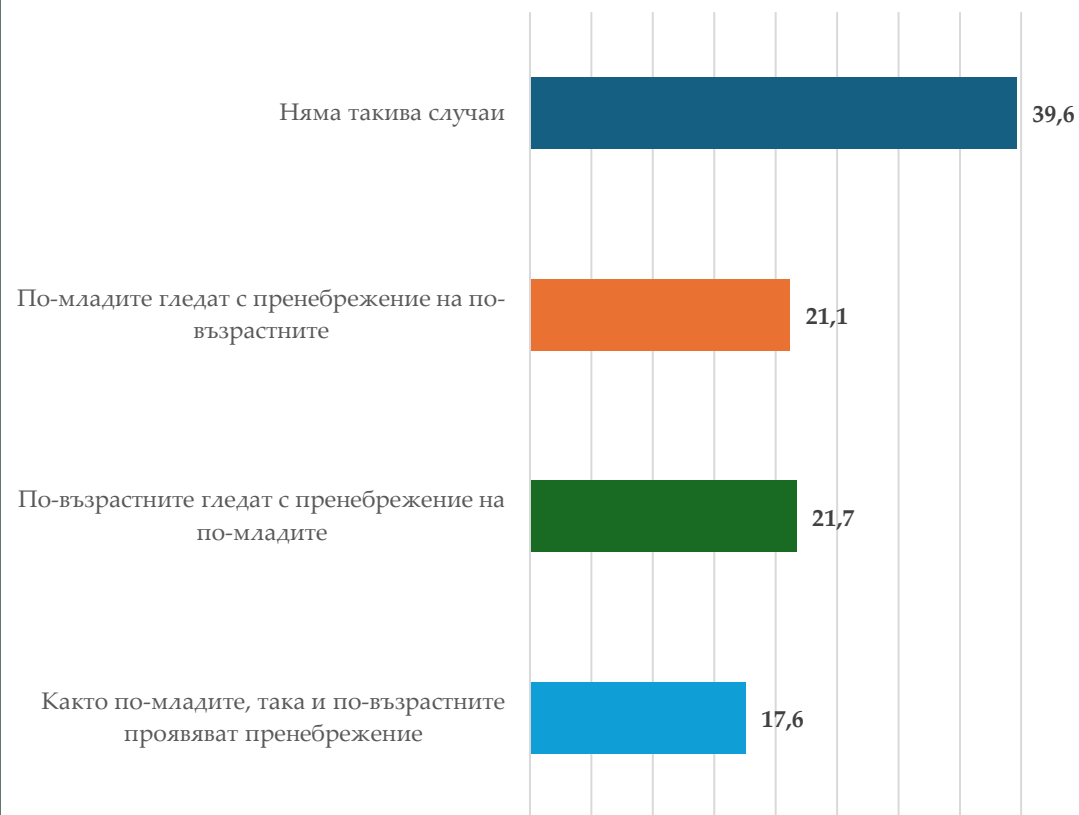
Тези оценки разкриват сравнително благоприятна ситуация, но не бива да се negliжират и някои негативни аспекти – явно все пак се срещат отрицателни стереотипи по критерия „възраст“ и затова е необходима превантивна работа за ограничаването на тези стереотипи

Оценки за това дали работниците и служителите се третират равнопоставено, без разлика за тяхната възраст

Бихте ли казали, че в предприятието Ви работниците
и служителите от различните възрасти са
равнопоставени и третирани без разлика на тяхната
възраст?

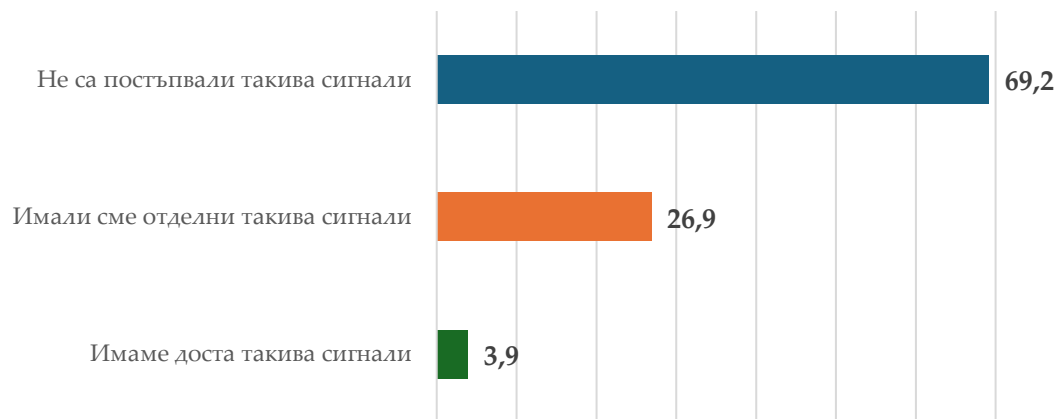


Спрямо кои възрастови групи се срещат прояви на
пренебрежително отношение зарази възрастта?



Сигнали за случаи на пренебрежително отношение по признака „възраст“

Постъпвали ли са сигнали от работници/ служители за проявено към тях пренебрежително отношение, свързано с възрастта им?



Реакцията на ръководството на предприятието при постъпили сигнали:

- ✓ В 52,6% от случаите са водени разговори с потърпевщата страна
- ✓ В 39,4% от случаите е приложената практиката на медиацията за урегулиране на случая
- ✓ В 1,7% от случаите са проведени работни срещи
- ✓ Само в 6,9% от случаите са приложени административни мерки, тъй като случаите са били по-тежки

Взаимодействие между поколенията в работната среда

Взаимодействие между поколенията в работната среда



- ✓ Общо 75,8% от анкетираните съобщават, че в предприятието по-младите и по-възрастните успешно работят като екипи
- ✓ Общо 49,1% са преценили, че по-младите предпочитат да работят с хора от тяхната възраст
- ✓ В същото време, според общо 32,3% по-възрастните предпочитат да работят с хора от тяхната възраст – според общо 47,6% по-възрастните предпочитат да работят с по-млади хора
- ✓ Общо 54,7% считат, че няма сериозни проблеми при възлагането на задачи на работници от различните възрасти
- ✓ Общо 53,2% обаче са на мнение, че все още в предприятието не се прилагат ефективни методи за управление на възрастово многообразие, а по-скоро нещата се случват спонтанно

Колко често в предприятието Ви се прилага практиката за съвместна работа?



Взаимодействие между поколенията в работната среда

Реални измерения на взаимодействието между поколенията



Работниците и служителите от различните възрасти се отнасят с уважение и разбиране помежду си:

- ✓ Според общо 57,4%, работниците от различните възрасти се отнасят с уважение помежду си
- ✓ Според общо 53,6% различните възрасти си имат взаимно доверие
- ✓ Според общо 55,8% различните възрасти проявяват готовност да си помагат при изпълнението на задачите
- ✓ Според 56,7% различните възрасти са готови да споделят знания помежду си
- ✓ 60,8% считат, че информацията между работниците и служителите от различните възрасти се обменя много лесно и ефективно

Въпреки това се наблюдават някои различия:

- ✓ Според общо 48,8% различните възрасти имат предпочитания към различни стилове на работа
- ✓ Според общо 65,4% различните възрасти имат различия в предпочитаните начини за комуникация
- ✓ Според общо 62,0% различните възрасти проявяват различно отношение към новите технологии
- ✓ Според общо 58,7% различните възрасти имат различно ниво на дигитални умения и познания

Различията в менталитета и предпочитаните модели в ежедневно общуване обаче не са пречка за успешната съвместна работа на работниците/ служителите от различните поколения – напротив, така те взаимно се допълват и обогатяват, като компенсират слабите си страни

