

**РАЗЛИЧНИТЕ ПОКОЛЕНИЯ НА ПАЗАРА НА ТРУДА –
ПРЕДИЗВИЯТЕЛСТВО ПРЕД КОМПАНИИТЕ ДНЕС
(ДОБРАТА ПРАКТИКА НА БАЛКАНСТАР – МЕРЦЕДЕС БЕНЦ)**

Минчо Димитров Банчев – Редовен докторант
e-mail: minchobanchev@gmail.com; GSM: 00359884847654
Катедра „Икономика и стопанско управление“ ХТМУ, София

**THE DIFFERENT GENERATIONS IN THE LABOR MARKET –
A CHALLENGE FACING COMPANIES TODAY
(THE BEST PRACTICE OF BALKANSTAR – MERCEDES BENZ)**

Mincho Banchev, PhD student
e-mail: minchobanchev@gmail.com, GSM:00359884847654
University of Chemical technology & Metallurgy – Sofia
Department of Economics & Business administration

Анотация: Съвременните организации са изправени пред трудната задача да управляват голям набор от хора от различни поколения. Поколенията: Бейби бумъри, поколения X и Y – всички те имат различни и конкуриращи се интереси, и очаквания. Новите условия карат мениджмънта на Балканстар Мерцедес Бенц да преосмисли традиционния подход „всеки човек е подходящ за всяко място“ и да се насочи към търсене на по-креативни и гъвкави стратегии за управление на различните поколения.

Ключови думи: поколенията Бейби бумъри, X и Y, подбор и задържане

Abstract: Today's organizations are faced with the difficult task to manage a wide range of people from different generations. Generations: Baby boomers, generations X and Y - they all have different and competing interests and expectations. New conditions cause the management of Balkanstar Mercedes Benz to rethink the traditional approach „everyone is suitable for any location“ and prompt a search for more creative and flexible strategies for managing different generations.

Key words: generation Baby boomers, X,Y, recruitment and retention

Увод

Стратегическото управление на човешките ресурси е ключов елемент за човешкия капитал на 21 век. Неговите инициативи включват по-плоски организационни структури, изграждане на ефективни екипи, ценене на уменията, познанията и способностите на служителите. Ефективните стратегии за управление на човешките ресурси се фокусират върху добавената стойност, която дава функцията на отдел ЧР. Стратегическият подход трябва да цели формирането на стратегически партньорства с отдел ЧР, участие на специалистите по човешки ресурси в планирането и стратегията на организациите, както и трансформирането на бизнес стратегията в политики и практики по УЧР. Посредством този стратегически подход, организациите и специалистите по човешки ресурси ще бъдат в състояние да работят съвместно за постигане на целите на

компанията, поддържане на конкурентността в бизнеса и ефективното използване на работната сила на 21 век.

Едни от критичните функции на УЧР са подбора и задържането на персонал. Тези функции са от голяма важност за организациите в следствие разнообразието на кандидати на пазара на труда.

Преодоляване на предизвикателството „Подбор” в компанията БАЛКАН-СТАР

За да могат да внедрят ефективните стратегии за подбор, мениджърите трябва да имат добър поглед и разбиране върху теориите за управление на човешките ресурси. Много от техниките за подбор се основават на теории за УЧР, базирани на следните допускания: организациите съществуват, за да служат на потребностите на хората, не обратното; организациите и хората имат нужда един от друг; когато организацията и индивидът не си подхождат, или едната, или и двете страни страдат – служителите или са „експлоатирани”, или „експлоатират” организацията, или и двете. Доброто напасване между организацията и индивидите е в полза и на двете страни – хората намират смисъл в работата си, виждат я е като приятна и задоволяваща желанията им, организациите получават таланта и енергията на служителите си.

Поставеният последните години акцент върху технологиите накара почти всяка индустрия да се научи как да наема служители от новото поколение, като успоредно с това задържа и старите си кадри. След като Интернет стана част от ежедневието, търсенето на работа в глобалната мрежа стана лесно и достъпно.

При превръщането на подбора в основен приоритет на компанията, той излиза от границите на отговорността само на отдел човешки ресурси. Решенията за наемане следва да бъде децентрализирана дейност. В контекста на казаното организацията провежда панелни интервюта, като така улесняват процеса. Идеята на панелните интервюта е всички, които за в бъдеще тясно ще работят с конкретния кандидат да придобият максимална информация за неговите качества и умения. Този формат дава възможност за придобиване на различни гледни точки относно областите на компетентност на кандидата, а също намаляват възможността за субективни оценки или лични пристрастия.

