



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните генерации, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“



Наръчник за управление на поколенческите различия

2020 г.

РЕЗЮМЕ

Настоящият наръчник за управление на поколенческите различия обхваща 10 раздела:

В раздел „Въведение“ е представена обща информация за проекта, описани са целта на наръчника и основните понятия.

Вторият раздел „Управление на поколенческите различия на работното място“ представя специфичните особености на различните поколения и ползите от възрастовото многообразие на работното място, начините за преодоляване на стереотипите и предразсъдъците по отношение на възрастта, изграждането на организационна култура на приобщаване и включване, както и добри практики при прилагането на т.нар. междупоколенчески подход.

Третият раздел „Изграждане и управление на мултигенерационен екип“ е посветен на привличането и задържането на служители от различни поколения и на прилагането на диференциран подход на управление, съобразен със специфичните нагласи и очаквания на представителите на различните поколения в екипа.

Четвъртият раздел „Ефективно общуване в мултигенерационен екип и управление на поколенческите конфликти“ се фокусира върху същността и особеностите на интергенерационното общуване; спецификите на общуването на различните поколения и начините, по които взаимодействат помежду си; прилагането на подходящи за различните поколения модели на комуникация; успешното преодоляване на различията в общуването и взаимодействието между представителите на различните поколения в екипа. Разделът разглежда и основите на успешното управление на междупоколенческите конфликти - установяване на причините и източниците им; проучване на тяхната динамика и етапите на протичане; прилагане на подходящи стратегии, методи и подходи за успешното им управление.

Петият раздел „Подходи в обучението и развитието на представителите на различните поколения“ разглежда стиловете на учене и мотивацията за обучение на различните поколения; тенденциите в подходите на обучение и предпочитаните методи сред отделните поколения; спецификите при разработването на въвеждащи програми, съобразени с поколенческите особености; подходите за стимулиране на междугенерационното учене и предоставянето на възможности за кариерно развитие на всички поколения служители.

В шести раздел „Прилагане на управленски модели, техники и похвати за мотивиране, ангажиране и стимулиране на различните поколения на работното място“ са представени факторите, които мотивират и

стимулират различните поколения; подходите за създаване на мотивираща работна среда; техниките и похватите за мотивиране и стимулиране на различните поколения и начините за прилагане на диференциран подход за ангажиране на служителите от различните поколения.

Седмият раздел „Управление на преживяванията на различните поколения работна сила“ разглежда ключовите фактори за преживяванията на различните поколения служители и начините за ефективно въздействие върху тях и представя добри практики при прилагането на диференциран, съобразен с поколенческите различия, подход в управлението на преживяванията.

В осми раздел „Осигуряване на условия на труд и организация на работата, съобразени със спецификата на потребностите и интересите, произтичащи от възрастта“ са представени специфичните поколенчески нагласи към факторите на работната среда и подхода за насърчаване на здравословен живот за всички възрасти посредством съобразена с възрастовото многообразие оценка на риска, адаптиране на работното място, управление на безопасността и здравето при работа, и насърчаване на работоспособността на всеки етап на жизнения цикъл.

Девети раздел представя заключение, а в десети раздел е списъкът на литературните източници, използвани при разработването на настоящия наръчник.

| | |
|------------------------------|--|
| Заглавие на анализа: | Наръчник за управление на поколенческите различия |
| Срок за изпълнение: | 2020 г. |
| Дата на представяне: | |
| Наименование на дейността: | Дейност 3. „Разработване, пилотно тестване и апробиране на иновативни инструменти и модели за анализ и адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения работна сила и нуждата от трансфер на знания и опит между поколенията на работното място“ |
| Задача (напр. 1.1.1.1): | поддейност 3.1. „Разработване и пилотно тестване на наръчник за управление на поколенческите различия“ |
| Код: | |
| Версия: | <input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input type="checkbox"/> Финална версия |
| Тип: | |
| Ниво на разпространение: | <input type="checkbox"/> Публично <input type="checkbox"/> Ограничено |
| Изготвил(и): | Евелина Ведър, Емилия Стефчева, Надежда Димитрова |
| Ръководител на дейността: | Евелина Ведър |
| Партньор (ако има такъв): | <input type="checkbox"/> КНСБ |
| Асоциирани партньори: | |
| Кратко резюме (до 200 думи): | Целта на наръчника за управление на поколенческите различия е да подпомогне работата на ръководителите на екипи и синдикалните дейци в предприятията, като им предостави информация относно специфичните особености на различните поколения на работното място и указания за прилагане на управленски модели, техники и похвати, свързани с развитието на човешки потенциал, поколенческото сътрудничество на работното място, мотивацията и ангажирането с целите на организацията. |
| Ключови думи (до 10 бр.): | Поколения, поколенчески различия, междугенерационен подход, активно остаряване, поколенчески конфликт, мултигенерационен екип, поколенческа личност. |

Съдържание

| | |
|---|-----|
| Резюме | 2 |
| Раздел 1. Въведение | 6 |
| 1.1. Обща информация за проекта..... | 6 |
| 1.2. Цел на наръчника за управление на поколенческите различия | 7 |
| 1.3. Основни понятия | 8 |
| Раздел 2. Управление на поколенческите различия на работното място..... | 15 |
| Раздел 3. Изграждане и управление на мултигенерационен екип | 41 |
| Раздел 4. Ефективно общуване в мултигенерационен екип и управление на поколенческите конфликти | 63 |
| Раздел 5. Подходи в обучението и развитието на представителите на различните поколения | 125 |
| Раздел 6. Прилагане на управленски модели, техники и похвати за мотивиране, ангажиране и стимулиране на различните поколения на работното място..... | 161 |
| Раздел 7. Управление на преживяванията на различните поколения работна сила..... | 187 |
| Раздел 8. Осигуряване на условия на труд и организация на работата, съобразени със спецификата на потребностите и интересите, произтичащи от възрастта | 203 |
| Раздел 9. Заключение | 226 |
| Раздел 10. Литературни източници..... | 228 |

Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ПРОЕКТА

Настоящият документ е разработен в рамките на Проект BG05M9OP001-1.051-0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, в изпълнение на Дейност 3. „Разработване, пилотно тестване и апробиране на иновативни инструменти и модели за анализ и адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения работна сила и нуждата от трансфер на знания и опит между поколенията на работното място“, поддейност 3.1. „Разработване и пилотно тестване на наръчник за управление на поколенческите различия“.

Основните цели на проекта са:

- ✓ преодоляване на недостига на работна сила и увеличаване на дела на заетите лица чрез насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа;
- ✓ осигуряване на възможност за предприятия, предприемачите и заетите лица по-лесно да се адаптират към променящите се нужди на икономиката и пазара на труда;
- ✓ приспособяване на политиките по управление на човешките ресурси в предприятията и на индустриалните отношения към променящите се демографски тенденции и застаряване на работната сила и създаване на предпоставки за развитието на т.н. „сребърна икономика“;
- ✓ развитие на социално партньорство за осигуряване и поддържане на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните поколения и нуждата от трансфер на знания и опит между поколенията на работното място.

Проектът се реализира в срок от 26 месеца – от месец октомври 2019 г. до месец ноември 2021 година и обхваща следните **основни дейности**:

- ✓ Проучвания, изследвания и анализи: проучване на международните практики и опит в областта на активното стареене и прилагане на междугенерационния подход; изследване на регионалната и секторна демография на работната сила в България, създаване на регионална пирамида на възрастта; проучване на поколенческите характеристики на работната сила и създаване на профили на отделните поколения на работното място; изследване на възможностите за приспособяване на работната среда към специфичните потребности на хората с хронични заболявания.
- ✓ Разработване на методически материали, секторни стратегии и политики за насърчаване и подпомагане на процесите свързани с активното стареене и внедряване на междугенерационния подход; разработване на методически насоки; провеждане на браншови съвещания на социалните партньори; приемане на секторни партньорски програми, меморандуми за сътрудничество, изменения и допълнения в браншови колективни договори.
- ✓ Разработване, тестване и апробиране на практически инструменти и модели за подпомагане на процесите свързани с активното стареене и внедряване на

междугенерационния подход в практиката на предприятията: разработване на наръчници за мениджъри и ментори (наставници); разработване на наръчници за адаптиране на работните места и дейностите към специфичните потребности и възможности на хора с хронични заболявания; разработване на иновативен модел за описание, ергономия и дизайн (реорганизация) на работното място, съобразен с потребностите на възрастта и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа; разработване на електронен инструмент за оценка на риска по безопасност и здраве на работното място съобразен с възрастта; разработване на електронен инструмент за оценка на факторите в работната среда пораждащи професионално изчерпване (бърнаут).

✓ Въвеждане и внедряване на апробираните инструменти и стратегически документи относно активното стареене и междугенерационния подход в практиката на предприятията: провеждане на пилотни обучения и работилници за умения на мениджъри, специалисти човешки ресурси и представители на работниците и служителите; организиране на приемни в предприятията за информиране и консултиране; приемане на вътрешно-фирмени партньорски планове и програми за адаптиране на работната среда към специфичните потребности на различните възрасти заети, внедряване на междугенерационния подход и осигуряване на възможности за по-дълъг живот и способност за работа; провеждане на срещи за обмяна на опит.

✓ Сключване на Национално рамково споразумение по прилагане на Автономното рамково споразумение на европейските социални партньори относно активното стареене и междугенерационния подход: провеждане на национална конференция и сключване на национално споразумение между представителните организации на работодателите и синдикатите.

1.2. ЦЕЛ НА НАРЪЧНИКА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ РАЗЛИЧИЯ

Наръчникът за управление на поколенческите различия е разработен в рамките на дейност 3. „Разработване, пилотно тестване и апробиране на иновативни инструменти и модели за анализ и адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения работна сила и нуждата от трансфер на знания и опит между поколенията на работното място“.

Целта на дейността е приспособяване на политиките по управление на човешките ресурси и индустриалните отношения към променящите се демографски тенденции и застаряване на работната сила чрез разработване и тестване на иновативни инструменти и модели за подобряване на качеството на работните места и адаптиране на работната среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните поколения, активното стареене и трансфер на знания и умения между поколенията на работното място.

Дейността има за цел да допринесе за реализирането на държавната политика по отношение на мерките, свързани с насърчаването на активния живот на възрастните хора в сферата на заетостта, заложи в Националната стратегия за активен живот на възрастните хора в България (2019-2030 г.) и за създаването на условия за подобряване на професионалния и здравен статус на работната сила и осигуряването на условия за по-дълъг трудов живот.

Създадените и пилотно тествани инструменти и модели в избрани предприятия от 10 пилотни сектора се очаква да намерят широко приложение и в останалите сектори на българската икономика. Изборът им в настоящото проектно предложение е резултат от препоръките за политики и мерки, заложи в Автономното рамково споразумение за активно стареене и междупоколенческият подход, подписано от европейските социални партньори BusinessEurope, UEAPME, CEER и ETUC.

Целта на наръчника за управление на поколенческите различия е да подпомогне работата на ръководителите на екипи и синдикалните дейци в предприятията, като им предостави информация относно специфичните особености на различните поколения на работното място и указания за прилагане на управленски модели, техники и похвати, свързани с развитието на човешки потенциал, поколенческото сътрудничество на работното място, мотивацията и ангажирането с целите на организацията.

1.3. ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

Разнообразие (многообразие) на работната сила - различията между хората в дадена организация, свързани с раса, пол, етническа принадлежност, възраст, религиозна принадлежност, културна идентичност, сексуална ориентация и пр.¹ Разнообразието се отнася до начините, по които хората могат да бъдат различни и във връзка с образователното им ниво, житейски и служебен опит, социално-икономически и социален статус. В този смисъл, разнообразието като понятие се отнася до разграничаване на личностните специфики, с цел управлението им на работното място.

Управление на разнообразието (многообразието) на работната сила - активно и съзнателно развиване на насочен към бъдещето, мотивиран от ценности стратегически комуникационен и управленски процес на приемане и използване на различията и сходствата като потенциал на организацията, който създава добавена стойност.

Управлението на разнообразието е свързано със създаване на среда, в която се оценява и използва приносът на всички представители на многообразната работна сила за постигането на целите на организацията.²

Включване - степента, в която всички, независимо от техния произход, възраст или идентичност, се чувстват ценени, приети и подкрепяни да успеят в работата си.³

Междупоколенчески (междугенерационен) подход – като част от управлението на многообразието в организацията се отнася до разбирането на специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения, до подобряване на взаимното

¹ Sreedhar U., 2011. Workforce Diversity and HR Challenges, Advances in Management, vol. 4(10)

² <https://diversitypaysoff.eu/wp-content/uploads/2019/03/KZD-manual-diversity-for-business.pdf>

³ Building Inclusive Workplaces: assessing the evidence, Research report 2019, CIPD, <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/building-inclusive-workplaces>

разбирателство и подкрепа на сътрудничеството, трансфера на знания и солидарността между отделните поколения на работното място.

Хронологична възраст е възрастта на даденото лице, измерено в мерни единици (обикновено в години) от раждането до дадена дата.

Психологична възраст – субективна възраст, която се базира на личната самооценка и се определя от това, доколко стар се чувства човек, как действа и как се държи.

Функционална възраст - степента на функционална годност на лицето в сравнение с другите индивиди от неговата хронологична възраст и пол.

Физиологична (биологична) възраст – мярка, определяща доколко организмът функционира добре или зле спрямо хронологичната възраст.

Социална възраст - отразява културните и социалните очаквания за това, как хората от дадена възраст следва да се държат. Тя е оценка на уменията на даденото лице в социални ситуации, свързвани с обичайни норми.

Относителна възраст - възрастта на индивида в сравнение със средната възраст или медианата в даден сектор, компания или професия.

Възрастово профилиране (анализ на възрастовата структура) - анализиране на възрастовата структура на организацията (в настоящия момент или в бъдещето) във връзка с работата и нейните изисквания, и от гледна точка на политиката и планирането на човешките ресурси в организацията.⁴

Управление на възрастта - съобразяване на свързаните с възрастта фактори във връзка с условията на труд и текущото управление, включително организацията на работата и разпределението на индивидуалните работни задачи, така че всеки работник, независимо от възрастта си, да чувства, че е в състояние да осъществи своите лични и корпоративните цели.

Мултигенерационно лидерство – адаптиране на начина общуване, мотивиране, ангажиране, ръководене и пр. съобразно спецификите на поколенията; прилагане на мултигенерационен подход и ефективно оползотворяване на знанията, уменията, компетенциите, опита и другите индивидуални различия на представителите на различните поколения за постигането на бизнес успех.