Наличие на напрежения по причина „различия във възрастта“

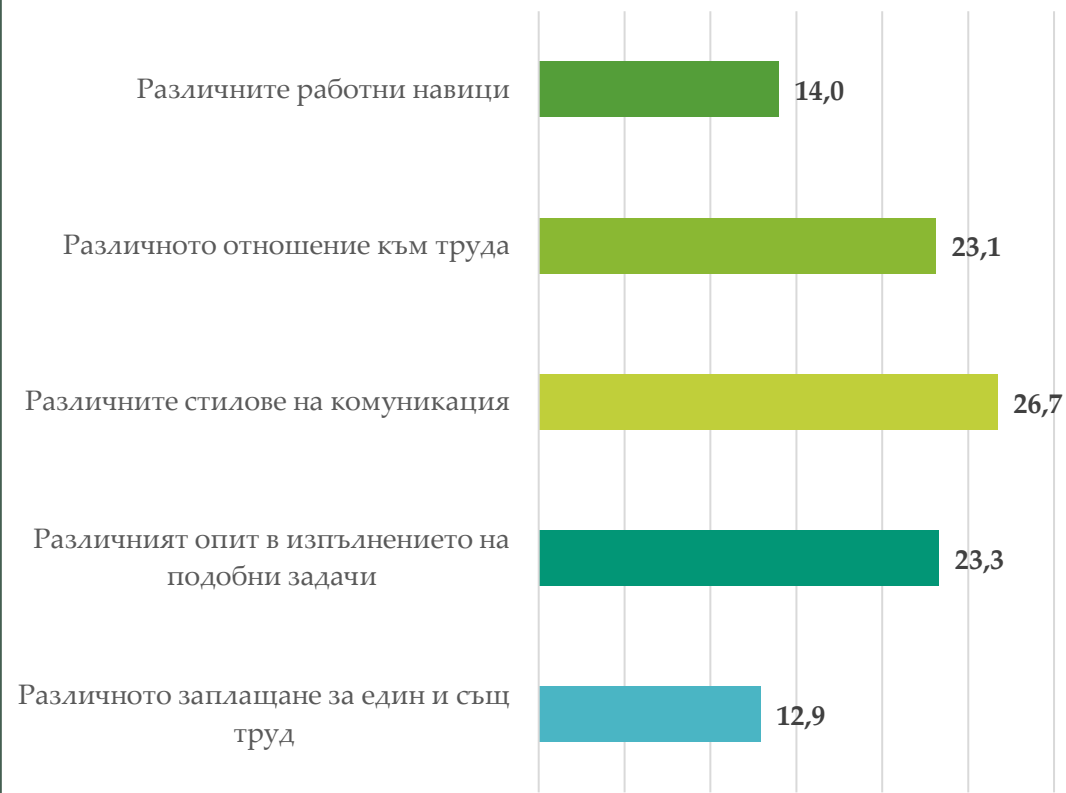
Според 20,4% от анкетираните, в предприятието през последните 12 месеца са възникнали отделни напрежения по признака „възраст“, които не са били фатални, но все пак ги е имало

Причините за това:

- ✓ Според 26,7% - поради различия в стиловете на комуникация
- ✓ Според 23,3% - поради различния опит в изпълнението на производствените задачи
- ✓ Според 23,1% - според различното отношение към труда
- ✓ Според 14,0% - поради различните работни навици
- ✓ Според 12,9% - поради различното заплащане за един и същи труд

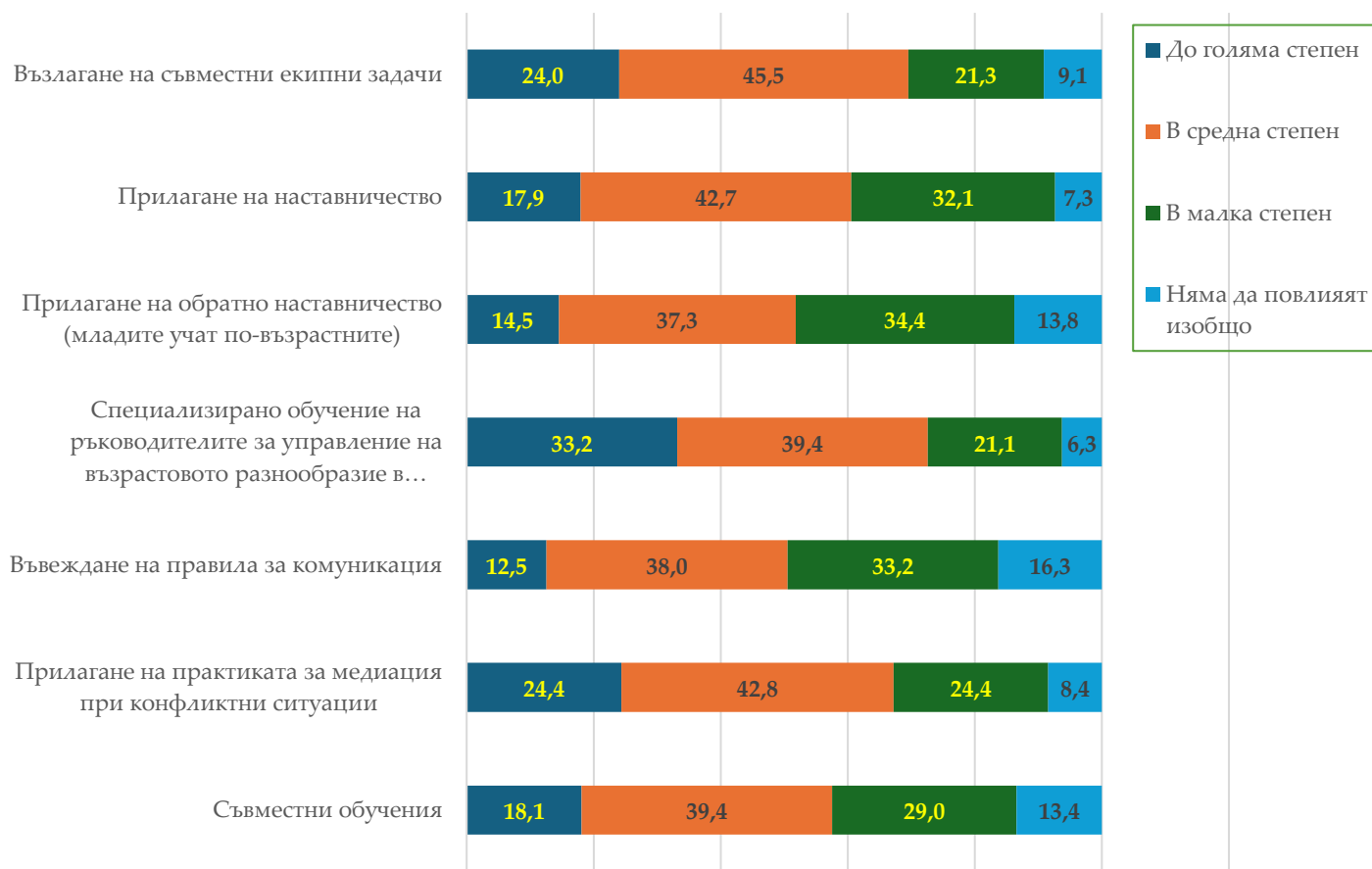
Тези особености в оценките следва да се вземат предвид при формулирането на политики за управление на възрастовото многообразие в предприятието

Причини за възникване на напрежения поради различия във възрастта



Оценки за мерките за добряване на взаимодействието и съвместната работа на работниците и служителите от различните поколения в предприятието

До каква степен следните мерки биха подобрили взаимодействието и съвместната работа на работниците и служителите от различните поколения в предприятието?

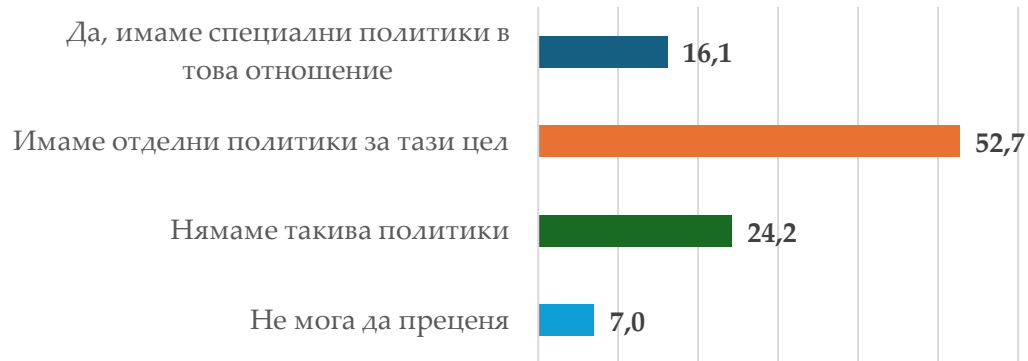


Взаимодействието би се повлияло позитивно ако се прилагат следните мерки:

- ✓ Според общо 69,5% от анкетираните лица, чрез възлагането на съвместни задачи
- ✓ Според общо 60,6% - чрез прилагането на наставничество
- ✓ Според общо 51,8% - чрез прилагането на обратното наставничество
- ✓ Според общо 72,6% - чрез специализирани обучения на ръководителите за управление на възрастово многообразие
- ✓ Според общо 50,5% - чрез въвеждане на правила за комуникация между поколенията
- ✓ Според общо 67,2% - чрез прилагане на практиката за медиация в конфликтни ситуации
- ✓ Според 57,5% - чрез съвместни обучения, в които различните възрасти се учат на ефективна комуникация, с взаимно уважение и доверие помежду си

Трансфер на знания и професионална приемственост

В предприятието Ви прилагат ли се специални политики за трансфер (предаване) на знания и умения между по-възрастните и по-младите работници?