Все пак основната цел на подбора не е да осигури на компанията някаква работна сила, а да намери подходящи, квалифицирани и способни служители, които да споделят нейната визия и ценности. От събирането на документите, провеждане на интервюта, до въвеждане на новия служител при постъпването му има много възможности да се прецени дали бъдещите служители ще паснат на компанията. В стремежа си да работят с младото поколение, организацията става все по-наясно за нещата, за които трябва винаги да са нащрек. По-старите поколения са имали същите желания и нужди като тези на младите, но те са си изградили толерантност поради липсата на друг избор. Младите, с тяхната липса на толерантност към застоялата среда, очаква и изискват различна обстановка за работа.

Допълнителните придобивки също играят съществена роля в процеса на наемане и подбор. Служителите искат повече от заплата в замяна на своя труд. За работодателите това означава, че вече е невъзможно да бъде ползван единен подход към различните служители при определяна на политиките по възнагражденията им. Бейби бумърите скоро напускат работната сила, като съответно тяхното внимание е насочено към политиките по пенсиониране. Това не е от никакво значение за представителите на поколенията X и Y, защото за тях този въпрос още не стои на дневен ред.

За съвременните поколения съществуват множество възможности за избор, които предишните не са имали. Условиата на работа, локацията, гъвкавото работно време, технологичните нива, новите политики на компаниите, насочени към баланса

работа-лично време влияят на решението на хората при избора си коя компания да изберат за свой работодател.

Подборът на Бейби бумъри

С промяната на естеството на работната сила, подборът и назначаването на Бейби бумъри намалява. Повечето компании не са подготвени за настъпващата и неизбежна демографска промяна, и осъзнаването на този проблем следва да насочи вниманието към възможностите за подбор и на Бейби бумъри. В опитите си да привлече Бейби бумъри, БАЛКАНСТАР отчита здравното състояние, финансовите изисквания и образованието на представителите на това поколение.

Бейби бумърите притежават значително по-богат опит в сравнение с поколенията X и Y, въпреки че последните са по-образовани и в този смисъл те намират своето място в компанията като ментори, които могат да предадат познанията си на новите поколения, тепърва навлизащи на пазара на труда.

Освен по-горе споменатите техники за подбор, другите ключови принципи при наемаването на Бейби бумъри в компанията са:

- Показване, че опитът им се цени
- Постановянето им пред предизвикателството сами да бъдат агенти на промяната, знаейки, че те също ще се възползват от тази промяна
- Убеденост, че независимо от динамичната среда, компанията е топло и дружелюбно работно място
- Признание за областите, в които те са особено добри
- Стимулиране на ролята на ментор и коуч в компанията

Подборът на представители на поколението X

Поколението X е скептично настроено. Представителите му са гледали как техните родители са работили по над 60 часа седмично, а след това са били хладнокръвно съкратени. Те са били свидетели на корпоративни скандали като тези на Enron и Worldcom, където верните служители са били изхвърлени на улицата, докато мениджърите на компаниите са прибрали парите и са се измъкнали безнаказано. Това поколение е видяло с очите си разрушителните последици от свиването на 9/11 от икономиката с последващия шок и последици, даващи своето отражение и до момента. Докато скептичното поколение X съставлява съществена част от работната сила, работодателите трябва да не забравят тази негова особеност.

Като следствие на гореказаното, една от най-ефективните стратегии за привличане на служители от поколението X е да се демонстрира доброто икономическо състояние на компанията. Поколението X има нужда да усети тази икономическа жизнестойност на фирмата, за да може уверено да се присъедини към нея.

За поколение, за което удобството, скоростната реакция и бързия резултат са от съществена важност, това се отразява и върху отношението към работата. Дългото очакване на оферта за работа често води до отказ за започване от страна на кандидата. В почти половината от случаите на забавяне на оферта от страна на компанията, талантивите служители са се отказвали от предложената работа. Както споделя един кандидат: „В надпреварата по запълване на вакантните позиции печелят демоните на бързината.” Този модел на подбор в БАЛКАНСТАР третира кандидатите за работа като клиенти, като се опитва да ускори целия процес на набиране, подбор и предлагане на работата. За да се привлече вниманието на поколението X се търсят по-подходящи методи за съкращаване на процеса по подбор, като например онлайн подбор и други иновативни стратегии.

Друга характерна особеност на поколението X, която се отчита в компанията е неговата независимост. Представителите му предпочитат да работят сами, като управляват сами задачите и проектите си. Те предпочитат индиректния контрол, основан на самодисциплината. Освен предпочитанията си към независимост, представителите на поколението X също предпочитат ясно дефинирани очаквания за резултати, твърди стандарти за работно представяне, свободата на относителната автономност, както и усещането за равнопоставеност с работодателя (в противовес на отношението от ерата Бейби бумърите)

Подборът на представители на поколението Y

Поколението Y, също наричано „Деца на хилядолетието” тепърва започва да навлиза на пазара на работната сила, така че повечето информацията за неговите нагласи може да се събере от начина, по който работодателите се подготвят за посрещането на представителите му.