⁴ Martina Morschhäuser, Reinhold Sochert. Healthy Work in an Ageing Europe. Strategies and Instruments for Prolonging Working Life. European Network for Workplace Health Promotion.
<http://www.ageingatwork.eu/resources/health-work-in-an-ageing-europe-enwhp.pdf>

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

Поколенчески различия - специфики в потребностите, нагласите, ценностите, мотивите и мисленето на съответната група хора в близка трудоспособна възраст, израснали и достигнали зрялост в обособен времеви период (отрязък от време), под влиянието на споделена обща история и социо-културна среда.

Потребност - обективната или субективна вътрешна необходимост за удовлетворяване на конкретна физиологична или психологическа нужда на индивида.

Ценност - всичко онова, което има стойност и важно значение за хората. Ценностната система (рамка) е съгласуван набор от ценности на дадено лице, организация или общество, които служат като стандарт за насочване на човешкото поведение във всички ситуации. В общ план се различават два типа ценности - **терминални** – свързани с целите и приоритетите в живота и **инструментални** – свързани със средствата, начините с които се постигат целите.

Нагласа - устойчива във времето форма на оценка за факти, събития, ситуации, хора. Цялостни състояния, които задават хоризонта на нашето разбиране и посоката на нашето поведение. Те организират социалния ни свят, като ни помагат бързо да категоризираме явления и събития като „добри – лоши“ и да си дадем сметка какво се случва. Те влияят на нашето поведение, формират нашите чувства и отношение и насочват действията ни в посока да вършим това, което харесваме и считаме за важно и необходимо.

Стереотип - представи и мнения, които са широко споделяни от група хора. Стереотипите се формират на базата на обобщаване на един или повече отличителни белези на дадена група. Стереотипите могат да бъдат както позитивни и неутрални, така и негативни.

Предразсъдък - вид стереотип, който съдържа оценка или преценка. Предразсъдъкът е необоснована предубеденост, негативна нагласа спрямо нещо. Той е прибързано създадено и често неаргументирано мнение. Предразсъдъкът, насочен към членовете на определена група или определени тип поведение, категория и пр. поражда отрицателни или неблагоприятни оценки за хората, принадлежащи към групата, без оглед на опита или фактите.

Ейджизъм (от англ. език „ageism“) – стереотипизация, предразсъдъци и дискриминация на хората въз основа на тяхната възраст, която е изпитвана както от по-млади, така и от по-възрастни участници на пазара на труда.

Възрастовата дискриминация е поведенчески компонент на ейджизма и се отнася до ситуация, когато човек се третира по-малко благоприятно от друг в сравнима ситуация поради възрастта

си (пряка дискриминация) или когато последиците от очевидно неутралните действия са в неизгодно положение на хората на базата на възраст (косвена дискриминация).

Активно остаряване - облекчаване на прехода между поколенията, оптимизиране на възможностите за работа на всички възрасти с добро качество, продуктивни и здравословни условия на труд, укрепване на културата на отговорност, ангажираност, уважение и достойнство на всички работни места, където всички работници се оценяват като важни, независимо от възрастта.

Организационна промяна - всяко изменение на положението или състоянието на организацията.

Управление на промяната - стратегически, структуриран и контролиран процес на усъвършенстване и преход към по-висока конкурентоспособност и икономически растеж на основата на предварително зададени цели, корпоративни модели и програми. Управлението на промяната не е само планиране, комуникация, обучение и справяне със съпротивата срещу нововъведения и изменения. То е системен процес, чиято ефективност зависи от организационната култура, ангажираността и нагласите на служителите, от техните знания, умения и опит, и е израз на способността на мениджмънта да преведе хората и организацията успешно през промяната.

Интергенерационно общуване – начинът, по който поколенията възприемат себе си, общуват и взаимодействат, като използват предпочитаните от тях канали, средства за комуникация и начини за изразяване.

Трансгенерационни екипи - екипи, съставени от представители на различните поколения работна сила.

Организационната култура - специфична за конкретна организация устойчива съвкупност от групово споделени социални норми, групови убеждения, модели на поведение и взаимоотношения, ценности, традиции, символи и обичаи. Това е начинът, по който хората в организацията се отнасят към работата, един към друг и към фирмената среда.

Организационен климат - атмосферата на организацията, която е създадена въз основа на културата; възприемането и усещането на всеки служител по отношение на културата на определена организация.

Корпоративната идентичност - отразява начина, по който даден бизнес се представя и се отличава от конкуренцията в очите на служителите, инвеститорите и клиентите.⁵

⁵ <https://evs-translations.com/blog/bg/corporate-identity-2/>

Работодателска марка - съвкупността от ценностите, мисията, визията и корпоративната идентичност на организацията. Работодателската марка се създава и изгражда от мениджмънта на компанията в тясно сътрудничество с екипа по управление на човешки ресурси, маркетинг специалистите и всички служители, които са и „посланици“ на работодателската марка.

Мотивация - психично състояние, осъзната потребност, интерес, влечение, стремеж, желание или искане, което поражда поведение, ориентирано към постигането на определени цели. Тя придава насоченост и поддържа поведението в определена посока.

Ангажираност - „степената на психологическа инвестиция от страна на служителите в тяхната организация“⁶, „добавената стойност или допълнителното усилие, което служителят влага в работата си, което има пряко отражение върху представянето на организацията“⁷. Изразява се в **привързаност** – (склонността на служителя да работи за настоящия си работодател в дългосрочен план); **удовлетвореност** (желанието на служителя да препоръчва компанията като добро място за работа); и ги надгражда като **ангажираност** - готовността и желанието на служителя да влага допълнителни усилия, извън и над формално вписаните отговорности и задължения на ролята си в организацията.

Преживяване на служителя (employee experience, EX) - цялостното усещане на служителя за компанията, което се формира въз основа на преживяванията му с компанията във всички точки на взаимодействие с нея (от момента, в който прочете обява за работа до момента, в който изпрати имейл, за да получи повече информация или се обади на приятел за да получи вътрешна информация, през процеса на кандидатстване, постъпване на работа и всичко, което следва от този момент нататък до момента на напускане, а дори и след това).⁸

Гъвкав труд (гъвкаво работно време) - възможност за посрещане на нуждите както на индивида, така и на организацията чрез промени по отношение на времето (кога), мястото (къде) и начина (как) на работа на работника или служителя.⁹

Учене - процес, чрез който индивида придобива знания, разбирания, умения, ценности и ги прилага в разрешаването на проблеми в ежедневието си живот. Процесът на учене съдържа както емоционално, така и интелектуално измерение и дава възможност на индивида да се адаптира и до известна степен да контролира средата си.

Стил на учене - начинът, по който човек приема, преработва, съхранява и възпроизвежда информацията най-ефективно.

⁶ AON Hewitt (2017) Trends in Global Employee Engagement, http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2017_Employee-Engagement.pdf

⁷ Finn, J. D., Rock, D. A. (1997). *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 221–234

⁸ Елина Желева, Какво всъщност е Employee Experience? <http://www.designthinking.bg>

⁹ <http://workplaceflexibility.bc.edu/>

Междугенерационно учене - начинът, по който хората от всички възрасти могат да се учат заедно и един от друг¹⁰; двупосочно учене между поколенията посредством наставничество, обратно менторство и пр.

Приемственост - идентифициране, развитие и запазване в дългосрочен план на знанията и приноса на служителите, заемащи ключови или ръководни длъжности, или на такива, притежаващи дефицитни професии чрез подготовка и обучение на други хора, които могат да заемат тази длъжност, в случай на нейното овакантяване.

Емоционална интелигентност - способността да осъзнаваме, разбираме и управляваме, под натиска на конкретните ситуации, нашите емоции и емоциите на другите. По-широко погледнато, това е способността да се настройваме към изискванията на околния свят, да тълкуваме точно ситуацията, да използваме най-доброто от себе си и от взаимодействието с другите хора, поемайки контрола над собствения си живот.

Работоспособност - способността на човека продължително време да извършва дейността си, без да намали нейните количество и качество, както и без да настъпят неблагоприятни промени в организма от това. Тя е „баланс между ресурсите на индивида (здраве и функционални способности; компетентности и умения; ценности, нагласи и мотивация) и свързаните с труда фактори (съдържанието на труда, работната среда, организацията на труда и лидерството), който се влияе и от средата извън работата“.¹¹

Оценка на риска - идентифициране на потенциалните рискове и опасности, на които служителите могат да бъдат изложени, и вземане на решения за защитни и превантивни мерки, които трябва да бъдат въведени¹².

Съобразена с възрастта оценка на риска - оценяване на на рисковете с отчитане на свързаните с възрастта аспекти на отделните възрастови групи, което включва потенциалните промени във функционалния им капацитет и здравословно състояние, свързани с етапа на жизнения цикъл.

Ротация на работните места – промяна на задачите или работната позиция на служителите в рамките на една организация за определен период от време, с цел развитие на нови умения или намаляване на натоварванията и свеждане до минимум на последиците от стресиращи, монотонни или повтарящи се работни задачи, намаляване на напрежението и умората на определена група мускули и сухожилия, и на свързаните с тях инциденти и заболявания.

Стрес на работното място - всяко състояние, възприемано като отрицателно от отделни или група работещи, което е съпроводено с дисфункции от физическо, психическо и/или социално

¹⁰ EMIL (2018), What is intergenerational learning, 16 March 2018, Beth Johnson Foundation - United Kingdom.
<http://www.emil-network.eu/what-is-intergenerational-learning/>

¹¹ https://www.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional_work_ability_model/pages/default.aspx

¹² OSH Wiki https://oshwiki.eu/wiki/Occupational_safety_and_health_risk_assessment_methodologies

естество вследствие на това, че работещите не са в състояние да отговорят на изискванията и очакванията, свързани с трудовото им представяне¹³.

Синдром на професионалното прегаряне или „изпепеляване“ (бърнаут) - състояние на физиологично, емоционално и умствено изчерпване, характеризиращо се с хронична умора, чувство за безпомощност и безнадежност, развитие на негативно себевъзприятие и отношение към работата, живота и другите хора.

Корпоративна социална отговорност - действия за осигуряване на добра обществена репутация на предприятието и ангажиране с обществено значими каузи, които създават солидарност и чувство за съпричастност във всички поколения, независимо от различията между тях.

Междупоколенчески конфликти - конфликти породени от неразбирането и неприемането на различията между поколенията, вкл. техните ценности, нагласи, стереотипи, очаквания и т.н.

¹³ Определение на Световната здравна организация <https://www.who.int>

Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ РАЗЛИЧИЯ НА РАБОТНОТО МЯСТО

„Невидимата ръка на пазара трябва да бъде балансирана от видимата ръка на доброто управление“ Амартия Сен

Глобализацията, развитието на технологиите и демографските промени в структурата на работната сила поставят множество предизвикателства, свързани с управлението на поколенческите различия на работното място.

Днешната работна сила включва представители на **четири различни поколения**, които е необходимо да работят ефективно съвместно и да постигат общите цели. Изследванията показват, че са налице съществени различия между отделните поколения в ценностите, моделите на поведение, мотивацията за работа, ангажираността, отношението към ръководителите, отношението към новите технологии, към промяната в организациите и пр. Технологичната революция, особено навлизането на цифровизацията, отваря пропаст между уменията и води до различия в пригодността към работата на младите и възрастните поколения. Взаимодействието между представителите на различните поколения „може да бъде както източник на конфликти, така и среда на учене, продуктивност и иновации за организацията“.¹⁴

От ефективността на управлението на поколенческите различия зависи дали възрастовото многообразие на работното място ще бъде заплаха или възможност за организациите. Неразбирането и неприемането на поколенческите различия на работното място предпоставят условия за междуличностни, делови и организационни конфликти, които рефлектират негативно върху продуктивността и ефективността на организациите.



Какви са ползите от ефективното управление на поколенческите различия на работното място?

Проучванията показват, че успешното управление на възрастовото многообразие води до подобряване на взаимодействието и сътрудничеството между различните поколения, повишаване на организационната ефективност и създаване на благоприятен организационен климат, в които работещите от всички възрасти могат да развият своя потенциал. Според изследванията, екипите, включващи хора от различни възрасти (т.нар. мултигенерационни екипи), са по-успешни при решаване на комплексни задачи, свързани с



¹⁴ Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(Special Issue), 363–382.

вземане на решение¹⁵, продуктивността им е по-висока¹⁶ и компаниите с по-разнообразна работна сила се представят по-добре финансово.¹⁷

Управлението на възрастово многообразие е ефективно оползотворяване на знанията, уменията, компетенциите, опита и другите индивидуални и поколенчески различия на представителите на различните поколения за постигането на бизнес успех.



Управлението на поколенческите различия е тясно свързано със създаването на организационна култура на приобщаване и включване, изграждане и ефективно управление на мултигенерационен екип, управление на поколенческите конфликти, обучение и развитие през целия трудов живот, прилагане на подходящи методи за мотивиране, ангажиране и стимулиране на различните поколения, както и управление на преживяванията на представителите на четирите поколения работна сила.

Всеки един от тези аспекти е детайлно разгледан в настоящия наръчник, за да подпомогне работата на ръководителите на екипи и синдикалните дейци в предприятията.

Този раздел обхваща четирите основни стъпки, които дават възможност за поставяне на основите на ефективното управление на поколенческите различия на работното място:

¹⁵ Jürgen Wegge, C. Roth, B. Neubach, K. H. Schmidt, and Ruth Kanfer, "Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size," *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 1301–13.

¹⁶ Christian Gobel and Thomas. Zwick, "Are Personnel Measures Effective in Increasing Productivity of Old Workers?," *Labour Economics* 22 (2013): 80–93.

¹⁷ Vivian Hunt, Dennis Layton, and Sara Prince, Why diversity matters, January 2015 <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>



Отправна точка за ефективното управление на поколенческите различия е **познаването на особеностите и специфичните черти на различните генерации работна сила.**



Защо ръководителите на екипи е важно да познават поколенческите особености?

Познаването на генерационните специфики ще предостави възможност на ръководителите на екипи да разбират по-добре представителите на различните поколения, да се съобразяват с особеностите им, да идентифицират и оползотворят силните им страни в интерес на работата – т.е. да прилагат т.нар. **междупоколенчески подход**. Така хората с различни индивидуалности, ценности, вярвания, начин на мислене и предпочитания, ще имат възможност да развият потенциала си, допринасяйки за общите екипни и организационни цели. Прилагането на междугенерационния подход води до създаването на организационна среда на взаимно разбирателство, подкрепа и сътрудничество, спомага трансфера на знания и осигурява солидарността между отделните поколения на работното място. За да се разгърне максимално потенциалът на представителите на отделните поколения работна сила, е важно да се създаде организационна култура на приобщаване и включване, която насърчава взаимодействието на различните възрастови групи и цени както приликите, така и различията.