Според 72,0% от анкетираните лица, в предприятието има добре развити политики за гарантиране на приемственост: при отсъствие или напускане е предвидено кой ще замести тези лица, като така се гарантира приемственост

Има ли пречки за трансфера (предаването) на знания и умения между по-възрастните и по-младите работници и ако да, какви са тези пречки?



Оценки за политиките за гарантиране на приемственост и трансфер на знания в предприятието

Оценки за гарантирането на приемственост и трансфер на знания

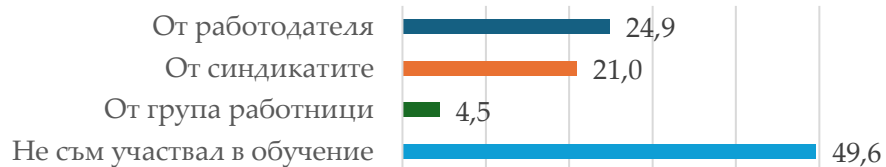


- ✓ Според общо 50,0% от анкетираните лица в предприятието се практикуват различни форми на наставничество
- ✓ Обратно наставничество се прилага по-рядко – в 22,4% от случаите
- ✓ Според общо 61,6% критичните знания се предават организирано, чрез вътрешни обучения и курсове
- ✓ Според 56,9% в предприятието се стимулира работата по двойки или в екипи
- ✓ Според общо 54,8% в предприятието се стимулира работата в смесени екипи (различни възрасти)
- ✓ Според 39,6% в предприятието се наблюдава готовност по-възрастните да предават своя опит на по-младите
- ✓ Според 36,4% в предприятието се наблюдава готовност по-младите да се учат от опита на по-възрастните
- ✓ Според 38,3% в предприятието се наблюдава готовност по-младите да помагат на по-възрастните при усвояването на нови дигитални технологии
- ✓ Според общо 33,7% в предприятието се мисли за своевременното осигуряване на заместници на позициите, които са свързани с критични знания и умения

Общата констатация: към момента в предприятията се прилагат политики за приемственост и трансфер на знания, но тези процеси трябва да се задълбочат, а политиките да бъдат резултат от целенасочено обмисляне

Обучение, квалификация и учене през целия живот

През последните 24 месеца участвали ли сте в обучение на работното място и ако да, от кого бяха предложени тези обучения?



- ✓ Според общо 56,8% от анкетираните лица обученията на работното място са били достъпни за всички работници
- ✓ Според 67,4% обученията са кореспондирали изцяло с трудовите функции на обучаваните лица
- ✓ Според 60,8% обученията са били полезни на обучаваните лица
- ✓ Според 74,9% обученията са имали много висока практическа полезност
- ✓ Според 72,3% в хода на обученията обучаемите лица са усвоили нови знания и умения
- ✓ Според общо 70,6% обученията са изградили дигитални умения
- ✓ 44,6% съобщават, че в хода на обученията са придобили знания, свързани със зеления преход
- ✓ 72,0% преценяват, че обученията са били свързани с въвеждането на нови професионални изисквания

Оценки за проведените обучения на работното място



Преживени организационни и технологични промени

Дали през последните три години сте преживели някоя от посочените по-долу организационни и/или технологични промени?



■ Да

■ Не

Оценки за промените, преживени през последните три години



■ Да ■ Не ■ Не мога да преценя

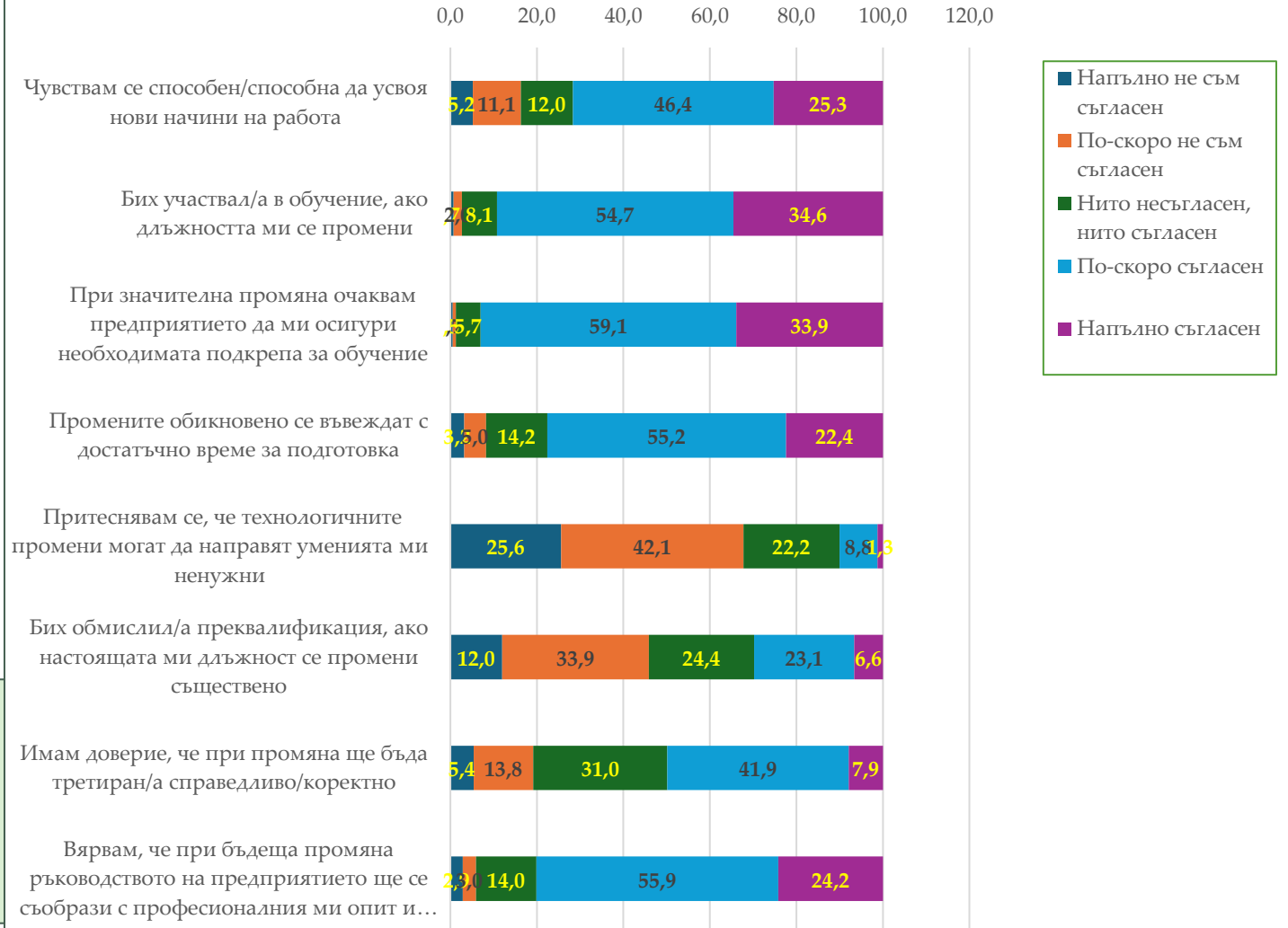
Готовност за бъдеща промяна и професионален преход

Вие лично как бихте се отнесли към бъдещи промени в организационните и технологичните условия на работното място?



Самооценките за личната готовност за промени на работното място са изключително благоприятни – между 70 и 80% се чувстват да усвояват нови знания и умения, биха участвали в обучения. В същото време разчитат, че при промени предприятието ще осигури необходимото обучение и ще ги третира справедливо и коректно в новата работна обстановка, както и ще им даде достатъчно време за подготовка и адаптиране към промените

Самооценки за личната готовност за промени на работното място



Фирмени политики за управление на възрастово многообразие

По Ваша преценка, посочените по-долу практики прилагат ли се във Вашето предприятие и ако да, как се прилагат – действително, само „на думи“ или изобщо не се прилагат?