Едни от инструментите за подбор в тази връзка в организацията са стажовете. Те дават на бъдещите кандидати за работа възможността да усъвършенстват своите умения и да придобият работна култура. От друга страна те помагат и на БАЛКАНСТАР да изгражда и тренира бъдещата работна сила, от която ще има нужда в близко бъдеще. Практика в компанията е да се предлагат стажове на студенти в последната година от образователния си курс. Но, предвид техническите способности на поколението Y, компанията отчита, че тези стажантски програми последната често са твърде закъснели. По-добра идея е организиране на стажове през последната година на гимназиалния курс.

Друга техника прилагана в компанията е за наемане на представители на поколението Y чрез директния подход – направо от колежа или университетите. Използвайки този метод, компанията осъществява връзка с мениджмънта на колежа, рекламирайки своята организация и отворените си позиции. Тази стратегия спомага за откриване, привличане и назначаване на потенциални кандидати. Тя ги взема в ранните етапи на кариерата им и по този начин си осигурява най-добрите хора, така необходими за дългосрочния успех на организацията.

Пределно ясно за мениджмънта е, че допуснатите грешки при подбора на предишните поколения в никакъв случай не трябва да се повтарят с тази група потенциални служители.

Това поколение се различава от предишните по това, че то навлиза на пазара на труда много по-рано, отколкото неговите предшественици. За да се привлекат „Децата на хилядолетието” компанията изгражда отношения, базирани на бърза реакция и ориентирани към услугата.

Задържане на служителите от Поколението X и Y в БАЛКАНСТАР

Тази така характерна и разнообразна група от хора поставя Мениджърите ЧР в компанията пред трудната и важна задача да разбира служителите си и да намира разнообразни начини на привличане и мотивиране на талантите. Сега повече от всякога отделът по ЧР поема инициативата за откриване на проблемите на служителите си и в тази връзка разработва стратегии за бъдещо развитие на лидерския потенциал.

В това отношение БАЛКАНСТАР е модел за подражание и доказателство за това са липсата на текучество и сериозните усилия свързани с инвестиране в развитието и изграждането на хората в компанията.

Най-важните ценности за поколението X са чувството за принадлежност, работата в екип, възможността за научаване на нови неща, автономията и предприемачеството.

вото, сигурността, гъвкавостта, обратната връзка и краткосрочните парични възнаграждения. Представителите му са скептични към статуса и йерархичните връзки, смятат, че мениджърите трябва да си извоюват авторитета, не да имат такъв само поради заемащата позиция.

Какво прави БАЛКАНСТАР, за да се съобрази с нагласите за работа на това поколение. Ето някои от основните усилия в тази насока:

- Заместване на „микромениджмънта” с менторство
- Даване на постоянна и подходяща обратна връзка
- Признание за всяка постигната цел
- Предоставяне на възможности за растеж
- Уважение на личното пространство – баланса между работата и личния живот.

Все по-нарастващото внимание към фактора баланс на работа-личен живот кара компанията да измисля нови варианти на задоволяване на тези потребности на служителите си.

Новите стимули са: възможността служителите да използват свободното си време когато пожелаят и както намерят за добре; гъвкаво работно време, допълнително възнаграждение, осигурен обяд за служителите, билети за концерти или спортни събития, ваучери за закупуване на различни стоки, възможност за плащане на част от средствата за отглеждане на деца, дори и преференциални условия при закупуване на обзавеждане. Възможността за избор от такъв широк набор от гъвкави допълнителни придобивки позволява от една страна да се задоволят индивидуалните потребности на различни типове служители, като също така минимизира разходите за нежелани или неефективни стимули.

Колкото и да са важни допълнителните придобивки за служителите, всички концерти и ваучери на света не биха били достатъчни да задържат неудовлетворения служител в компанията. Не трябва да се забравя колко е важно създаването на позитивна работна среда, в която служителите да се чувстват комфортно. Според мениджмънта на компанията това може да се осъществи посредством внимателно планиране. Това още се нарича управление на талантите. В компанията управлението на талантите се фокусира върху стратегическите нужди на организацията. То представлява проактивен подход, при който служителите се подготвят да заемат в бъдеще лидерски позиции в организацията. За хората е важно да чувстват принадлежност към компанията. Те се усещат ценени и виждат своето бъдеще в организацията, а това намалява и текучеството.

Задържане на Бейби Бумърите в компанията

За да бъдат задържани представителите на Бейби бума и да се направи по-привлекателна за тях работата компанията използва широк набор от инструменти. Разнообразието на служители в работата, в т.ч. и възрастово разнообразие, може да осигури конкурентно предимство на организацията. Разнообразието в уменията и компетенциите засилва доверието във възможността на организацията да управлява добре, а това е сериозен риск, с който компанията се сблъсква предвид постоянното усложняване на работната следа.