Защо синдикалните дейци в предприятията е важно да познават поколенческите особености?

Познаването и разбирането на специфичните черти на различните поколения ще подпомогне синдикалните дейци в предприятията при социалния диалог и колективното договаряне на равнище сектор и организация да отредят подобаващо значение и внимание към проблемите, свързани с представителството и защитата на специфичните интереси на различните възрастови групи работещи, към удължаването на активния трудов живот, насърчаването на продуктивността и усъвършенстването на уменията на всеки етап от възрастовия цикъл, адаптирането на работната среда и организацията на работата към потребностите на отделните поколения, развитието на поколенческа солидарност и преодоляването на дискриминацията, неравното третиране, запазването на достойнството в труда, здравето, стабилността и сигурността на всеки възрастов етап.



Запознайте се със специфичните особености на различните поколения

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

Специфичните черти на всяко поколение (т.нар. „поколенческа личност“) не са персонални, а са социални, те се проявяват на колективно ниво в обществена среда и влияят на възприятията, ценностите, нагласите, начина на мислене и социално поведение на хората от определена възрастова група. Определящи за формирането на поколенческата личност са два социални феномена¹⁸: *иконите* - личностите, събитията, постиженията или нещата, които стават отправни точки, еталони за развитието на конкретно поколение и *условията* - контекста на социалната среда, в която се развива всяко от поколенията. Иконите и условията въздействат върху живота и преживяванията на поколенията, и оформят специфичните поколенчески особености и модели на поведение.

Познаването на поколенческите различия поставя необходимата основа за ефективното управление на представителите на четирите поколения на работното място, основано на прилагането на междупоколенческия подход. Колкото по-добре мениджърите разбират уникалната комбинация от фактори, които мотивират всяко поколение, толкова по-добре ще координират усилията на хората на различна възраст в организацията и ще канализират енергията, мотивацията и поведението им в интерес на бизнес целите.

В наръчника е използвана класификация на поколенията работна сила в България¹⁹, която разглежда специфичните черти на четири поколения:



Поколение Т
(родени преди 1964г.)

поколение Т (наричани още „мълчаливите“ „традиционалистите“, „лоялните“, „бейби бумърите“, „хартиеното поколение“) е най-възрастното поколение на работното място

поколение Х (наричани още „междинно поколение“, „изгубено поколение“, „аналогово поколение“)



Поколение Х
(родени в периода 1965 г. – 1979 г.)

¹⁸ Ланкастър, Л., Стилман, Д. (2004) Сблъсъкът на поколенията, Изд. „Класика и стил“

¹⁹ Посочената класификация на поколенията е разработена в рамките на проекта по дейност 1.3. „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“ и се основава на подходите за тяхната систематизация в научната литература и на предположението, че в специфичните за България културно-исторически условия, всяка една от тези поколенчески групи е живяла в условия, които са различни от тези на останалите.



Поколение Y
(родени в периода 1980 г. – 1992 г.)

поколение Y (наричани още „милениуми“, „деца на хилядолетието“, „поколение АЗ - АЗ“, „индивидуалистите“)

поколение Z (наричани още „дигитално поколение“, „дигитални туземци“, „интернет поколение“, „иновативните“) – най-младото поколение на работното място



Поколение Z
(родени в периода 1993 г. – 2001 г.)

На следващата страница в табличен вид са представени накратко специфичните черти на всяко от четирите поколения – T, X, Y и Z, а детайлна информация относно поколенческите характеристики на работната сила в България може да намерите на страницата на Проекта на адрес: <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>.

| | Поколение Т | Поколение Х | Поколение Y | Поколение Z |
|---|---|--|---|---|
| Културно-исторически и социален контекст | Мирогледът им е изграден в условията на традиционните семейни ценности и разбирането за обществен и трудов морал в социалистическите отношения и изискванията на държавната планова икономика. Ключовите за поколението събития са разпадането на социалистическата система, прехода към политически плурализъм, демокрация, прехода към пазарна икономика и последвалите икономически кризи и събития. | Достигнали са своята зрелост в епохата на т.нар. „развит социализъм“ и в прехода към пазарна икономика. Свидетели са на разпадането на социалистическата система, демократичните процеси в Източна Европа, в т.ч. и в България, глобализацията на световната икономика, търговските войни, приватизацията и реституцията, финансовите пирамиди, икономическите кризи през 1997 и 2009 г., влизането на България в ЕС и др. | Ключовите за тях социално-икономически събития са свързани с глобализацията на икономиката, финансовите и икономическите кризи през 1997 и 2009 г., приемането на България в ЕС, възможностите за учене в чужбина и трудовата мобилност, отмяната на задължителната военна служба, глобалните екологични, технологични и научни събития и др. | Съзряват във време на непрестанни икономически и социални промени и по тази причина отдават най-голямо значение на динамиката и бързината в промяната във всичките и аспекти – политически, икономически, културни. Ключовите за тях събития са свързани с приемането на България в ЕС и свободата на движение и работа, Брекзит, финансово-икономическата криза от 2008 г. и последствията от нея, корупцията, престъпността и пр. |
| Цели и приоритети | сигурност, достойнство, спокойствие, уважение, признание, независимост, авторитет | сигурност, високи доходи, достойнство, независимост, уважение, спокойствие, щастие | високи доходи, щастие, любов, сигурност | щастие, независимост, свобода и любов |
| Инструментални ценности | трудолюбие, професионализъм, | трудолюбие, професионализъм, | професионализъм, интелигентност, | професионализъм, адаптивност, смелост (да |

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| (начини за постигане на целите в живота) | отговорност, лоялност, честност, интелигентност | интелигентност, отговорност, честност, знание | трудолюбие, адаптивност, креативност | експериментират), креативност, трудолюбие, интелигентност и прагматичност |
| Ключови фактори за мотивация | сигурност на работното място; компетентно и принципно ръководство; подходящи взаимоотношения, условия на труд и възнаграждение; справедлива оценка и обективна обратна връзка; липса на напрежение и стрес. | подходящо заплащане, справедлива оценка, сигурност на работното място, качества на ръководителите, взаимоотношения в екипа. | оценка и обратна връзка, възнаграждение, справедливост, компетентно и принципно ръководство, подходящи работни взаимоотношения, ефективна организация, възможност за общуване и свободно изразяване на мнение, възможности за кариерно развитие. | възможности за обучение и усъвършенстване, своевременна и обективна обратна връзка за постигнатото, възможност за общуване и свободно изразяване на мнение, съвременен технологично оборудван работен мястото, възможности за кариерно развитие, разнообразие и предизвикателства. |
| Нагласи към ръководителите | Очакват ръководителят да бъде фокусиран върху правилата и контрола, планирането, организирането, да проявява твърдост и решителност; държат на принципа на старшинството, основаващо | Предпочитат по-либерален стил на управление „цел – резултат“, който им предлага възможност да работят независимо с минимална опека и контрол. | Очакват от ръководителя поведение на лидер с висока емоционална интелигентност, управленски опит, професионализъм, морални качества, умение да води в правилната посока, да прилага | Очакват ръководителят да бъде „ситуативен лидер“, треньор, да ги консултира и подпомага в постигането на целите, да използва коучинг подход, да бъде човек с прогресивно мислене, гъвкав и креативен в управлението, да акцентира |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| | се на практика и опит; не са привърженици на гъвкавия стил на управление. | | диференциран подход и да възнаграждава за успехите. | върху смисъла в работата, да създава визия и да вдъхновява. |
| Отношение към новите технологии | не обичат нововъведенията, честите промени и предизвикателството да овладяват постоянно нови технологични умения; използват новите технологии предимно като инструменти за производителност, а не за свързаност | привлечени са от възможностите за смислено и целенасочено използване на новите технологии, но също така проявяват задръжки и отрицателни нагласи към тях (считат, че бумът на технологиите е съпътстван от много странични ефекти, като заплахата за работните места, пристрастяване и заболявания) | хора на дигиталния преход - технологиите са им познати и присъщи; искат да използват всички технологични инструменти, за да улеснят всички аспекти от своя живот – личен и професионален | първото изцяло дигитално поколение, на което не му се е налагало специално да се учи как да работи и ползва новите технологии - те са им „вродени“; възприемат информация визуално, в образи и пиксели, мислят на езика на технологиите, връзките и взаимодействията. |
| Предпочитани начини за обучение и усъвършенстване | обмяна на опит и сътрудничество с колегите; ползване на технологични документи; фирмено обучение; придобиване на нова квалификация; ползване на източници в интернет с професионална цел | обмяна на опит и знания на работното място, сътрудничество и подпомагане в работата; участие в семинари и конференции; надграждане на придобитата квалификация; електронно обучение | обмяна на опит и знание на работното място, сътрудничество и подпомагане в работата; надграждане на придобитата квалификация; участие в семинари и конференции; фирмено обучение; придобиване на квалификация по нова | обучение и подпомагането на работното място (коучинг, менторство), корпоративно обучение, електронно обучение, обмен на добри практики, конференции и семинари, работилници за умения |

| | | | | |
|----------------------------------|---|--|--|--|
| | | | професия; специализации в страната и чужбина | |
| Общуване и взаимодействие | притежават развити междуличностни и комуникационни умения – те са търпеливи, сдържани, умеят да изслушват, убедителни са в аргументите си; работят ефективно в екип, добри „балансори“ са; предпочитат да общуват „лице в лице“, по телефон, чрез факс и писма | консервативни, проявяват индивидуализъм и понякога агресивност в отстояването на интересите си , често са катализатор на конфликти в разнородни по възраст екипи; предпочитат да общуват „лице в лице“, по телефона, чрез писма; използват социалните мрежи предимно за да бъдат в течение с новините, за допълнителна информация, свързана с работата им | намират общ език и взаимодействат ефективно с останалите поколения; умеят да работят в екип, държат на спокойната и конструктивна атмосфера и на колегиалните взаимоотношения; общуват в социалните мрежи, като предпочитат да споделят съдържание и да комуникират чрез текст; предпочитат да комуникират по имейл, вместо по телефон; при по-важни въпроси, държат на личните, непосредствени контакти | имат задръжки и проблеми в общуването и толерантността към другите поколения – чувстват се неразбрани от тях, но и те не полагат усилия да ги разберат; предпочитат да общуват и работят с връстници; активно използват новите технологии, общуват в социалните мрежи, като предпочитат да създават съдържание и да комуникират чрез образи |
| Адаптивност към промяната | ниска толерантност към промяна и висока тревожност от последствията от нея | възприемат промяната като нещо „външно“, което подлага на изпитание присъщата им нагласа към стабилност, предвидимост и сигурност | промяната е „вътре в тях“, естествен начин на живот, с ниска тревожност са по отношение на последствията от нея | промяната е „вътрешна необходимост“, приемат я като нещо естествено, очаквано и желано; изразяват висока степен на разбиране и готовност за подкрепа на промяната. |



Идентифицирайте силните страни на всяко поколение

Управлението на възрастовото разнообразие, прилагането на холистичен подход и използването на предимствата на всяко поколение в интерес на работата е новата важна отличителна черта в ефективното лидерство и ключова необходимост за постигането на организационно съвършенство.

Всяко поколение има своите силни и слаби страни. Познаването им дава възможност преимуществата да бъдат използвани в полза на работата.



Предизвикателство: Определете силните страни на поколенията

Запознайте се със специфичните черти на различните поколения. Използвайте информацията от предишните страници, както и описанието на поколенческите профили, публикувано на [сайта на Проекта](#). **Изберете едно от поколенията (различни от Вашето) и отговорете на следните въпроси:**

- Кои от характеристиките на това поколение сте наблюдавали при неговите представители?
- Има ли нови неща, които открихте за това поколение?
- Кои характеристики на това поколение според Вас представляват най-голямо предизвикателство на работното място?

Разгледайте всички поколения на работното място, като отговорите на въпросите:

- Кои са ключовите силни страни на всяко от поколенията?
- Как могат да бъдат създадени условия за „извличане на най-доброто“ от всяко от поколенията?



Поколение Т
(родени преди 1964г.)



Поколение X
(родени в периода 1965 г. – 1979 г.)



Поколение Y
(родени в периода 1980 г. – 1992 г.)



Поколение Z
(родени в периода 1993 г. – 2001 г.)

На следващата страница може да видите част от силните страни на всяко от поколенията и условията, които дават възможност те да се разгърнат. Допълнете ги.

| ПОКОЛЕНИЕ | СИЛНИ СТРАНИ | УСЛОВИЯ, КОИТО ДАВАТ ВЪЗМОЖНОСТ ДА СЕ РАЗГЪРНАТ |
|--|--|---|
|  <p>Поколение Т (родени преди 1964г.)</p> | <p>трудолюбиви, лоялни, опитни, находчиви, добри екипни играчи, ориентирани към цели, резултати и постижения ...</p> | <p>Предоставяне на предизвикателни и комплексни работни задачи Възможност да контролират работата си чрез избор и промяна на задачите Осигуряване на признание за приноса , знанията и опита им Делегиране на ролята на ментори, за да прехвърлят своите знания и опит на по-младите поколения ...</p> |
|  <p>Поколение X (родени в периода 1965 г. – 1979 г.)</p> | <p>амбициозни и независими, решителни, изобретателни, находчиви, с лоялно и отговорно отношение към работата ...</p> | <p>Осигуряване на баланс между семейния и професионалния живот Своевременно информиране за неща, които касаят пряко работата им Включване във вземането на решения; предлагане на възможности за професионално развитие и възнаграждаване на приноса им; признание, основано на добре свършената работа ...</p> |
|  <p>Поколение Y (родени в периода 1980 г. – 1992 г.)</p> | <p>уверени, дигитално грамотни, с лекота могат да изпълняват няколко задачи едновременно, ориентирани към постижения</p> | <p>Перспективна работа, възможност за нови постижения Осигуряване на ясна посока, подкрепа и редовна обратна връзка Включване като коуч партньори, ментори и като обучители /тренири, както на по-младите, така и на по-възрастните им колеги ...</p> |
|  <p>Поколение Z (родени в периода 1993 г. – 2001 г.)</p> | <p>реалисти и прагматици, дигитално поколение, ориентирани към резултати, с прогресивен начин на мислене, отворени към промяната ...</p> | <p>Възможност да работят за полезна кауза, да се усъвършенстват и забавляват, докато работят Делегиране на разнообразни и предизвикателни задачи, свобода на действие Високотехнологична работна среда, предоставяща възможности за неформални контакти, свободно общуване, дискутиране в широки групи и изразяване на мнение ...</p> |



Преодолете стереотипите и предразсъдъците за поколенията на работното място

Трайните демографски тенденции, свързани с увеличаване на продължителността на живота и намаляване на раждаемостта, водещи до структурни промени в работната сила, поставят на преден план проблема за справянето с предразсъдъците, стереотипите, негативните нагласи и възрастовата дискриминация на работното място.