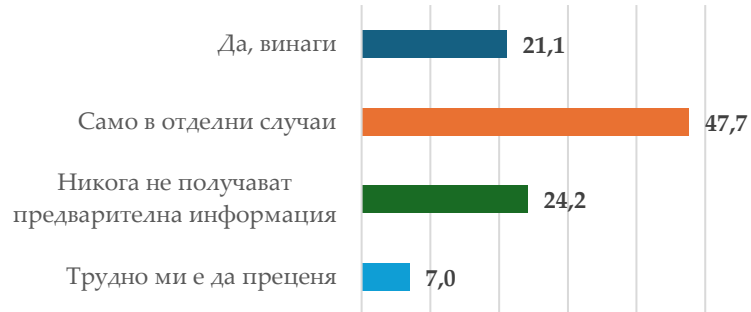


Фирмените политики за управление на възрастово многообразие:

- ✓ **Системно се прилагат** предимно гъвкава организация на труда, задържане на специалисти с критични знания, участие на синдикалните организации при вземането на решения за политиките за управление на възрастово многообразие
- ✓ **Частично се прилагат** анализ на възрастовата структура, политики за равнопоставен подбор, равен достъп до обучения, планове за приемственост, наставничество, обратно наставничество, управление на кариерата, наблюдение на резултатите от прилагането на политиките за възрастово многообразие
- ✓ Само формално съществуват политиките за преквалификация и политиките за равностоен подбор
- ✓ Не се прилагат (в част от предприятията) политиките за равностоен подбор, за адаптиране на работните места, подготовката за пенсиониране, обратното наставничество, равният достъп до обучения

Социален диалог, информиране и консултиране

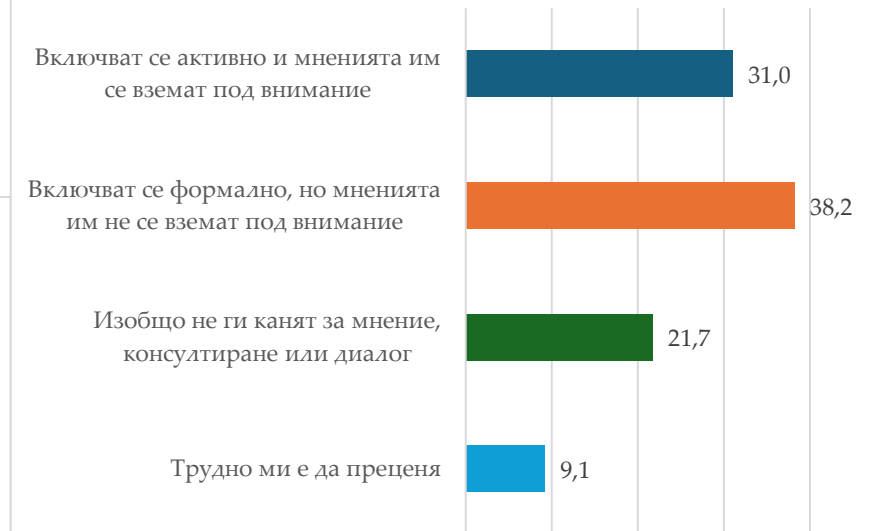
По Ваша преценка, когато в предприятието се подготвя промяна в организационната среда или в технологичните условия, работниците и служителите получават ли информация за тази промяна?



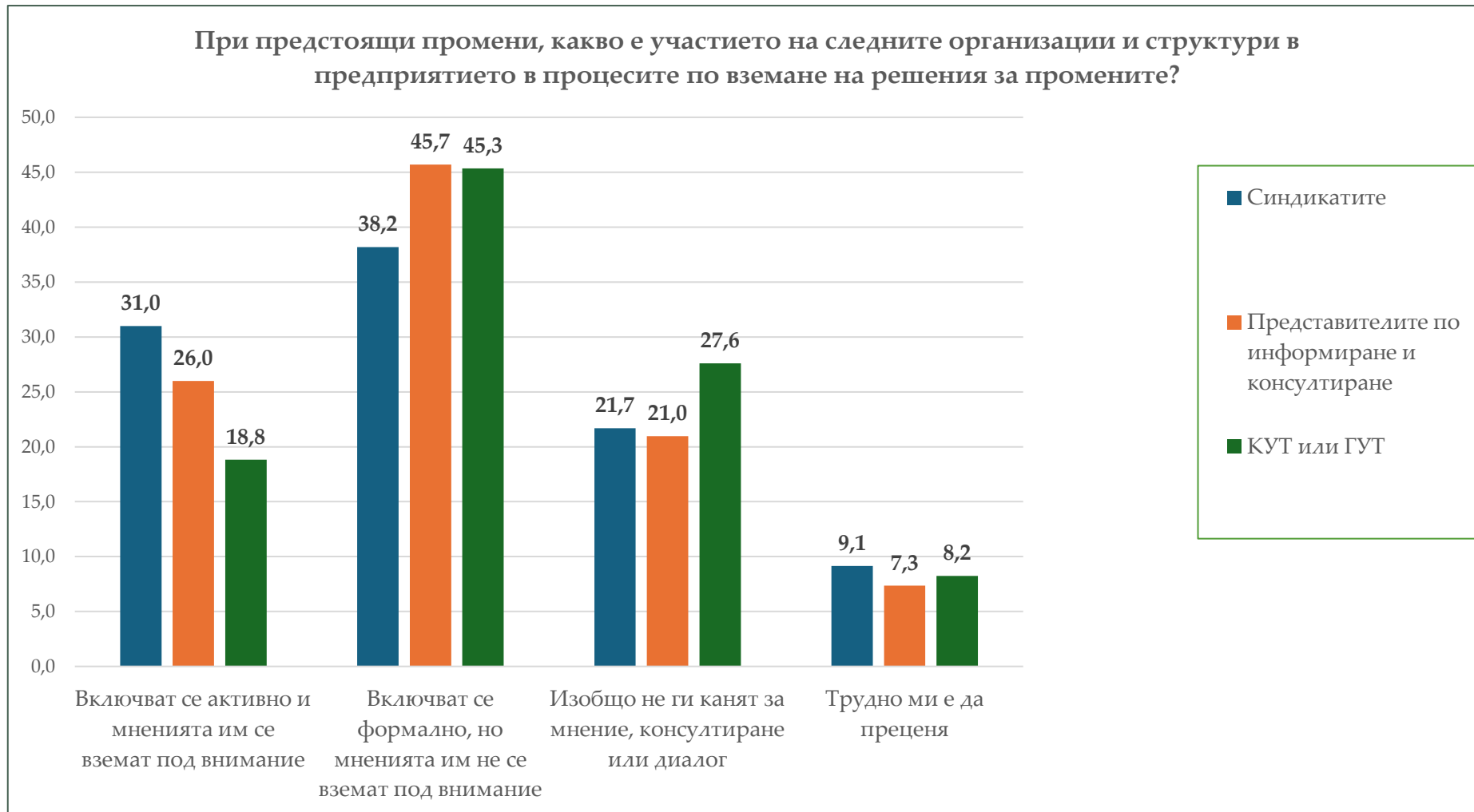
Когато предстои промяна в организационната среда или в технологичните условия, провеждат ли се консултации преди окончателното решение за тази промяна?



При предстоящи промени какво е участието на синдикалните организации?

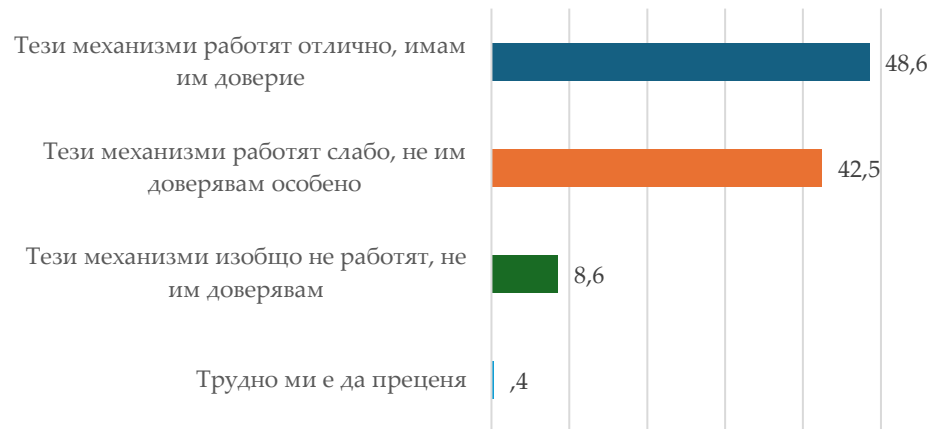


Социален диалог, информирани и консултиране



Социален диалог, информиране и консултиране

Вие лично имате ли доверие в механизмите за участие в социалния диалог, информирането и консултирането в предприятието?