Очевидно въпросът е не защо да запазим Бейби Бумърите, а как. Разбира се методите за задържане на Беби бумърите са коренно различни от тези при Поколенията Х и Y.

В това отношение БАЛКАНСТАР, използва следните методи на задържане, преценявайки конкретно всеки казус:

- Преквалификация или допълнително обучение за работещите, най-често за по-техническите позиции;
- Бонус при оставане на работа – предлагане на парично обезщетение при оставане на работа след пенсионна възраст;
- Доброволно намаляване на работното време;
- Спот бонуси – бонуси в относително малки размери, но давани регулярно като поощрение за добро представяне.

От друга страна, освен тези традиционни стимули за задържане на Бейби бумъри и представители на Поколенията X и Y, мениджърите в Компанията осигуряват и други възможности, с които да насърчават служителите да продължат работа и след навършване на възрастта за пенсиониране. Някои от вариантите, които се предлагат, са:

- Работа на намалено работно време, но със здравно осигуряване като на пълен работен ден;
- Обучаване и менторинг на новите служители преди пенсиониране;
- Работа с намалено натоварване до пенсиониране;
- Отсрочване на програмите при пенсиониране

Работата на намалено работно време, но със здравно осигуряване като на пълен работен ден стимулира служителите да работят и след навършване на възраст за пенсиониране, но на някои по-млади служители това може да се стори несправедливо.

Позволяването на Бейби бумърите да обучават младите преди пенсионирането си им дава усещане, че са ценни за организацията и в голяма част от случаите тази стратегия е успешна.

Заклучение

Организациите са динамични и нуждата от назначаване и задържане на подходящите за целта хора е изключително голяма.

Задържането на служители е сред най-актуалните проблеми за българската действителност на управление на човешките ресурси. Самият пазар на труда създава затруднения при намиране на качествени и мотивирани специалисти и мениджъри, а веднъж намерени, тяхната загуба е още по-критична за компанията. Намиране на формула за справяне с проблема е трудна задача и няма еднозначен отговор, както и повечето процеси при управлението на хора, но все пак отговорът най-вероятно минава през промяна на отношението към човешкия капитал: от съществен разход в бюджета към най-важният продуктивен ресурс за фирмата. Затова и едностранността на посланията и отчитане на потребностите на различните поколения на пазара на труда са изключително важни.

В условията на настъпваща криза е от съществена важност е да се вземат предвид всички препоръки за подбор и задържане на кадрите от поколението на Бейби бумърите и поколенията X и Y. Ако мениджмънта на компаниите не направи необходимите анализи и равностетки и не предприеме мерки, създавайки подходящи стратегии, определени сектори ще стават все по-непривлекателни за кандидатите за работа. Кризата може да бъде преодоляна, но за тази цел организациите трябва да действат проактивно в посока развитие на персонала си, както и намиране на оптималните стратегии за подбор и задържане на служителите си.

Освен предизвикателствата, които тези групи поставят пред организациите, използването на прогресивни стратегически политики, програми и процедури помага на

мениджмънта да инвестира в уменията и способностите на служителите си. Това осигурява висока ефективност и е предпоставка за постигане на целите на организацията. Този процес изисква поглед отвъд традиционните управленски стратегии и търсене на възможности за постигане на съответствие между целите на организацията и потребностите на служителите ѝ.

Организациите трябва да се превърнат в „Инкубатор на познание“ като предоставят на настоящите и бъдещи си служители възможности за разширяване и развитие на талантите и способностите си.

И нека бъдем реални, като кажем в заключението, че няма уникален най-добър работодател, който може да удовлетвори нуждите на всички свои служители. Няма и универсални най-добри практики за управление на персонала. Единствената рецепта за успех е в намирането на точния баланс между специфичната бизнес стратегия и специфичната политика за управление на хората във всяка конкретна компания.

Литература

1. Колева С., Халачева Т., Оценяване на ефективността при подбор на персонал, XI Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг 13“
2. Bratton, J. & Gold, J. (2003) Human Resource Management Theory and Practice, Chapters 6 & 7
3. Doverspike, Dennis. (2000) et.al. „Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Nontraditional Demographic Groups”, Public Personnel Management, 29 (4), Winter.
4. Hatfield, Shannon. (2002) „Understanding the Four Generations to Enhance Workplace Management”, Association of Financial Professionals, July/August.
5. Lancaster, Lynn. et.al. (2002) When Generations Collide. New York: Harper Collins.
6. Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod, (2001). The War for Talent. (Boston: Harvard Business School Press).
7. Newell, S. (2005), 'Recruitment and Selection' in Bach, S. (Ed.) Managing Human Resources, 4th Edition, Oxford: Blackwell Publishing
8. Richard W. Judy and Carol D'Amico (2000) Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century, Hudson Institute.