Стереотипите са представи и мнения, които са широко споделяни от група хора. Стереотипите се формират на базата на обобщаване на един или повече отличителни белези на дадена група. Стереотипите могат да бъдат както позитивни и неутрални, така и негативни. Стереотипът се базира на няколко общи характеристики, които биват натоварени със свръхмерна значимост.²⁰

- ✓ стереотипите не отчитат индивидуалните различия, а създават илюзия за хомогенност между членовете на стереотипизираната група;
- ✓ при наличието на негативни стереотипи позитивните черти и характеристики или биват игнорирани, или не получават достатъчно внимание;
- ✓ някои стереотипи възникват без реална връзка с факти от действителността, а по асоциация с други, вече съществуващи, стереотипи;
- ✓ стереотипът оставя много малки възможности за промяна, тъй като съществува силна тенденция всеки член на стереотипизираната група да се разглежда според този „еталон“.

Предразсъдъкът е вид стереотип, който съдържа оценка или преценка. Предразсъдъците са налице обикновено, когато не познаваме някого или нещо и правим предположения по това, което си мислим, че знаем. Поради предразсъдъците си категоризираме групи и обобщаваме преценката си за всяка от тях. Предразсъдъците могат да се променят въз основа на нов опит и особено чрез получаването или търсенето на повече информация.

Предразсъдъкът е необоснована предубеденост, негативна нагласа спрямо нещо. Той е прибързано създадено и често неаргументирано мнение. Предразсъдъкът, насочен към членовете на определена група или определени тип поведение, категория и пр. поражда отрицателни или неблагоприятни оценки за хората, принадлежащи към групата, без оглед на опита или фактите.

Нагласите са устойчива във времето форма на оценка за факти, събития, ситуации, хора. Те организират социалния ни свят, като ни помагат бързо да категоризираме явления и събития като „добри – лоши“, влияят на нашето поведение, формират чувствата и отношението ни към нещата.

На работното място често са налице предразсъдъци, стереотипи и дискриминация на хората въз основа на тяхната възраст (т.нар. „ейджизъм“ – от англ. език „ageism“) – както по отношение на по-възрастните, така и по отношение на по-младите служители. Ейджизмът се проявява в липса на толерантност по отношение на възрастта като фактор в общественото

²⁰ Palmore, E. B., Branch, L., & Harris, D. K. (Eds.). (2005). Encyclopedia of ageism. Haworth Pastoral Press.

развитие и е тих дискриминатор към дадена категория хора в множество сектори на икономиката.

Възрастовата дискриминация е поведенчески компонент на ейджизма и се отнася до ситуация, когато човек бива третиран по-малко благоприятно от друг в сравнима ситуация поради възрастта си (**пряка дискриминация**) или когато последиците от очевидно неутралните действия поставят в неизгодно положение хората на базата на тяхната възраст (**косвена дискриминация**).

Възрастовата дискриминация може да бъде открита в различни измерения на пазара на труда, трудовите взаимоотношения и организационните структури - в обявите за работа, в процеса на подбор, наемане, в делегирането на работните задължения, в оценката на трудовото представяне, в предоставянето на възможности за обучение и кариерно развитие, в заплащането и пр.

Изследователите на ейджизма търсят връзката на възрастовата дискриминация на работното място с организационната структура и йерархия, възрастовата структура, организационния климат, размера на предприятието, индустриалната и отраслова принадлежност и пр.

Проучванията показват, че по отношение на **организационната структура на компанията** са налице четири компонента, при които е възможно да се наблюдава възрастова дискриминация: организацията на работа; процеса на вземане на решения; оценката на трудовото представяне и информационните мрежи.

Формалната и неформална структура на организацията определя необходимостта от определени умения, които могат да бъдат обект на ейджизъм.

Възрастовата структура на една компания може да повлияе на появата на ейджизъм: нарастващото възрастово разнообразие предоставя възможности за повече контакти между различните поколения и по този начин може да намали ейджизма.

Важно значение за преодоляване на възрастовите стереотипи в компанията имат **организационната култура, организационния климат, корпоративната идентичност и лидерството**.

Организационната култура е набор от ценности, вярвания, поведение, обичаи и нагласи, които управляват начина, по който хората се държат в организациите. Организационният климат представлява атмосферата на организацията, която е създадена въз основа на културата.²¹

Благоприятните за служителите от различните поколения **организационен климат и корпоративна идентичност** играят важна роля - създаването на атмосфера на свободен от ейджизъм език, процедури и продукти е ключова стъпка за борба с възрастовата дискриминация.

Не само размерът на фирмата или възрастовата структура на нейната работна сила влияят върху това кои работници и служители се възприемат като „възрастни“, влияние оказва и **средната възраст в сектора/отрасъла**, в който оперира компанията.

²¹ <https://bccrwp.org/compare/difference-between-organizational-culture-and-climate/>

Изследователите въвеждат понятието **„относителна възраст“** - възрастта на индивида в сравнение със средната възраст или медианата в даден сектор, компания или професия. Тази „относителна възраст“ е основа за възрастова дискриминация на пазара на труда - колкото по-голяма е разликата между възрастта на индивида и тази, която се счита за „подходяща“ за дадена длъжност, компания или сектор, толкова по-голям е рискът от дискриминация. Проучванията показват, че след 40г. възраст хората, работещи като програмисти в сектора на информационните технологии, често са считани за „стари“, докато един съдия например се счита за „стар“ след 60г. възраст.²²

Според проучванията отрицателното стереотипизиране и възрастовото дискриминиране често е резултат от възприемането на „липса на съответствие“ между изискваните компетенции за работа и стереотипите по отношение на способностите на представителите на различните поколения. Съществуват и редица благоприятни стереотипи за по-възрастните работници, които могат да работят в тяхна полза на пазара на труда, включително **зрялост, опит, отговорност, надеждност, стабилност, лоялност, умения за обслужване на клиенти и търпение.**²³

Приписването на такива позитивни качества и характеристики на дадена група се нарича **„положително стереотипизиране“**. В определени сектори изискванията за работа „съвпадат“ по-добре с компетенциите, които като цяло се приписват на по-възрастните работници (като стабилност, лоялност или опит) и следователно тези сектори могат да предоставят повече „подходящи места“ за работа на по-възрастните наети лица.²⁴ Проучване на БСК показва, че много работодатели в металургията, строителството, химията и други базови индустрии изключително ценят опитните и отговорни хора от поколение Т (на възраст над 55г.).

Независимо от това, ейджизмът и възрастовата дискриминация на работното място продължават да съществуват и е важно усилията за преодоляването им да бъдат синхронизирани помежду си и вградени в обща стратегия за справяне с проблема не само на работното място, но и в обществото като цяло. Правната рамка, заедно с политиките на предприятията и заложените мерки в колективното трудово договаряне, предоставят възможност за прилагането на **холистичен подход при управлението на възрастта, насочен към представителите на всички възрастови групи, осигуряващ ефективното управление на поколенческите различия в екипите, като адресира стереотипите и предразсъдъците, повишава възрастовото разнообразие и предотвратява дискриминацията.**

Справянето с предразсъдъците и възрастовата дискриминация изисква **сътрудничество на всички заинтересовани страни и започва от осъзнаването на собствените нагласи и стереотипи.**

²² McMullin, J.A. and Duerden Comeau, T. 2011. Aging and Age Discrimination in IT firms, in Age, Gender, and Work: Small Information Technology Firms in the New Economy

²³ <https://rd.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-73820-8.pdf>

²⁴ Richardson et al. 2013; Turek, Perek-Bialas 2013



Преди да се заемете с предизвикателството да се справите с предразсъдъците и несъзнателните нагласи на другите хора по отношение на представителите на различните възрасти, оценете собствените си нагласи спрямо остаряването и различните поколения, като отговорите с „да“ или „не“ на всяко от твърденията:

1. Всички възрастни хора са еднакви.
2. Влошеното здравословно състояние е неизбежно с нарастването на възрастта.
3. Моята нагласа към стареенето не влияе върху здравето ми.
4. Може да проявявам негативно отношение или да дискриминирам хората заради тяхната възраст, без да съзнавам това.
5. По-възрастните служители от поколение Т (хората над 55г.) не използват новите технологии.
6. По-възрастните служители от поколение Т (хората над 55г.) не могат или нямат желание и енергия да научат нещо ново.
7. По-възрастните служители от поколение Т (хората над 55г.) искат по-високи възнаграждения.
8. По-възрастните служители от поколение Т (хората над 55г.) са с ниска продуктивност.
9. Младите поколения (18-39г.) не са ангажирани и съпричастни към предприятието, в което работят.
10. Можем да се справим с ейджизма и възрастовата дискриминация на работното място.



Проверете отговорите си на следващата страница.

1. Всички възрастни хора са еднакви.

Това твърдение не е вярно.

Предположението, че всички членове на дадена възрастова група са еднакви, е стереотип.

2. Влошеното здравословно състояние е неизбежно с нарастването на възрастта.

Това твърдение не е вярно.

Повечето хора изпитват здравословни проблеми с напредване на възрастта, но остаряването не води непременно до болести и увреждания. Здравето и способностите на възрастните варират значително и хронологичната възраст не определя капацитета им. Някои 80-годишни, например, са толкова психически и физически здрави, колкото някои 30-годишни.

3. Моята нагласа към стареенето не влияе върху здравето ми.

Това твърдение не е вярно.

Негативното отношение към остаряването може да окаже сериозно влияние върху здравето и продължителността на живота. Изследванията показват, че възрастните, които имат негативно отношение към остаряването, живеят средно с 7,5 години по-кратко от тези, чието отношение е позитивно.²⁵

4. Може да проявявам негативно отношение или да дискриминирам хората заради тяхната възраст, без да съзнавам това.

Това твърдение е вярно.

Често не съзнаваме отрицателните си нагласи към възрастните хора и към остаряването. Отрицателните нагласи и стереотипите към стареенето са навсякъде около нас. Медиите например, често стереотипизират възрастните хора като обичливи, но забравящи. Обикновено искаме да направим комплимент на хората като им казваме, че изглеждат по-млади от възрастта си – това всъщност показва, че несъзнателно приемаме остаряването като нещо негативно.

5. По-възрастните служители от поколение Т (хората над 55г.) не използват новите технологии.

Това твърдение не е вярно.

Факт е, че е налице раздвоение в отношението към технологиите на хората от поколение Т - от една страна те са силно впечатлени от технологичната революция, но от друга страна проявяват съмнения и притеснение относно негативните последици от използването им (промените в начина на живот и общуване; пристрастяването към интернет и социалните мрежи; безконтролният достъп до всякаква информация и рисковете свързани с това и пр.) Въпреки това, с навлизането на технологиите, поколение Т са изправени пред необходимостта да

²⁵ Levy BR et al. Longevity increased by positive self-perceptions of aging. Journal of Personality and Social Psychology 2002 83(2):261-270.

усвояват нови умения и да използват новите технологии. Важно е да се отбележи факта, че различните поколения използват технологиите за различни цели - поколение Т възприема новите технологии по различен начин от по-младите поколения и ги използва предимно като инструменти за производителност, а не за свързаност, както е при по-младите.

Необходимо е да се предприемат мерки за подобряване на цифровите умения на по-възрастните работещи, преодоляване на т.нар. „информационна пропаст“ и дигиталното разслояване между поколенията.²⁶

6. По-възрастните служители от поколение Т (хората над 55г.) не могат или нямат желание и енергия да научат нещо ново.

Това твърдение не е вярно.

Възможността за учене не зависи от възрастта, но стилът на учене се променя с годините. Различните поколения учат по различен начин и затова към тях е необходимо да се прилагат различни форми, методи и подходи за обучение и усъвършенстване.

7. По-възрастните служители от поколение Т (хората над 55г.) искат по-високи възнаграждения.

Това твърдение не е вярно.

Проучванията показват, че водещите мотиви на хората над 55г. са свързани с подходящите условия на труд, гъвкавото работно време и липсата на напрежение и стрес, а не с възнаграждението. Ако искат да удължат трудовия живот на своите служители, работодателите трябва да помислят за по-гъвкави режими на работа, за по-ергономичен дизайн на работните места и организация на процесите и възлагане на задачи, съобразени с възрастовите особености и съхраняващи работоспособността и продуктивността на поколението на традиционалистите.

8. По-възрастните служители от поколение Т (хората над 55г.) са с ниска продуктивност.

Това твърдение не е вярно.

Въпреки че здравословното и физическото състояние се влошават с годините, изследванията показват, че множество други функции се подобряват с напредването на възрастта. Най-положително се отразява възрастта върху развитието на умствените способности, като стратегическото мислене, съобразителността, дипломатичността, мъдростта, способността да се вземат обмислени решения и пр. Естествено умората от умствената работа при хората от поколение Т настъпва по-бързо от другите поколения, но те я компенсират с ефективността и отдадеността на работата. Те могат да се концентрират много по-устойчиво от другите поколения, но по-трудно превключват от една дейност към друга. Трудовият опит, социалните умения и способността за управление на живота също се подобряват с възрастта. Проучвания, свързани с измерване на трудовото изпълнение на работното място, показват, че натрупаният

²⁶ Според данни на НСИ (2019) докато около 90% от поколение Z регулярно използва интернет, то значително по-нисък е делът на представителите на поколение Т - 50.8% (до 64 т.) и 19.8% (над 65 г.)

професионален опит компенсира влошаването на някои основни когнитивни процеси като паметта и психомоторните умения.



- **Катсуке Янагишава, пенсиониран японски учител, става най-възрастният човек, покорил Еверест на възраст 71 години.**²⁷
- **Знаменитият поет и писател Гьоте е работил през целия си живот. Той е завършил прочутата си творба „Фауст“ на 82 години.**²⁸
- **Микеланджело е създал архитектурните планове на църквата Санта Мария дел Анджели в Рим на 88 години.**²⁹
- **Известният като най-велик челист в света Пабло Казалс се упражнява по 4-5 часа на ден на своя инструмент, дори след като навършва 90 години. Когато го питат защо прави това на тази възраст, той отговаря: „Защото смятам, че имам известен напредък“.**³⁰
- **Фавя Синг е най-възрастният бегач в маратона, пробягал последния си маратон на възраст 101 години.**³¹

9. Младите поколения (18-39г.) не са ангажирани и съпричастни към предприятието, в което работят.

Това твърдение не е вярно.

Поколенията влагат различно съдържание в понятията „ангажираност“ и „съпричастност“.