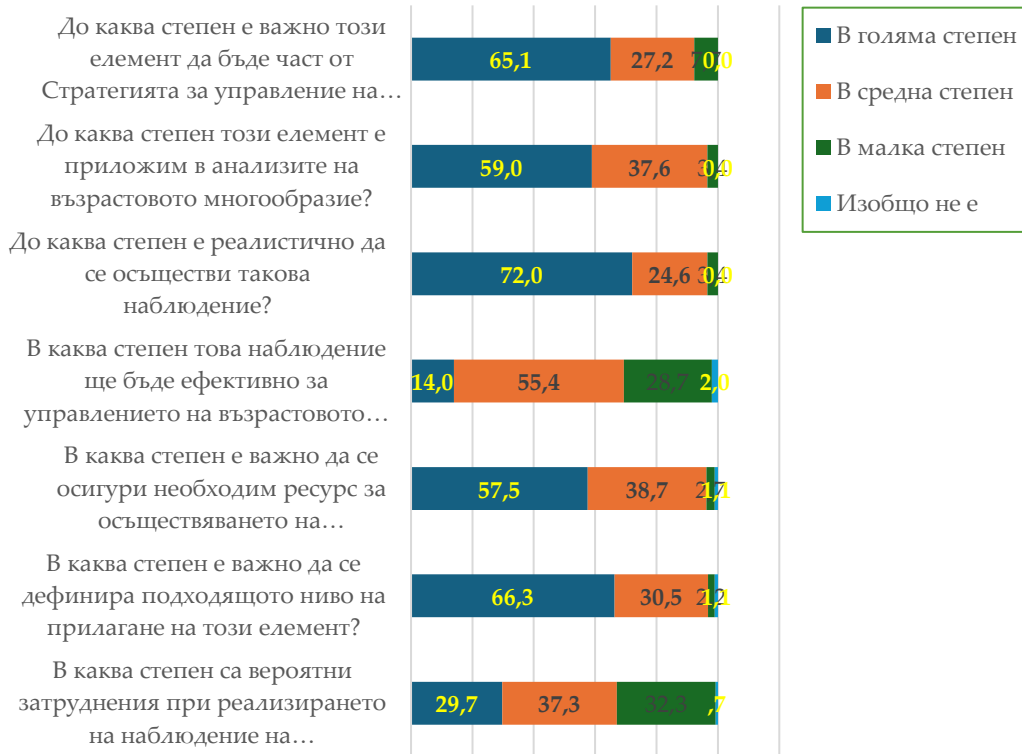
- ✓ Необходимо е да се работи за изграждане на по-високо доверие в механизмите за участие в социалния диалог – на този етап 48,6% от анкетираните лица са на мнение, че тези механизми работят отлично
- ✓ Това подсказва, че на места трябва да се полагат по-големи усилия за ефективното прилагане на тези механизми

Кои от посочените по-долу теми би следвало да се предмет на колективно договаряне в предприятието?



Тестване на Стратегията за управление на възрастовото многообразие

1. Наблюдението на възрастовата структура като елемент от Стратегията за управление на възрастовото многообразие

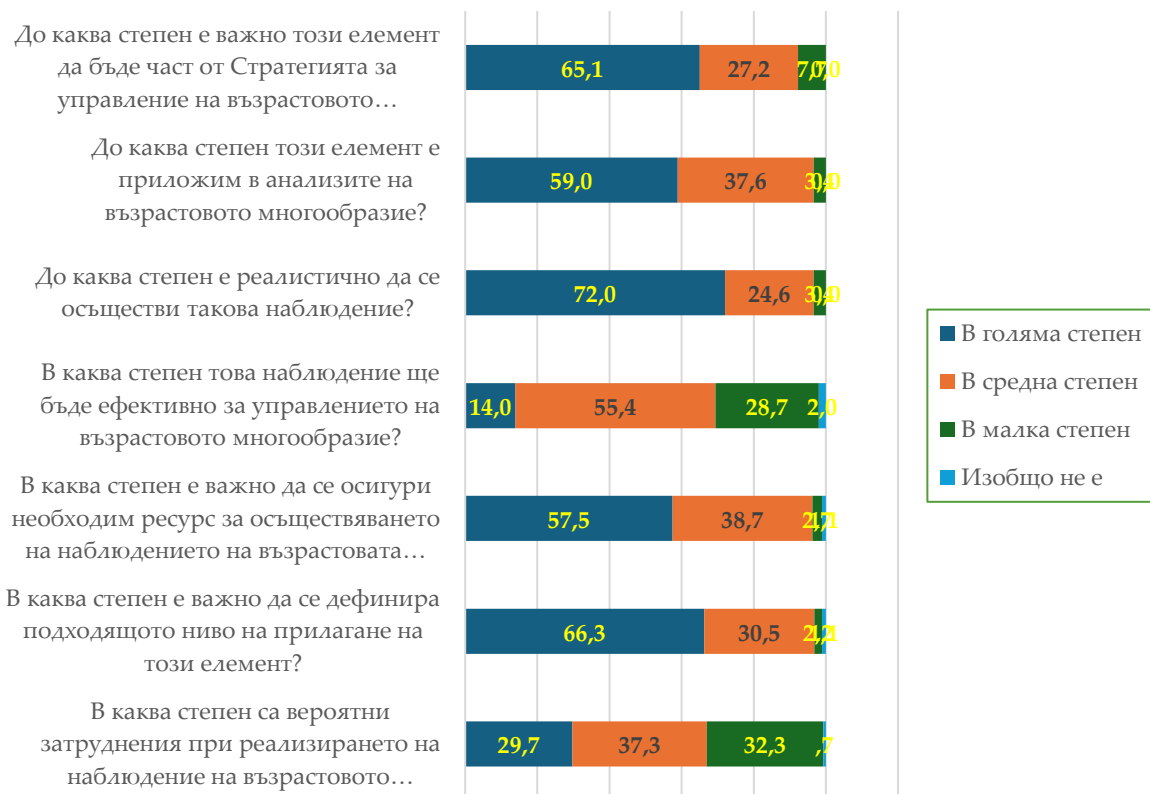


2. Недопускането на възрастовата дискриминация като елемент от Стратегията за управление на възрастовото многообразие

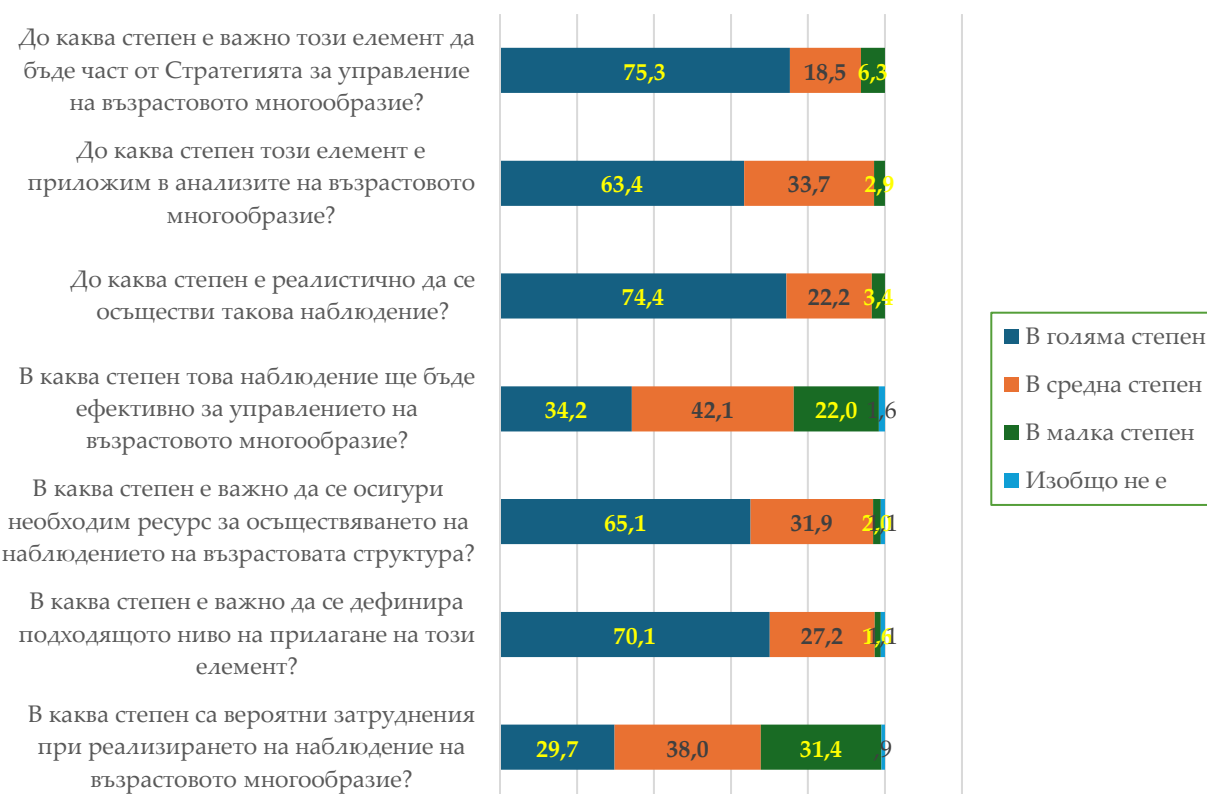


Тестване на Стратегията за управление на възрастово многообразие

3. Равният достъп до обучение като елемент от Стратегията за управление на възрастово многообразие