За да проявят ангажираност, представителите на поколение Z трябва да открият смисъл в работата и да възприемат каузата на организацията като обществено значима и полезна. Поколение Y очакват перспектива в работата и не искат да тъпчат на едно място, което често е причина за напускане. Текучеството на персонал обаче не е прецизен показател за ангажираността. Вярно е, че по-младите поколения нямат задръжки да напуснат предприятието, когато условията не ги удовлетворяват. Независимо, че при поколение X са налице по-ниски показатели по отношение на текучеството, представителите на това поколение не са толкова силно ангажирани с предприятието, дори проявяват по-ниска съпричастност в сравнение с по-младото поколение Y. Притиснати от обстоятелствата и множество лични отговорности, не

²⁷ McCurry (2007) - 71-year-old Japanese man becomes oldest climber to scale Everest. <https://www.theguardian.com/world/2007/may/29/japan.justinmccurry1>

²⁸ The German Way and More (n.a.) - J.W. von Goethe. <https://www.german-way.com/notable-people/featured-bios/j-w-von-goethe/>

²⁹ Waldschmidt (2014) - This list proves you are never too old to do something amazing. <https://www.businessinsider.com/100-amazing-accomplishments-achieved-at-every-age-2014-3?IR=T>

³⁰ Spirituality & Practice (n.a.) - Birthday of Pablo Casals. <https://www.spiritualityandpractice.com/practices/naming-the-days/view/22055/birthday-of-pablo-casals>

³¹ Badshah (2013) - The world's oldest runner, Fauja Singh, on life since his retirement. <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/the-running-blog/2013/oct/11/fauja-singh-worlds-oldest-runner-102>

искайки да рискуват сигурността, поколение X са склонни да проявяват т.н. „псевдоудовлетвореност“ – самозалъгване, омекотяване на обстоятелствата, фалшифициране на възприятията под въздействие на защитни механизми на психиката и „резигнативна удовлетвореност“ – намаляване равнището на претенции, обезверяване и примиряване.

Сравнителните изследвания показват, че като цяло представителите на поколение T се чувстват най-привързани към предприятието и действително най-съпричастни към неговото бъдеще, но от тук не може да бъде направен изводът, че младите поколения не са ангажирани и съпричастни към предприятието, в което работят.

10. Можем да се справим с ейджизма и възрастовата дискриминация на работното място.

Това твърдение е вярно.

Можем да променим нагласите си и този процес има три стъпки:

- ✓ **Осъзнаване:** критичната отправна точка е да признаем собствените си нагласи и предразсъдъци относно застаряването и възрастните хора.
- ✓ **Поведение:** важно е да следим за ейджистко поведение в и около нас, както и да се справяме своевременно и ефективно с него.
- ✓ **Взаимодействие:** да взаимодействаме с хора от всички възрасти и да си сътрудничим с тях.³²

Справянето с вкоренените стереотипи, предразсъдъци и дискриминационни практики изисква време за промяна, както и съвместни действия на всички нива в предприятието и сътрудничество между различни групи заинтересовани страни – висше ръководство, линейен мениджмънт, служители, представители на синдикалните организации и пр.



Как синдикалните дейци в предприятието могат да допринесат за справянето с ейджизма и възрастовата дискриминация?

Синдикалните дейци могат да използват като инструмент колективното договаряне на равнище сектор и организация, за да ангажират работодателите и браншовете с **въвеждането на политики и предприемането на действия, свързани с:**

- ✓ **повишаване на осведомеността** относно важноста на позитивната и справедлива нагласа към работниците и служителите от всички възрастови групи;
- ✓ създаване на **информационни портали, платформи и бюлетени**, повишаващи информираността и компетентността по проблемите на поколенческите различия на работното място и управлението на възрастта;
- ✓ **интегриране на ценностното отношение към възрастта и възрастовото многообразие в етичните (професионалните) фирмени кодекси и общи правила на поведение;**

³² <https://www.who.int/ageing/features/attitudes-quiz/en/>

- ✓ включване в програмите за **фирмено обучение** на теми, свързани с **поколенческите различия, междупоколенческия подход, активното остаряване, солидарността между поколенията** и пр.;
- ✓ насърчаване изграждането на временни **смесени екипи** за реализиране на фирмени проекти и разрешаване на определени проблеми с участието на хора от различни поколения;
- ✓ прилагане на **неутрално спрямо възрастта набиране, селекция и подбор на персонал** чрез компетентностно-базирано проектиране на спецификациите за вакантните длъжности; използване на разнообразни канали за набиране на персонал с цел привличане на кандидати от различни възрасти; селекция и подбор, основани на компетенции и наемане на хора от различни поколения;
- ✓ създаване на среда, насърчаваща ученето и усъвършенстването през целия жизнен цикъл и осигуряваща **равен достъп до обучение и развитие на умения** за всички поколенчески групи в организацията;
- ✓ прилагане на **диференциран подход в мотивирането и стимулирането** за участие в обучение на хората от различни поколения;
- ✓ включване в системите за **атестиране и оценка на преките ръководители** на показатели, свързани с **уменията за управление на възрастовото разнообразие и насърчаване на солидарността между поколенията в екипите**;
- ✓ създаване на **благоприятна за всички възрасти корпоративна идентичност** и още много други.



Как ръководителите на екипи могат да допринесат за справянето с ейджизма и възрастовата дискриминация?

Ръководителите на екипи е важно да познават добре специфичните черти на различните поколения. За да се справят със стереотипите на ниво екип, е ключово те самите да са преодолели собствените си негативни нагласи и предразсъдъци по отношение на поколенията. Ръководителите на екипи могат да допринесат за преодоляването на възрастовата дискриминация посредством:

- ✓ демонстриране на поведение на **ролеви модел** за разбиране, зачитане и приемане на различията между поколенията;
- ✓ изграждане и подкрепяне на среда на разбиране и приемане на междупоколенческите различия и **екипна култура на приобщаване и включване**, стимулираща развитието на потенциала и сътрудничеството между хората от различни възрасти;
- ✓ идентифициране на **нагласите на различните членове на екипа** по отношение на представителите на различните поколения;
- ✓ включване на **теми, свързани с поколенческите различия**, в срещите на екипа;
- ✓ обсъждане с членовете на екипа на **положителния принос на представителите на различните поколения и ползите от сътрудничеството между поколенията** посредством разглеждането на конкретни примери от трудовия живот на екипа;
- ✓ изграждане на **смесени работни групи** (съставени от представители на различни поколения) за изпълнението на конкретна задача и/или разрешаването на определен проблем;
- ✓ прилагане на **неутрални спрямо възрастта набиране, селекция и подбор на персонал**, осигурени чрез компетентностно-базирано проектиране на спецификациите за вакантните

длъжности; използване на разнообразни канали за набиране на персонал с цел привличане на кандидати от различни възрасти; селекция и подбор, основани на компетенции;

✓ предоставяне на възможности на членовете на екипа за **обучение, кариерно и професионално развитие през целия им трудов живот**;

✓ насърчаване на **междугенерационното учене**, взаимодействието и сътрудничеството между членовете на екипа, представители на различни поколения чрез менторство (включително реверсивно менторство), наставничество, споделяне на работата и пр.;

✓ умело управление на мултигенерационен екип чрез прилагане на **междупоколенчески подход** - разбиране, приемане и съобразяване с особеностите на различните поколения и използването им в интерес на работата и пр.



Изградете екипна култура на приобщаване и включване

За да бъде изградена **организационна култура на приобщаване и включване**, в която хората от различни поколения с различни индивидуалности, ценности, вявания, начин на мислене и предпочитания, имат възможност да развият потенциала си, допринасяйки за общите екипни и организационни цели, е необходимо активното участие както на висшия мениджмънт, така и на ръководителите на екипи и всички служители в организацията.

Висшият мениджмънт може да допринесе за изграждането на организационна култура, насърчаваща развитието на потенциала и сътрудничеството между различните поколения работна сила, като:

- проявява **ангажираност и отговорност** посредством определянето на подходящи мерки за управление на възрастовото многообразие и мониторинг на напредъка; както и чрез осигуряването на необходимите ресурси (човешки, финансови и пр.);
- **комуникира важността** на приобщаващото и хармонично работно място по време на срещи на ръководството, фирмени събития и др. формални или неформални срещи със служителите;
- демонстрира **ролеви модел** за поведение, очаквано от мениджърите и служителите, като следва организационните ценности и участва активно в инициативи за изграждане на организационна култура, подкрепяща възрастовото многообразие.

Важна роля за изграждането на приобщаващо и хармонично работно място имат **ръководителите на екипи**. Освен да управляват ефективно членовете на своя екип, те трябва да изградят култура на приобщаване и включване, за да улеснят ефективната комуникация, доверието, ползотворно сътрудничество и взаимодействие между представителите на различните поколения в екипа.



Предизвикателство към ръководителите на екипи:

Използвайте въпросника, за да оцените взаимодействието между членовете в екипа - нивото на комуникация и сътрудничество, съвместната работа, взаимната грижа и поддръжка и екипния дух.

Комуникация и сътрудничество

- Колко често членовете на Вашия екип от различни поколения общуват помежду си?
- Взаимодействат ли всички членове на екипа помежду си в неформална обстановка (например по време на обяд, фирмени събития/активности, след работа)?
- Възникват ли често конфликти или недоразумения между членовете на екипа от различни възрастови групи?

Съвместна работа

- Стремят ли се членовете на екипа Ви да постигнат общата цел или преобладават личните интереси?
- Забелязвате ли разделение по възрастов признак в рамките на Вашия екип?
- Споделят ли членовете на екипа информация и ресурси помежду си?

Взаимна грижа и поддръжка

- Предлагат ли проактивно членовете на екипа помощ на тези, които се нуждаят от нея?
- Когато има нов член в екипа, останалите съдействат ли му бързо да навлезе в работата?
- Членовете на екипа, представители на различни поколения, отнасят ли се един към друг с уважение?

Екипен дух

- Членовете на екипа с удоволствие ли идват на работа?
- Смятате ли, че на представителите на различните поколения им харесва да работят заедно като екип?

След като отговорите на въпросите, анализирайте необходимостта от мерки, които да предприемете за постигането на екипна култура на приобщаване и сътрудничество, и направете план за действие.



Как ръководителите на екипи могат да насърчават екипната култура на приобщаване и включване?

- **Да опознаят себе си.** От изключително значение е да разбират собствените си чувства, емоции, възприятия и нагласи, и влиянието, което те оказват върху другите. Затова е важно да отделят време, за да анализират своите предпочитания, стереотипи, нагласи и как те влияят на решенията и поведението им спрямо членовете на екипа.
 - **Да уважават различията и да водят чрез личен пример** по начин, който кара представителите на всички възрасти да се чувстват приети, уважавани и ценени. Да изграждат и поддържат среда на сътрудничество и подкрепа между представителите на различните поколения.
 - **Да не допускат предположения, предразсъдъци и стереотипи по отношение на хората от различни възрасти.** Да насърчават членовете на екипа да се справят с негативните нагласи спрямо представителите на различните поколения, да зачитат и приемат различията.

Своевременно да идентифицират проявите на ейджизъм и възрастовата дискриминация, и да предприемат необходимите действия за справяне с тях.

- **Да се съсредоточат върху общите цели.** Да създадат обща визия и цели на екипа, за да преодолеят различията на членовете на екипа и да насърчат представителите на всички поколения да работят за постигане на общата цел.
- **Да общуват с представителите на различни поколения, като вземат предвид поколенческите разлики и особености, и се съобразяват с тях.** Да използват подходящ стил на общуване и изразни средства, с които да създадат и поддържат позитивни взаимоотношения с представителите на всички поколения.
- **Да комуникират по подходящ начин с членовете на екипа значението на изграждането и поддържането на приобщаваща култура.** Да подчертаят важността и ползите, които тя носи - подобрена производителност на екипа, по-хармонична работна среда и пр. Да провеждат редовни разговори с членовете на екипа (например по време на наставнически сесии, преглед на резултатите, срещи на екипи) относно тяхната способност да работят ефективно като възрастово-разнообразен екип и да обсъждат възможните области на подобрение.
- Когато наемат нови служители в екипа, освен компетенциите за заемане на позицията, да вземат предвид и **нагласите им да работят в мултигенерационен екип.**
- Да насърчават **участието на всички служители** в обсъжданията на екипа, независимо от тяхната възраст.
- **Да осигурят възможност на служителите от различните поколения да увеличат взаимодействието помежду си** както по време на работа, така и чрез неформални дейности (спортни активности, честване на празници и събития и пр.)



Как синдикалните дейци могат да допринесат за изграждането и развитието на организационна култура на приобщаване и включване?

Синдикалните дейци могат да допринесат за изграждането и развитието на организационна култура на приобщаване и включване като чрез колективното договаряне на равнище сектор и организация **адресират проблемите, свързани с поколенческата солидарност, преодоляването на дискриминацията и неравното третиране, чрез прилагането на политики и практики, насърчаващи възрастовото многообразие на работното място и сътрудничеството между поколенията.**



Добрите фирмени практики при изграждането на подкрепяща възрастово многообразие организационна култура включват:

➤ **Формални и неформални активности на работното място**, промотиращи познаването и зачитането на поколенческите различия, и взаимодействието между поколенията.

*Изграждането на организационна култура, подкрепяща разнообразната по възраст работна сила в **HMRC** включва обучение на мениджърите за поколенческите различия и управление на мултигенерационни екипи.*³³

*Във **Vivacom** мениджърският състав, който се състои от представители на 4 различни поколения преминава обучение по управление на междупоколенческите различия.*³⁴

*В **Santander** вярват, че хората, които се чувстват включени и ценени, са по-ангажирани и организационната култура трябва да цени стойността на всеки служител. За да бъде осигурена подкрепа на линейните мениджъри за управление на мултигенерационните екипи, компанията предлага обучение за разнообразие и приобщаване.*³⁵

*В **Cisco** се използва инструмент за самооценка, който е част от раздела „Включване и многообразие“ в т.нар. „Преглед на ефективността“ в компанията. Въпросникът се попълва индивидуално и е само за лична употреба. Въпросите се отнасят до разпознаването на разликите в поколенията, предприемането на действия, когато човек стане свидетел на неуважително поведение спрямо други хора на работното място, активно общуване с различни колеги, търсене на множество перспективи от различни специалисти, за да се постигнат по най-иновативен начин бизнес целите, изслушване на мненията на другите с уважение, приемане на различни гледни точки и показване, че всяко мнение е смислено и пр. Всеки служител е необходимо да определи две или три области, в които е допринесъл за приобщаваща и разнообразна култура, както и да отбележи конкретните действия, които е предприел, за да постигне резултати.*³⁶

В много компании се организират дейности на работното място, свързани с общите интереси на различните поколения служители – напр. спорт, екскурзии, хобита и пр., които целят стимулирането на взаимодействието между поколенията в неформална среда.

➤ **Дизайн на работното място**

Дизайнът на работното място е ключов за изграждането на среда, която насърчава и улеснява съвместната работа на хора с различен опит, умения и знания. Изследване на

³³ Информацията за добрата практика е адаптирана по Managing an age-diverse workforce: What employers need to know, CIPD report (2015) <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/age-diversity-insights-report>

³⁴ Г. Софрониева, Директор ЧР Vivacom
https://activeageing.bia-bg.com/media/docs/SP_Generations_G.Sofronieva.pdf

³⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по Managing an age-diverse workforce: What employers need to know, CIPD report (2015) <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/age-diversity-insights-report>

³⁶ Информацията за добрата практика е адаптирана по Barbara Mazur, Building diverse and inclusive organizational culture-best practices: A case study of Cisco Co. Journal of Intercultural Management Vol. 6, No. 4, December 2014, pp. 169–179 <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/joim.2014.6.issue-4-1/joim-2014-0043/joim-2014-0043.pdf>

*Jones Lang LaSalle подчертава ролята на обособените пространства за сътрудничество, което насърчава колективната работа и срещите.*³⁷

*Пример за компания, която използва ефективно възможностите на офисните си пространства, е **Apple** - там всеки детайл от дизайна на работното място е внимателно проучен и изграден така, че да създаде идеалната среда за иновации и сътрудничеството между служителите от различни поколения и между мултигенерационните екипи.*³⁸

➤ **Шампиони по организационна култура**

*Например в **LinkedIn** съществуват т.нар. „шампиони по организационна култура“, представители на различни отдели (над 350 човека от 30те офиса на компанията). Всяка година те са поканени на т.нар. „Лагер на организационната култура“ - програма за развитие на лидерството, в която е включено и събитие в стил хакатон „предизвикателство за сътрудничество“. В LinkedIn изграждат общност, защото вярват, че отношенията, които служителите създават и поддържат, могат да повлияят на ефективността им и на възприятията им за организацията като цяло. Изграждането на общност води до улесняването на трансфера на знания и стимулиране на удовлетвореността на служителите. Служителите участват в дейности и проекти, които насърчават взаимоотношенията, изграждат и подхранват корпоративните ценности.*³⁹

➤ **Междупоколенчески мрежи**

*Например **Weleda** подкрепя финансово и координира т.нар. „междупоколенчески мрежи“ - възрастните служители са грижат за децата на колегите си в работно време, подпомагат работата на детската градина Waldorf, собственост на компанията. Предоставя се подкрепа за пазаруване на болни членове на персонала. Мрежата между поколенията не само поддържа различните аспекти на баланса между професионален и личен живот, но също така цели трансфер на знания между различните поколения служители.*⁴⁰

➤ **Управление на оплакванията, свързани с възрастовата дискриминация**

*Например в **Marriott** има изградена цялостна система управление на жалби и оплаквания, известна като „Гаранция за справедливо отношение“. Всеки служител може да отправи оплакването си към по-горно от неговия пряк ръководител йерархично ниво. Процесът на ескалация може да продължи докато проблемът се разреши. Служителите могат да отправят своите жалби директно до Изпълнителния Директор чрез поставяне на оплакването в специално предназначена за това пощенска кутия. Marriott има „политика за*

³⁷ https://gradat.bg/news/2017/05/19/2964021_pet_tendencii_za_ofis_sredata_prez_2017_g

³⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по Joseph, R. (2019) World's best employee engagement strategies: Part 2 – Apple <https://blog.xoxoday.com/post/worlds-best-employee-engagement-strategies-part-2-apple>

³⁹ Информацията за добрата практика е адаптирана по Designing employee experience. How a unifying approach can enhance engagement and productivity. IBM Institute for Business Value, USA, 2016 и Nelson, E., Neicu, M. (2019) Employee Experience 2020 Global Report & Case Studies, EX LEADERS NETWORK, KennedyFitch <https://www.exleadersnetwork.com/wp-content/uploads/2019/12/EX-2020-Report-by-EX-Leaders-Network.pdf>

⁴⁰ Информацията за добрата практика е адаптирана по Dagmar Preissing, Frank Loennies. Organizational Culture and Integration of Older Employees: The German Experience. Journal of New Business Ideas & Trends 2011, 9(1), pp. 28-42. <https://pdfs.semanticscholar.org/ea12/47d3fd76bc1026e72e1859afab59a09126c1.pdf>

отворени врати“, която дава възможност на всеки от служителите да отнесе своя проблем до всеки член на ръководството. Тези канали за управление на оплакванията се комуникират с всички новопостъпили служители, за да са наясно с правата си, ако срещат дискриминация или несправедливо отношение.⁴¹

От ключово значение за развитието на организационна култура на приобщаване и включване е *изграждането на ценности, свързани с приемането, разбирането и уважението на представителите на различните поколения, справяне с предразсъдъците, предубежденията и стереотипите по отношение на представителите на една или друга възрастова група и развитието на лидери*, които познават поколенческите специфики и ефективно управляват трансгенерационните екипи.

⁴¹ Информацията за добрата практика е адаптирана по „The making of a Great Place to Work® - the story of Marriott International“ <http://www.lrj.cn/encrm1.0/public/upload/Case%20study-Marriott%20International.pdf>

Раздел 3. ИЗГРАЖДАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА МУЛТИГЕНЕРАЦИОНЕН ЕКИП

„Просперитетът на компаниите зависи от способността им да създават стойност чрез своите служители.“

К. Омае⁴²

Изграждането и управлението на екипи, чиито членове са представители на различни поколения (т.нар. „мултигенерационни екипи“) предоставя множество възможности и предизвикателства, и налага промяна в подходите и моделите на управление на хора. Ефективното лидерство се фокусира върху управлението на възрастово разнообразие, прилагането на холистичен подход и използването на предимствата на всяко поколение в интерес на работата.



Какви са ползите от мултигенерационните екипи?

Съществуват множество ползи, които могат да се обединят в три ключови области:

- ✓ **Споделяне на различни гледни точки, водещо до иновации и повишена продуктивност**

Наличието на представители на различни поколения на работното място разкрива различни гледни точки. Различните поколения имат разнообразни подходи към работата, които порождават нови перспективи и **стимулират иновациите**, предоставят възможност за **успешно решаване на комплексни задачи** и водят до **повишена продуктивност**.

- ✓ **Двупосочен обмен на знания между поколенията – междугенерационно учене**

Компаниите, съставени от мултигенерационни екипи, се възползват от различните умения и опит, което потенциално позволява **по-ефективен трансфер на организационни знания**. Споделянето на знания между поколенията **развива потенциала на представителите на всички генерации и стимулира сътрудничеството между тях**. Различните поколения притежават знания, умения и компетенции, които са ценни както за другите им колеги, така и за организацията като цяло. От една страна младите поколения могат да се учат от опита, практическите съвети и познанията на по-възрастните. От



⁴² Ohmae, K. (2005) The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in Our Borderless World, Wharton School Publishing.

друга страна – от изключително значение е и т.нар. „реверсивно (обратно) менторство“, чрез което по-младите служители могат да бъдат полезни на по-възрастните по теми като технологии, социални медии, съвременни тенденции и пр. **Междугенерационното учене** (двупосочното учене между поколенията посредством наставничество, обратно менторство и др.) **подпомага изграждането на стимулираща работна среда на сътрудничество и засилва солидарността между поколенията.**

✓ **Привличане и задържане на клиенти, представители на различни поколения**

Глобализацията на пазарите и непрекъснато нарастващите очаквания и потребности на клиентите поставят все по-високи изисквания към продуктите и услугите, предоставяни от организациите. Тези нови условия карат организациите да се конкурират на база бързина, гъвкавост и иновативност, като се възползват в максимална степен от предимствата на своите екипи. **Разработването на продукти, отразяващо нуждите на различните поколения,** е възможно когато се включат екипи, чиито членове са представители на различни поколения. Освен това, **както по-възрастните, така и по-младите клиенти споделят, че имат повече доверие и предпочитат да бъдат обслужвани от хора на тяхната възраст.** Проучванията показват, че работата на мултигенерационните екипи допринася за привличането, удовлетвореността и задържането на клиентите на компанията, а повишаването на клиентското преживяване е пряко свързано с правилния подбор на възрастовия микс на персонала.

Настоящият раздел обхваща трите основни стъпки, необходими за ефективното изграждане и управление на мултигенерационен екип:



Как синдикалните дейци в предприятието могат да допринесат за изграждането и ефективното управление на мултигенерационните екипи?

Посредством социалния диалог и колективното договаряне на равнище сектор и организация, синдикалните дейци могат да допринесат за **предприемането на проактивен подход към справянето с предизвикателствата, произтичащи от демографските промени** и ангажиране на работодателите и браншовете с **въвеждането на политики и предприемането на действия, насочени към:**

- ✓ **проучване на възрастовата структура** на организацията и анализиране на информацията относно компетенциите на служителите от гледна точка на това как кореспондират с бизнес плановете и очакваните промени; планиране на необходимите инициативи за постигане на дългосрочните цели, приоритети и стратегия на предприятието;
- ✓ предприемане на своевременни проактивни действия за **планиране и удовлетворяване на нуждите от персонал и ключови за компанията компетенции чрез привличането и развитието на таланти от различни поколения;**
- ✓ прилагане на **неутрални спрямо възрастта набиране, селекция и подбор на персонал**, осигурени чрез компетентностно-базирано проектиране на спецификациите за вакантните длъжности; използване на разнообразни канали за набиране на персонал с цел привличане на кандидати от различни поколения; селекция и подбор, основани на компетенции и наемане на хора от различни поколения, което да предостави възможност на компанията да задоволи своите специфични потребности от квалификация и умения на работната сила;
- ✓ изграждане и управление на **работодателска марка, привлекателна за четирите поколения работна сила.**



Как ръководителите могат да изградят успешен мултигенерационен екип и да го управляват ефективно?

- ✓ чрез предприемането на проактивни действия за **привличането в екипа на представители от различни поколения, тяхното развитие, задържане и мотивиране за постигане на целите;**
- ✓ посредством прилагането на **компетентностно-базирана селекция и подбор на членовете на екипа**, оценка на компетенциите и качествата им от гледна точка на изискванията към длъжността и стратегията на организацията, и вземане на неутрално спрямо възрастта решение за назначение;
- ✓ с прилагането на **диференциран, съобразен с поколенческите различия, подход на управление** на членовете на мултигенерационния екип, **организация на работата и делегиране на задачи**, съобразени със спецификата в работоспособността и с насърчаване на продуктивността на всеки етап от жизнения цикъл;
- ✓ чрез оползотворяване на силните страни на всеки член на екипа, независимо от това представител на кое от поколенията е, за постигане на екипните цели и **емоционално-интелигентно лидерство.**



Изградете мултигенерационен екип

Проучванията показват, че за да бъде ефективен един екип, в него е необходимо да присъстват балансирано представители на различни поколения, тъй като всяко едно от тях има специфичен принос за постигането на екипните цели.

Ефективността на екипа е степента, в която той постига конкретни и измерими екипни резултати.⁴³ Екипните резултати са свързани с изпълнението на конкретна задача и представляват измерим принос на екипа към организацията.

⁴³ Katzenbach, J. and Smith, D. The Wisdom of Teams, Harvard, Harvard Business School Press, 1993.

Ефективността на екипа не е постоянна, тя се променя непрекъснато под влиянието на множество фактори - атмосфера в екипа, определяне и постигане на екипните цели, справяне с конфликти, лидерство, вземане на решения, сътрудничество, комуникация, мотивация, развитие на участниците, вътрешната и външната среда на екипа и пр.



Предизвикателство: Анализирайте специфичните черти на всяко от поколенията и определете какъв може да бъде приносът на представителите на всяка генерация за постигането на общите цели и екипна ефективност.

Вижте някои идеи на следващата страница по отношение на поколенческите роли и техния принос за екипа.

Поколенческата роля е свързана със специфичния начин на мислене, ценности, нагласи и поведения, присъщи за членовете на екипа, представители на определена генерация, допринасящи за постигането на общите цели и екипна ефективност.



Поколение Т
(родени преди 1964г.)

Принос на представителите на поколение Т в екипа: *предоставят своя опит, знания и експертиза, осигуряват изпълнението на работните задачи докрай, извършването им стъпка по стъпка, с внимание към*

значимите детайли, спазването на правилата и процедурите в процеса на работа, предпазват екипа от погрешни ходове, предвиждат потенциалните рискове и проблеми, подпомагат екипа при разрешаването на проблеми, справянето със сложни ситуации и пр. Представителите на поколение Т имат и роля на „балансори“ в екипа, спомагат процеса на сътрудничество, взаимопомощ и коопериране, без които екипната работа е неефективна.

Принос на представителите на поколение Х в

екипа: *прилагат изобретателност и находчивост, възползват се от всяка възникнала възможност, тласкат екипа към постигане на целите и желания краен резултат, допринасят със своя прагматичен и понякога критичен поглед към нещата, предпазват членовете на екипа от нереалистични очаквания, възможни отклонения и погрешни действия като идентифицират потенциалните рискове и проблеми, фокусират вниманието на екипа върху добрите практики, сигурните подходи и конвенционалните методи, разрешават проблемите с търпение и предпазливост.*



Поколение Х
(родени в периода 1965 г. – 1979 г.)



Поколение Y
(родени в периода 1980 г. – 1992 г.)

Принос на представителите на поколение Y в екипа: създават и поддържат спокойна, позитивна и конструктивна атмосфера в екипа, лесно намират общ език и

взаимодействат ефективно с останалите поколения. Предоставят идеи за подобряване на ефективността и организацията на работа, намират начини как да бъде свършена повече работа за по-кратко време, с присъщия си перфекционизъм подпомагат постигането на екипните цели и резултати по оптимален начин. Фокусират вниманието на екипните членове към търсенето на различни алтернативи за действие и решение, съпоставяне и анализиране на възможностите за идентифициране на най-добрия избор.

Принос на представителите на поколение Z в

екипа: експериментират, предизвикват статуквото, тласкат екипа към креативност, иновации, постоянна промяна и усъвършенстване, към намиране на нови, неконвенционални начини за постигане на поставените цели. Предоставят технологични решения на проблемите и предлагат нестандартна гледна точка към различните ситуации и пътищата за постигане на екипните цели.



Поколение Z
(родени в периода 1993 г. – 2001 г.)

Всяко поколение има както своите силни, така и своите слаби страни. Ако всички членове на екипа са представители само на едно поколение, това може да доведе до липса на баланс – ако членовете на екипа имат едни и същи слаби страни, екипът като цяло може да има този недостатък. Ако членовете на екипа имат сходни силни страни, те може да са по-склонни да се конкурират, отколкото да си сътрудничат, за да получат задачите и отговорностите, който най-добре отговарят на техните предпочитания и преимущества. Това също би рефлектирало негативно върху екипната ефективност.