4. Трансферът на знания и приемствеността като елемент от Стратегията за управление на възрастово многообразие



Тестване на Стратегията за управление на възрастово многообразие

5. Наставничеството и обратното наставничество като елемент от Стратегията за управление на възрастово многообразие

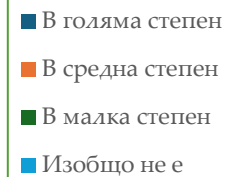
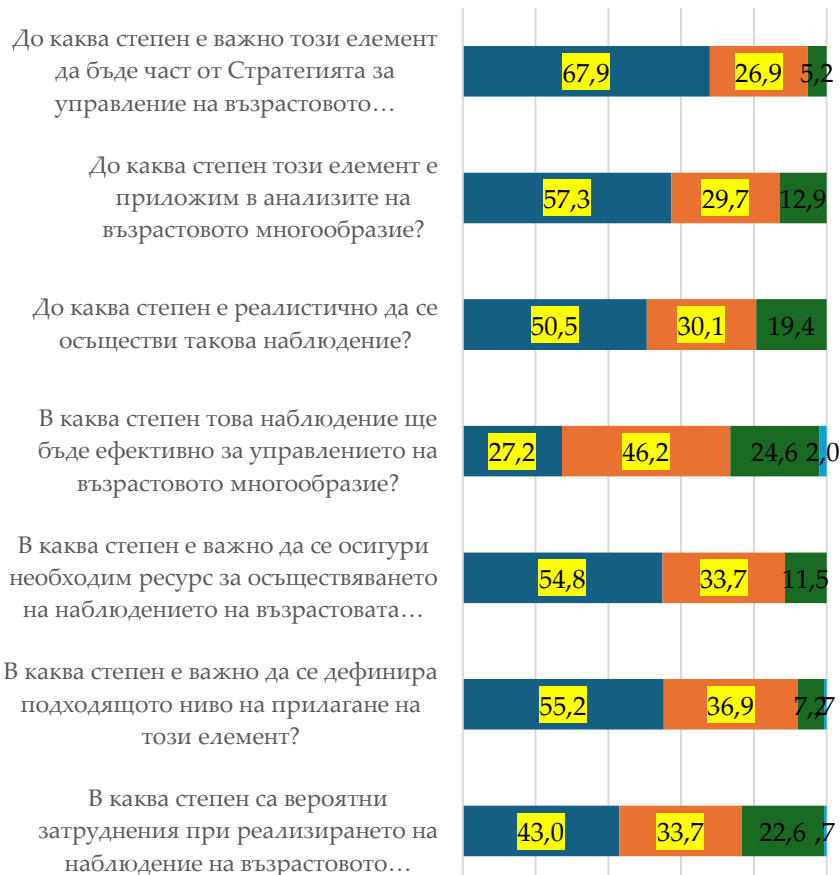


6. Адаптирането на работната среда като елемент от Стратегията за управление на възрастово многообразие

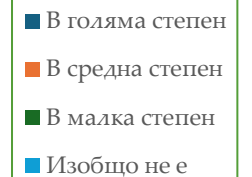


Тестване на Стратегията за управление на възрастово многообразие

7. Управлението на кариерата през целия трудов живот като елемент от Стратегията за управление на възрастово многообразие

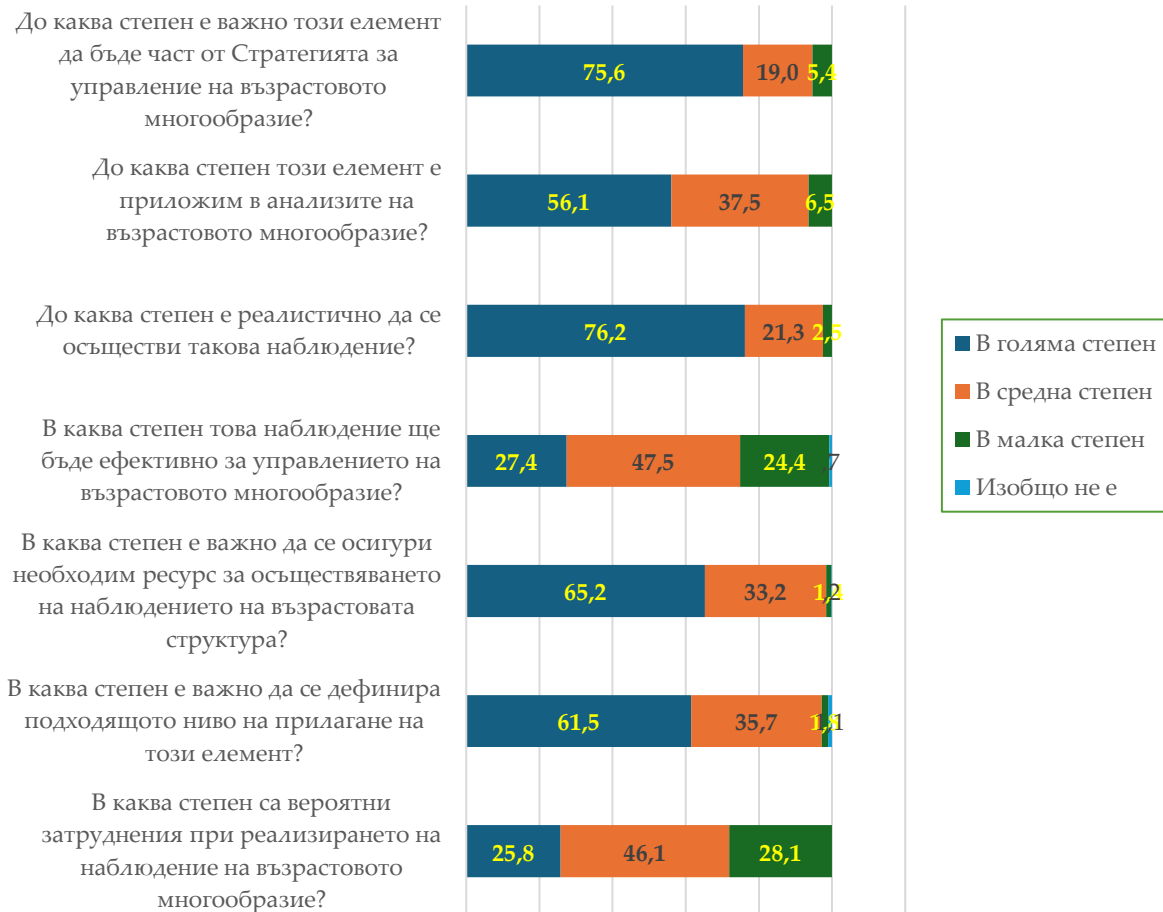


8. Подкрепата при технологични и организационни промени като елемент от Стратегията за управление на възрастово многообразие



Тестване на Стратегията за управление на възрастовото многообразие

9. Междупоколенческото сътрудничество като елемент от Стратегията за управление на възрастовото многообразие