Привличайте, развивайте и задържайте талантите от различни поколения



В България най-търсено е поколение Y, следвано от поколение X⁴⁴. От гледна точка на работодателите това са поколения, които притежават енергия, работоспособност и опит. Следва поколение Z, което е търсено заради енергията си и високото ниво на езикова и дигитална грамотност. Това, че Z поколението не е обременено с предишен опит е предимство за част от работодателите, които „формират“ и обучават служителите според предпочитанията си. От друга страна ниската лоялност, липсата на дисциплина, своенравността, неосъзнатостта и липсата на опит са бариера пред работодателите да търсят на първо място поколение Z. Най-малко търсено и дискриминирано като цяло е поколение T. Все още

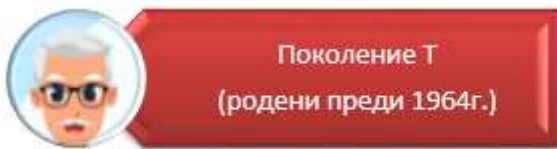
⁴⁴ „Заклучителен аналитичен доклад за изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“, разработен в рамките на дейност 1.3. по проекта

съществуват множество стереотипи сред работодателите, че това поколение е изчерпано, няма желание за работа, няма енергия, трудно приспособимо е и не желае да се учи. Работодателите обикновено наемат служители от поколение Т, когато не могат да намерят служители от другите три поколения. Проучванията показват също, че друга преобладаваща част работодатели търсят да наемат лица на възраст, близка до възрастта и поколението на работещите хора в компанията или в конкретния екип - т.е. масово все още се търсят хомогенни екипи. Например, ако даден екип е съставен от представители на поколение X, се търсят нови служители от същото поколение или от Y, с оглед по-лесното вписване на хората в екипа и компанията. Хомогенните и еднородни екипи се управляват по-лесно от работодателите, защото на едно място събират хора от едно поколение със сходни ценности. За да се управляват ефективно възрастовите различия в рамките на една компания и един екип се изисква подготовка, както и разбиране и приемане на спецификите на всяко от поколенията, умение за идентифициране и успешно оползотворяване на силните страни на представителите на различните генерации за постигане на общите цели.

Безспорен е фактът, че мултигенерационните екипи носят множество бизнес ползи на организациите, затова водещите международни компании се стремят да привлекат и задържат таланти от различни генерации.

Изграждането на ефективен мултигенерационен екип е свързано с привличането, развитието и задържането на подходящите служители от различни поколения.

За привличането на представители на различните генерации е важно **познаването и отчитането на техните специфични приоритети, ценности, ключови фактори за мотивация, нагласи към работното място и ръководителите и пр.** За всяко поколение те са различни:



Представителите на поколение Т ценят сигурността на работното място, статуса, възможностите за кариерно развитие, компетентното и принципно ръководство, добрите екипни взаимоотношения,

признанието и уважението от страна на другите, справедливата оценка и обективната обратна връзка; те търсят работа, която да им предостави възможност за удовлетвореност от това, което оставят след себе си. Проучванията⁴⁵ определят представителите на това поколение като работохолици, които внимателно обмислят възможностите, преди да предприемат промяна на работата. Ако обаче решат да направят това, те се интересуват от **сигурността, стабилността, възможността за по-високи доходи** при новия работодател и възможностите за **развитие и кариерно израстване**. Около една трета от тях се интересуват от възможността за **гъвкаво работно време** и само за една четвърт от представителите на поколение Т са важни **работодателската марка** и имиджа на новата организация. Те поставят фокусът върху това **работодателят да бъде етичен, социално отговорен и толерантен**.

⁴⁵ Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. Economic Alternatives. 2017. 89-102.

За **представителите на поколение X** е важно работата да им предоставя възможност **да работят независимо с минимална опека и контрол**. Те държат най-вече на **материалните ползи** и на **сигурността в работата**, както и на **баланса между личния и професионалния живот**. Предпочитат фиксирани заплати, наличието на голямата променлива част от възнаграждението им ги демотивира. Проучванията⁴⁶ показват, че те търсят **смислена работа, искат да имат ясна представа какво се очаква от тях, ценят свободата да определят собственото си работно време и възможностите за работа от дома, предпочитат по-гъвкаво работно време и държат на добрите условия на труд**. За преобладаващата част от тях е важно да имат **етичен работодател, който е социално отговорен към своите служители и околната среда**.



Поколение X
(родени в периода 1965 г. – 1979 г.)



Поколение Y
(родени в периода 1980 г. – 1992 г.)

Представителите на поколение Y търсят работа, която да им дава възможност както за свобода на действие, така и за **бърз напредък в кариерата**. Те са привлечени от възможността за **работа в екип, в който е налице спокойна и конструктивна атмосфера, и колегиални взаимоотношения**. Милениалите също държат на **технологичните условия на работното място**, като например интелигентни инструменти за съвместна работа, чат платформи за служителите и пр. Проучванията⁴⁷ показват, че те имат **високи изисквания и очаквания от работодателите**, мотивирани са от възможностите за **кариерно развитие и възнаграждение, съответстващо на постигнатите от тях резултати**. Представителите на това поколение искат да могат **да споделят открито своето мнение и да се чувстват ценени**.

Представителите на поколение Z търсят не просто работа, а **възможност да се забавляват, усъвършенстват, да експериментират, да работят за полезна кауза**. Те са привлечени от компании с **добра публична репутация, ясно дефинирана мисия, стратегическа цел и визия**, като едновременно с това отдават голямо значение и на **технологичните условия**, които работната среда им предоставя за **неформални контакти, свободно общуване, дискутиране в широки групи и изразяване на мнение**.



Поколение Z
(родени в периода 1993 г. – 2001 г.)

Важно е да се вземе предвид и факта, че **различните поколения използват и различни източници на информация**, за да проучат компанията, преди да приемат предложението за работа - например 61% от **най-младото поколение на работното място разглеждат уебсайта на компанията, търсят информация относно мнението за организацията онлайн** (59%), **проучват присъствието на компанията в социалните медии** (36%) и

⁴⁶ Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. Economic Alternatives. 2017. 89-102.

⁴⁷ Пак там

разглеждат снимки, особено на работното пространство и работещите.⁴⁸ Поколение Z се доверяват най-много на **препоръките от приятели и потребителските публикации в Интернет**.⁴⁹ Представителите на останалите поколения също търсят информация за компанията в социалните медии, но в по-малка степен – 32% от поколение Y, 20% - от поколение X и само 11% от представителите на поколение T.⁵⁰

Този кратък преглед на специфичните разнородни очаквания на различните поколения показва, че от ключово значение е **познаването на поколенческите особености**, прилагането на **диференциран подход към привличането и задържането на мултигенерационната работна сила** и изграждането на **силна работодателска марка** – т.е. репутацията, която компанията е изградила за себе си като работодател.

Създаването на работодателска марка е стратегически подход за привличане и задържане на правилните хора, а ефективната комуникация помага на компанията да си създаде дългосрочно привлекателен образ.⁵¹

Изграждането и управлението на работодателската марка е бизнес функция, с която трябва да са ангажирани всички в компанията, за да бъде успешна. Тя започва с изграждането на познатост на марката, преминава през ясна комуникация на „стойностното предложение на работодателя към служителите“ (т.нар. EVP) и интегрирани послания във всяка една точка на допир с компанията, цялостни впечатления и преживяване като кандидат за работа, процесът по въвеждането на нови служители и не завършва с интервюто при напускане, тъй като бившите вече служители остават посланици на марката, дори и след тяхното напускане на организацията.⁵²

Когато организацията е насочена към привличане на таланти от четирите поколения, е важно за всеки профил да бъде налице отделна „бренд персона“, като за различните сегменти бъде идентифицирано уникалното „стойностно предложение на работодателя към служителите“ (това, което компанията може да осигури, така че служителите да се чувстват добре и да бъдат продуктивни). От ключово значение е също **правилният избор на канали за комуникация и определянето на точките на допир с кандидатите, както и осигуряването, че тяхното преживяване всеки път ще бъде на необходимото ниво.**

Работодателската марка съществува още от момента на назначаването на първия служител и е важно да бъде управлявана по подходящ начин, за да работи ефективно в полза на компанията. Настоящите служители са най-добрите посланици на работодателската марка и фокусът трябва да бъде не само върху потенциалните служители, но и върху хората, които

⁴⁸ McCrindle, Mark & Fell, Ashley. (2019). Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation.

⁴⁹ Проучване на Nielsen <https://hrmanager.bg/osobenosti-na-motivatsiyata-na-pokolenie-z/>

⁵⁰ McCrindle, Mark & Fell, Ashley. (2019). Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation.

⁵¹ Стратегията за работодателска марка https://www.actualno.com/business/strategijata-za-rabotodatelska-marka-e-silen-instrument-na-biznesa-za-oceljavane-na-pazara-na-truda-news_744627.html

⁵² Ковачева, Ст., сп. „Твоят бизнес“ (2018), 9 стъпки за изграждане на работодателска марка <https://www.tbmagazine.net/statia/stanimira-kovacheva-9-stpki-za-izgrazhdane-na-rabotodatelska-marka.html>

работят в компанията, техните социални мрежи и познанства – всичко онова, което може да изгради положителния имидж на работодателя.

За да бъде ефективно привличането на таланти от четирите поколения на работното място е важно да се вземе предвид, че те имат различни ценности, мотиви, очаквания и нагласи към работата; те търсят информация за компанията чрез различни източници и за да достигнат посланията на работодателя до различните поколения е необходимо използването на различни комуникационни канали.



Прилагането на **неутрален спрямо възрастта подход на набиране, селекция и подбор на персонал**, осигурен чрез компетентностно-базирано проектиране на спецификациите за вакантните длъжности; използване на разнообразни канали за набиране на персонал с цел привличане на кандидати от различни поколения; селекция и подбор, основани на компетенции и наемане на хора от различни поколения, подпомага откриването на талантите, от които екипът/организацията се нуждае.

Повече **информация и полезни инструменти за прилагането на компетентностно-базирания подход в управлението на хора** може да намерите на сайта MyCompetence.



Ето някои примери за добри практики при прилагането на **неутрален спрямо възрастта подход на набиране, селекция и подбор на персонал**:

За **привличане на компетентна работна сила от различни поколения**, **Enterprise Rent-A-Car**⁵³ използва **разнообразни канали за набиране на персонал** – както вътрешни, така и външни източници, в зависимост от спецификите и особеностите на обявената вакантна длъжност - взаимодейства с университети, професионални асоциации, професионални и социални мрежи, използва медийни обяви, директно привличане, вътрешнофирмени конкурси, програми за насочване на служители и пр. Компанията използва различните маркетингови канали за набиране на персонал, за да създаде атрактивна за различни възрасти работодателска марка и непрекъснато се стреми към подобряване на възрастовия си профил.

Asda⁵⁴ следва **неутрален спрямо възрастта подход на набиране и подбор на персонал**, за да гарантира, че процесът се извършва по справедлив, обективен и недискриминационен начин. Ангажираността на Asda за осигуряване на **равни възможности за наемане** предоставя ключови ползи за всички поколения служители, тъй като гарантира, че **подборът или повишаването се основава изцяло на компетенциите и пригодността на кандидата за работа**.

⁵³Информацията за добрата практика е адаптирана по „Managing an age-diverse workforce: What employers need to know“, CIPD report (2015) https://www.cipd.ie/Images/managing-an-age-diverse-workforce-2015-what-employers-need-to-know_tcm21-10832.pdf

⁵⁴Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT project case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/publications/>; <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

Hero⁵⁵ прилага **политика за набиране на персонал, която не е дискриминационна спрямо възрастта и се основава на обективни, измерими критерии**. Въвеждането и прилагането на подход на **неутрален спрямо възрастта подбор на персонал** е тясно свързано с наличието на **организационна култура, която е лишена от предразсъдъци и предубеждения по отношение на едно или друго поколение**.



Прилагайте диференциран подход на управление на мултигенерационния екип

Наред с множеството преимущества на екипите, съставени от представители на различни поколения, съществуват и редица предизвикателства, свързани със спецификите на начина, по който те общуват, отношението им към технологиите, към промяната, техните ценности, нагласи и очаквания към работното място и ръководителите.

Работното място не принадлежи само на една генерация и пренебрегването на нуждите на което и да е от поколенията може да рефлектира негативно върху ангажираността на служителите, ефективността на екипа, и да доведе до по-ниска производителност и удовлетвореност от работата. От ключово значение е ръководителите на екипи да създадат приобщаваща среда, осигуряваща успешно лидерство и предоставяща възможност на всеки служител да даде най-доброто от себе си за постигането на общите цели, като прилагат диференциран управленски подход, който взема предвид и използва генерационните различия за развитието на ефективен и продуктивен екип.



Предизвикателство към ръководителите на екипи:

За да се справите успешно с предизвикателството да управлявате мултигенерационен екип, е важно Вашите нагласи и поведение да са приобщаващи по отношение на хората от различни поколения. Оценете своите нагласи и реакции, анализирайте как Вашите предпочитания влияят на решенията Ви и как рефлектират върху ефективността Ви при управлението на поколенчески разнообразен екип. Спомнете си скорошни работни ситуации, с които сте се сблъскали. Отделете време, за да анализирате решенията, които сте взели като ръководител на екип.

При подбор на хора за екипа:

- ✓ Спирате ли своя избор обикновено върху един и същ „тип“ човек?
- ✓ Влияе ли възрастта на кандидата за работа върху решението Ви за назначение?

Когато вземате решения за екипа:

⁵⁵Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT (Mobilising the Potential of Active Ageing in Europe) project case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/publications/>; <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

- ✓ Разпределяте ли работата спрямо спецификите на задачите и компетенциите на членовете на екипа?
- ✓ Осигурявате ли възможности за развитие и изграждане на умения на всички членове на екипа, независимо от тяхната възраст?
- ✓ Добре ли познавате служителите си – какви са техните ценности, нагласи, предпочитания, какво ги мотивира и пр.?
- ✓ Предпочитате ли хора, които приличат на Вас (от гледна точка на възраст, начин на мислене, общуване, ценностна система и пр.)?
- ✓ Предоставяте ли по-често обратна връзка на определени членове на екипа? Ако да – защо?