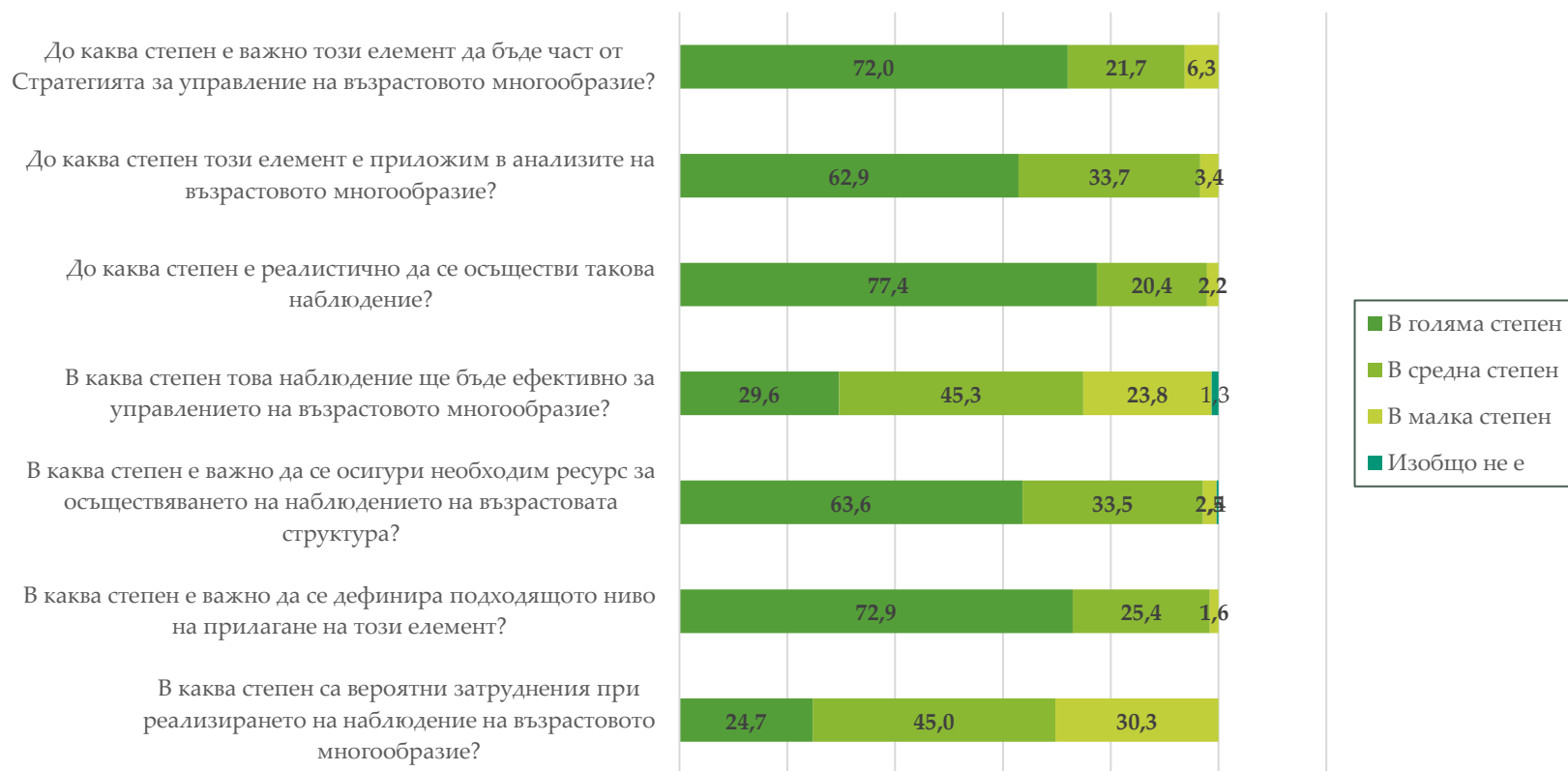


10. Социалният диалог като елемент от Стратегията за управление на възрастовото многообразие



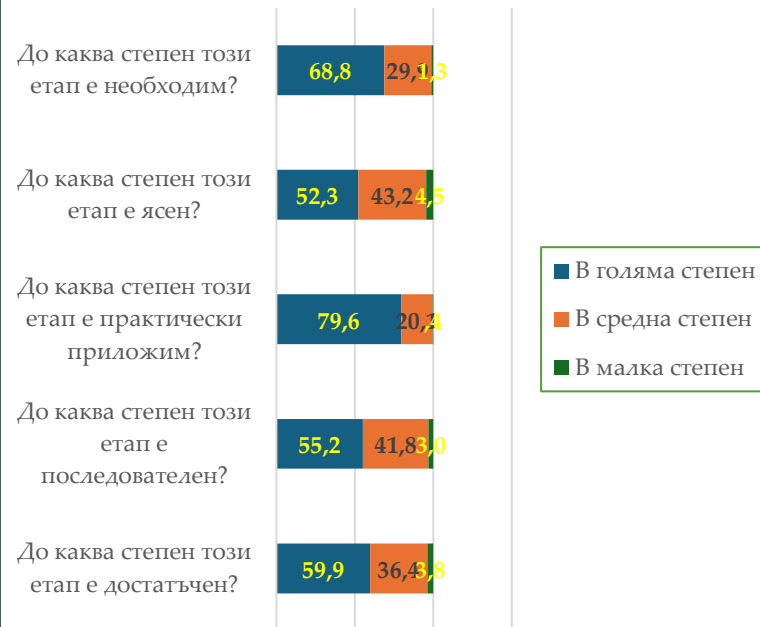
Тестване на Стратегията за управление на възрастовото многообразие

11. Наблюдение и оценка на резултатите

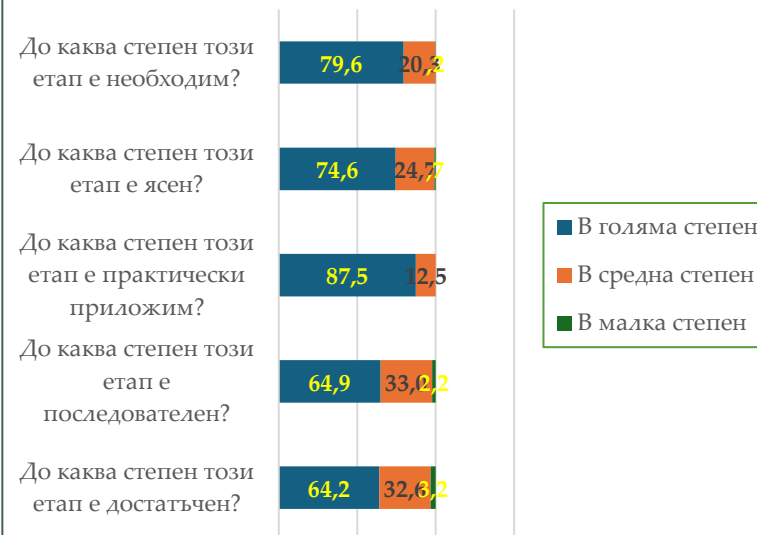


Тестване на Модела за управление на промяната и прехода

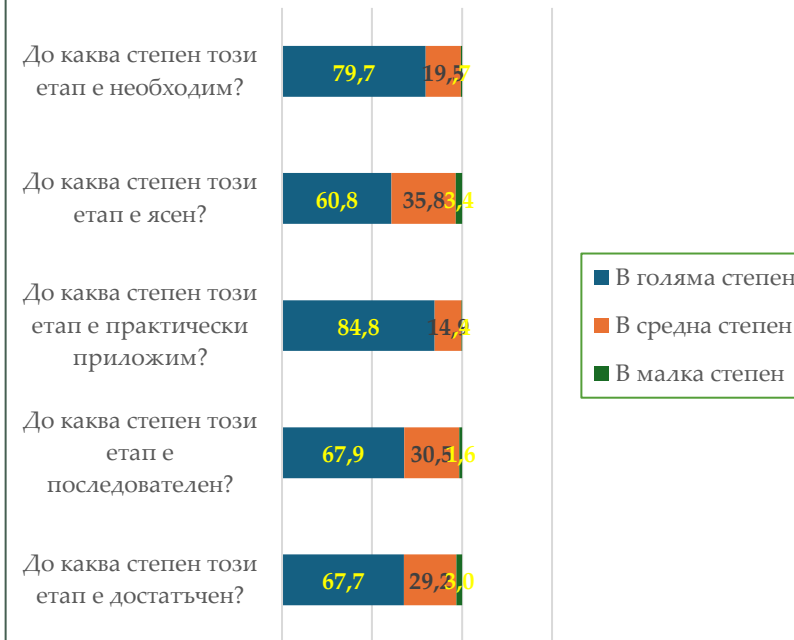
1. Описанието на промяната като етап от Модела за управление на промяната и прехода



2. Анализът на засегнатите групи като етап от Модела за управление на промяната и прехода



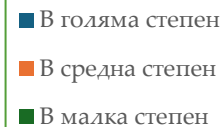
3. Оценката на въздействието като етап от Модела за управление на промяната и прехода



Тестване на Модела за управление на промяната и прехода

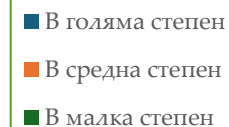
4. Оценката на готовността като етап от Модела за управление на промяната и прехода

0,0 20,0 40,0 60,0 80,0 100,0 120,0

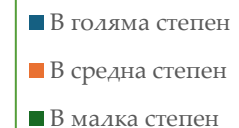


5. Информирането и консултирането като етап от Модела за управление на промяната и прехода

0,0 20,0 40,0 60,0 80,0 100,0 120,0

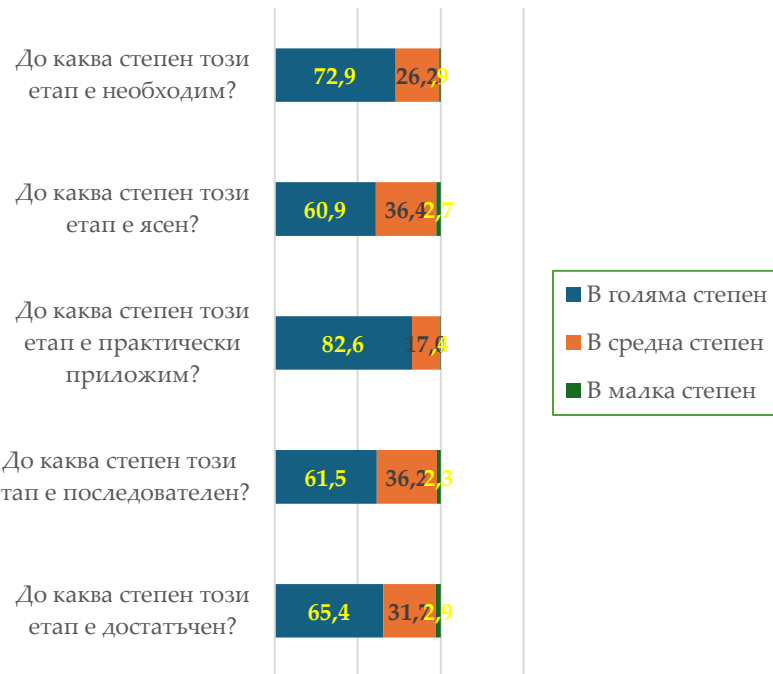


6. Разработването на обучителни и адаптационни мерки като етап от Модела за управление на промяната и прехода

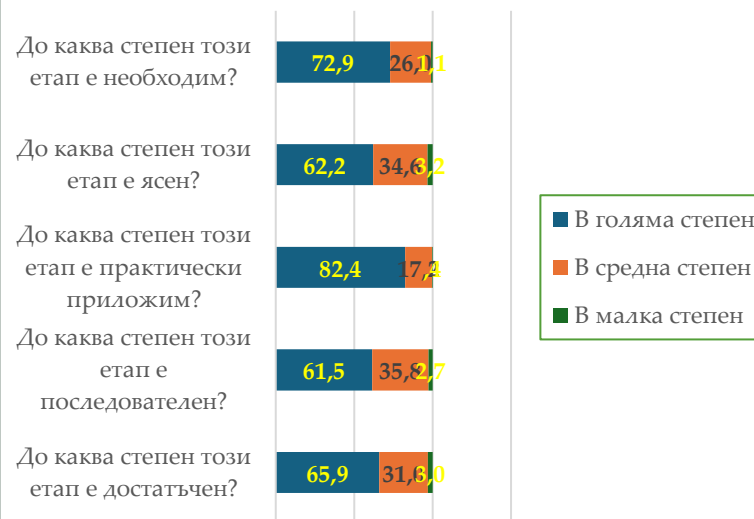


Тестване на Модела за управление на промяната и прехода

7. Пилотното прилагане като етап от Модела за управление на промяната и прехода



8. Пълното внедряване като етап от Модела за управление на промяната и прехода



9. Наблюдението и корекциите като етап от Модела за управление на промяната и прехода



Тестване на Модела за управление на промяната и прехода



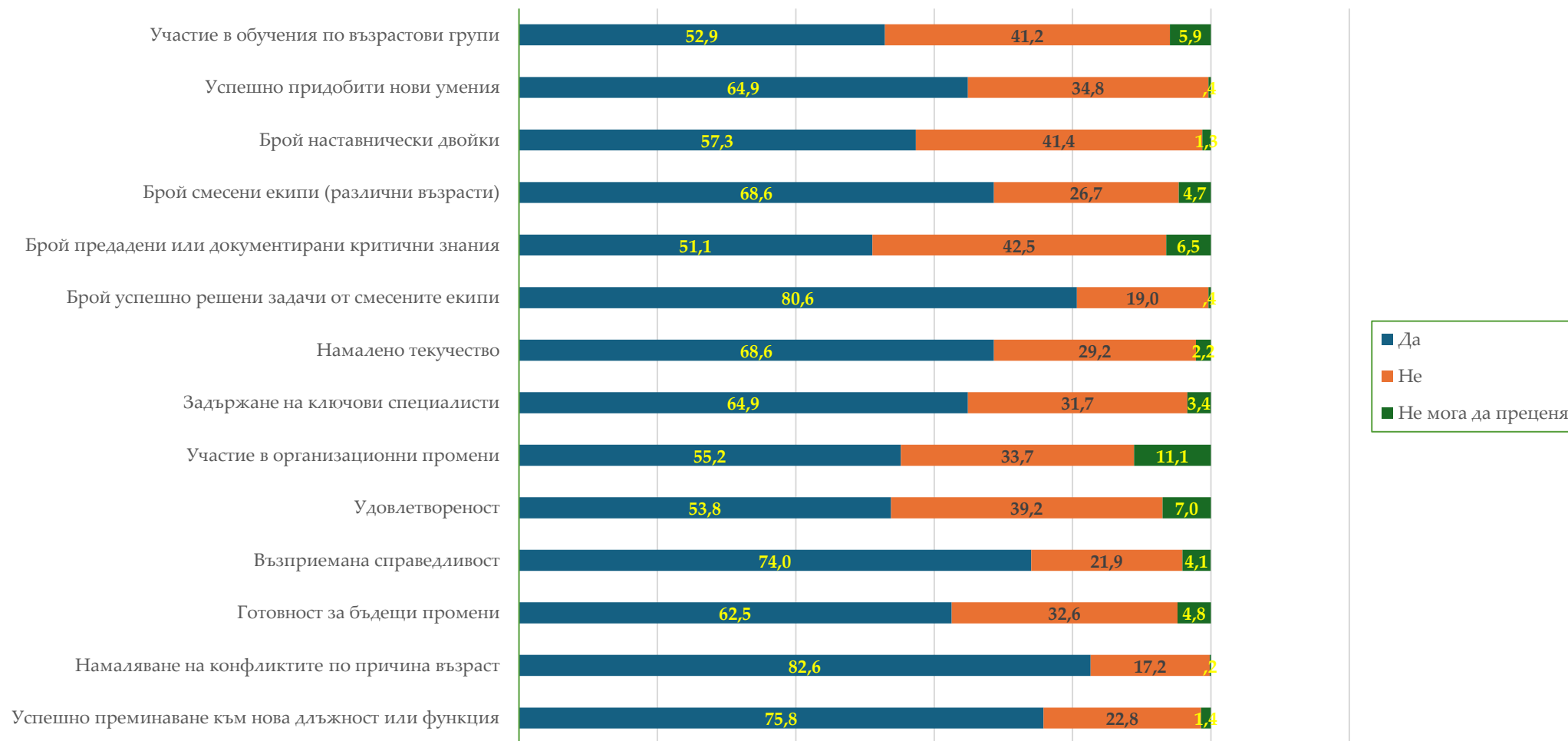
Приоритетни мерки и очаквани резултати

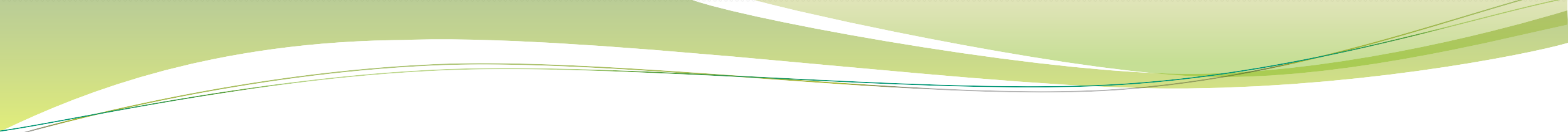
До каква степен посочените по-долу мерки биха имали положителен ефект за ефективното управление на възрастово многообразие и поколенческите различия в предприятието Ви?



Индикатори за постигнат реален успех в управлението на възрастово многообразие и поколенческите различия в предприятието

Кои от следните практики според Вас могат да се възприемат като индикатори за постигнат реален успех в управлението на възрастово многообразие и поколенческите различия в предприятието?





БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!