В ежедневиите Ви взаимодействия с хора от различни поколения:

- ✓ Правите ли предположения относно Вашите колеги и членовете на екипа въз основа на тяхната възраст? Тествате ли/ изяснявате ли предположенията си, преди да вземете решения въз основа на тях?
- ✓ Вярвате ли, че има само един правилен начин за правене на нещата? Търсите ли други пътища, по които може да постигнете същите цели?
- ✓ Изграждате ли и поддържате ли лесно ефективни работни взаимоотношения с хора от различни поколения?
- ✓ Предприемате ли своевременно действия спрямо членове на екипа Ви, които се държат по начин, демонстриращ неуважение към другите (напр. когато си правят груби шеги, свързани с възрастта на някого)?

Определете областите и конкретните неща, които искате да промените или да развие така, че да ръководите успешно продуктивен екип от представители на различни поколения, които ефективно работят заедно, постигайки синергия⁵⁶.

| | <i>Да спра да правя</i> | <i>Да продължа да правя</i> | <i>Да започна да правя</i> |
|---|-------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| <i>При подбор на хора за своя екип</i> | | | |
| <i>При вземане на решения относно екипа</i> | | | |
| <i>В ежедневиите Ви взаимодействия с хора от различни поколения</i> | | | |

⁵⁶ **Синергия** (синергизъм) е взаимоотношение, при което полученият ефект е по-голям от сумата на индивидуалните ефекти. Произлиза от гръцката дума συνέρυια, означаваща „работят заедно“ (<https://bg.wikipedia.org/>)



Ето някои насоки за демонстриране на приобщаващо поведение:

1. Уважавайте различията между поколенията и ценете уникалността на всеки член на екипа.
2. Бъдете отворени за нови начини и подходи на работа, и насърчавайте за това и хората от екипа си.
3. Бъдете наясно със собственото си поведение и убеждения, и как те могат да влияят на начина, по който се отнасяте към другите. Търсете проактивно обратна връзка, за да разберете гледната точка на другите.
4. Отчитайте и собствените си поколенчески

специфики, силни и слаби страни, които имат значение за управлението на мултигенерационен екип.

Например: проучванията показват, че основното предизвикателство пред мениджърите от поколение Т е свързано с това, че те често не разбират останалите поколения, не защото не искат, а защото не могат да „свалят поколенческите си очила“ и да мислят като тях. Затова по-трудно разбират по-младите си колеги и не са склонни да ги оценяват достатъчно. Възможно е дори прекалено да се опитват да отстояват властовата си позиция, превръщайки се в авторитарни лидери.

5. Оpozнайте членовете на Вашия екип на индивидуално ниво. Внимавайте да не стереотипизирате членовете на екипа според принадлежността им към дадено поколение. Адаптирайте стила си на управление, за да отговаряте на специфичните нужди на хората от екипа.

6. Признайте различията в комуникационните стилове и предпочитания, и се съобразете с тях, за да общувате ефективно с членовете на Вашия екип.

7. Вземайте решения въз основа на спецификите на задачите и компетенциите на хората в екипа.

8. Управлявайте успешно екипа, като прилагате **диференциран подход, съобразен със специфичните нагласи и очаквания към ролята на ръководителите на различните поколения служители.** За да управлява успешно мултигенерационния екип, неговият ръководител е важно да познава, разбира и да се съобразява с поколенческите специфики.

Вземете предвид поколенческите нагласи към ролята на ръководителите



Поколение Т
(родени преди 1964г.)

Представителите на поколение Т са „пазителите“ на консервативните схващания за ролята на ръководителя и морала в управлението (т.нар. „лидерство на миналото“). Те очакват той да ги

„управлява“ и поставят фокусът върху правилата и контрола, планирането, организирането,

проявата на твърдост и решителност. За представителите на поколение Т е важно ръководителят да прилага петте основни функции на управленския процес:

- ✓ **планиране** посредством идентифициране на целите, които е необходимо да бъдат постигнати, формулиране на стратегиите за постигането им, организиране на необходимите средства и ресурси, проследяване на реализирането на всички стъпки за постигане на целите в правилната им последователност;
- ✓ **организиране**, базирано на анализ и разпределяне на задачите с цел по-ефективна работа за постигане на необходими резултати и достигане на поставените оперативни или стратегически цели;
- ✓ **ръководство** в съответствие с политиката на компанията, комуникиране на фирмените цели и политики към служителите и мотивиране за постигане целите на организацията;
- ✓ **координиране** посредством хармонизиране и съгласуване на процедурите и дейностите, извършвани от организацията така, че всяка дейност на всяка организационна единица да допълва и обогатява работата на другите;
- ✓ **контролиране** действията на служителите, така че да бъдат в съответствие с общите политики и цели на организацията.

Представителите на поколение Т държат на „сеньоризма“ – на старшинството, основаващо се на практика и опит, те не са привърженици на гъвкавия стил на управление и често изпитват поколенчески бариери към по-младите ръководители.

За представителите на поколение

X са важни професионализмът и традиционните управленски качества на ръководителя. Те са нетолерантни към грешките на ръководителите и към



Поколение X
(родени в периода 1965 г. – 1979 г.)

неумението им да се справят с проблемите и конфликтите, като без задръжки могат да поставят под въпрос тяхната компетентност и авторитет, да се съмняват и да изискват ясни обяснения, точни инструкции и принципно отношение към всички. За представителите на поколение X е изключително важно **ръководителят да се съобразява с приоритетите им, които са свързани със семейството, стабилността, добрата информираност за това, което се случва, способността да се възползват от всяка възникнала възможност**. Представителите на поколение X отхвърлят прекалено твърдите и строги изисквания на работното място, държат на правото на избор и предпочитат **либерален (делегиращ) стил на управление** „цел-резултат“, който им предлага възможност да работят независимо с минимална опека и контрол.

За представителите на поколение X идеалният ръководител е либералният лидер, който дава минимални насоки, предоставя пълна свобода за вземане на решения и самостоятелно справяне с проблемите, като им осигурява необходимите средства и ресурси. Този тип лидерство развива компетенциите на служителите, мотивира ги и ги ангажира при изпълнението на целите, свързани с взетите решения.

Важно е да се вземе предвид факта, че либералното лидерство не е подходящо тогава, когато членовете на екипа нямат необходимите познания или опита, от който те се нуждаят, за да се справят със задачите си и да вземат решения; както и ако не могат сами да управляват ефективно времето си, собствените си задачи/проекти или да вземат самостоятелни решения. В такива ситуации, изпълнението на задачите може да излезе извън контрол и да бъдат пропуснати срокове, ако лидерът не предоставя достатъчно насоки или обратна връзка.



Поколение Y
(родени в периода 1980 г. –
1992 г.)

Представителите на поколение Y държат най-много на управленския опит на ръководителите, техния професионализъм, честност, откритост, умение да водят в правилната посока и да възнаграждават за успехите. Те са

перфекционисти и очакват съвършено поведение от своите ръководители, чувствителни са към проблеми, особено ако са свързани с технологична неефективност, бюрокрация, неправилни решения, неефективна организация, с некоректно или несправедливо отношение. Склонни са да отдават значение и на традиционните управленски качества, свързани с административната роля и власт на ръководителя, като планиране, организиране, делегиране, контрол, изискване и пр. Поколение Y изискват специално внимание от ръководителите и диференциран подход, държат на креативността и гъвкавостта на ръководителите, на тяхната предприемчивост и бизнес ефективност. Те очакват от ръководителя поведение на **лидер с висока емоционална интелигентност**.

Емоционалната интелигентност е способността за разпознаване и управление както на собствените емоции, така и на тези на друг човек или група хора.⁵⁷ Емоционалната интелигентност има 5 основни компонента в работата:⁵⁸

- ✓ **самопознание**, което се изразява в умението за разпознаване и разбиране на собствените емоции и чувства, и техния ефект върху останалите хора;
- ✓ **себеуправление**, което е свързано със способността за контролиране и пренасочване на негативните емоции и умението да се действа обмислено;
- ✓ **мотивация**, основана на преследване на целите с енергия и постоянство;
- ✓ **съпричастност**, изразяваща се в способността за разбиране на чувствата и емоциите на другите хора и умението да се постави на мястото на другия;
- ✓ **социални умения**, които отразяват взаимодействието между индивидуалните особености, социалните изисквания и спецификите на конкретната ситуация, и се изразяват в способността за въздействие и влияние върху емоциите на другите хора.

Представителите на поколение Z ценят най-високо креативността и гъвкавостта в управлението, държат на **прогресивния начин на мислене**, свързан с бързина, гъвкавост, креативност, търсене на новото, постоянна промяна и усъвършенстване, приемане с желание на нови идеи, учене от грешките и стремеж към непрекъснато усъвършенстване, и очакват подобна нагласа и от техните ръководители.



Поколение Z
(родени в периода 1993 г. –
2001 г.)

Подобно на поколение Y, и поколение Z също очакват от ръководителите поведение на **лидери с висока емоционална интелигентност**, само че при тях фокусът е върху **подкрепата от страна на ръководителите** - очакват ръководителят да ги консултира и подпомага в постигането на целите, да бъде „тренир“.

Използването на **коучинг подход** е много важно за представителите на поколение Z, защото заличава йерархията между „шеф и подчинен“, и способства установяването на работна атмосфера, при която ръководителят не налага, а насочва чрез въпроси. **Коучингът води до постигането на цели и резултати като извлича собственото решение на човека, който е обект на коучинг, неговия план за действие и най-добрия за него начин да постигне целите**

⁵⁷ Goleman, D. (1996) Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books

⁵⁸ Goleman, D. (2004). What Makes a Leader?, Harvard Business Review

си. С прилагането на коучинг подход ръководителят насърчава служителите към поемане на отговорност, стимулира ангажираността и мотивацията им, което рефлектира в повишаване на продуктивността.

Представителите на поколение Z изпитват потребност да вярват, че работят за полезна кауза и съпоставят своите желаниа и ценности с целите на фирмата. За тях е важно **ръководителят не просто да делегира, а да акцентира на смисъла в работата, да създава визия и да вдъхновява.** Хората от поколение Z очакват толерантно отношение към грешките - те не ги възприемат като провал, а като обратна връзка, тъй като са израснали с игри, при които винаги могат да преминат отново нивото - това оставя своя отпечатък и върху начина на възприемането на грешките на работното място.



Представителите на поколение Z не се впечатляват от авторитети и йерархии, те разглеждат ролята на ръководителя като **ситуативен лидер**, който променя управленския си стил според конкретната ситуация, в зависимост от нивото на зрялост на ръководените хора (ангажираността, мотивацията и увереността им) и сложността на задачата, с която трябва да се справят.⁵⁹ Затова **в зависимост от ситуацията те очакват различен стил на ръководство – директивен, наставнически, подкрепящ или делегиращ.**

Директивният стил е подходящ за служители без достатъчна компетентност, които са мотивирани и ентузиазирани. Най-често такава е нивото на зрялост на новопостъпилите или на тези, на които се налага да се справят с дадена задача за първи път. Те имат нужда от насоки и постоянна обратна връзка. *Наставническият стил* е подходящ за служители, които притежават определени знания и умения, но има още какво да учат и все още не са уверени в напредъка, което води до страх от грешки и демотивация. Те имат нужда както от указания и обратна връзка, тъй като са все още неопитни, така и от участие във вземането на решения, от подкрепа и похвали от ръководителя, за да достигнат по-висока степен на увереност и мотивация. *Подкрепящият стил* е подходящ за служители, които притежават компетентност, но им липсва увереност и мотивация. Те нямат нужда от подробни указания, но им е необходима подкрепа от страна на лидера за повишаване на тяхната увереност и мотивация. *Делегиращият стил* е подходящ за служители с висока степен на компетентност и мотивация, които са способни и желаят да работят самостоятелно, с минимална подкрепа от страна на ръководителя.

Ръководителят е необходимо да вземе предвид факта, че **служителите са с различно ниво на зрялост по отношение на конкретната задача** и да подбере най-подходящия лидерски стил според ситуацията.



Вдъхновявайте чрез емоционална интелигентност

Успешното управление на мултигенерационната работна сила е предизвикателство към лидерите, които е необходимо да притежават както **генерационна**, така **и емоционална интелигентност**, за да преодолеят пропастта между поколенията, да се възползват от преимуществата на разнообразните екипи и да извлекат най-доброто от членовете им за постигане на общите цели.⁶⁰

⁵⁹ Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior 3rd Edition– Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall

⁶⁰ McCrindle, Mark & Fell, Ashley. (2019). Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation

Всички успешни лидери си приличат по това, че притежават висока степен на емоционална интелигентност.⁶¹

Емоционалната интелигентност е способността за разбиране на собствените чувства и емоции, както и тези на околните, уменията да ги контролираме и променяме. Емоционалната интелигентност ни дава възможност да осъзнаваме и разбираме различията, да се съобразяваме с тях, демонстрирайки уважение и зачитане към околните, като приемаме спецификите и особеностите им.

Емоционалната интелигентност на работното място, особено за лидерите, е по-важна дори от образованието и практическия им опит, тъй като им предоставя възможност да работят ефективно с другите хора, да разрешават проблеми и да постигат резултати.

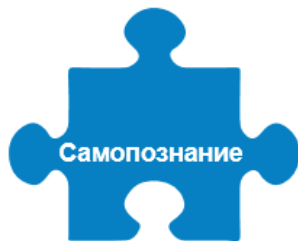


Предизвикателство: Оценете емоционалната си интелигентност като преминете [теста на сайта на MyCompetence](#).

Тестът измерва компетенциите за разпознаване и управление както на собствените емоции, така и на тези на другите хора, чрез оценяване на: емоционалното себепознание, себеувереността, емоционалния самоконтрол, емпатията, лидерството, междуличностните умения и пр.

Използвайте резултатите от теста, за да идентифицирате своите силни страни и уменията, свързани с емоционалната интелигентност, които бихте искали да подобрите.

Вижте някои идеи за това как компетенциите, свързани с емоционалната интелигентност могат да бъдат развивани и усъвършенствани:



Първият компонент на емоционалната интелигентност – самопознанието (себепознанието), т.е. разбирането на собствените емоции и чувства, причините за тях, както и познаването на своите силни и слаби страни, се проявява като способност за реалистична самооценка и откровеност.

Разбирането от къде идват собствените емоции дава възможност за тяхното контролиране. Начинът, по който се чувства човек, оказва голямо влияние върху начина, по който мисли. Себепознанието означава и осъзнаване на начина, по който собствените емоции и поведение влияят на другите хора.

Лидерите с висока степен на самопознание говорят открито за емоциите си, за тяхното влияние върху работата и взаимодействието им с екипните членове, и реалистично преценяват собствените си възможности. За да усъвършенствате уменията си за самопознание, е необходимо първо да идентифицирате своите силни страни:

✓ определете хората, които могат да Ви дадат обратна връзка за Вашите силни страни (напр. сегашни и бивши колеги, приятели и членове на семейството) и ги помолете не само да ги изброят, но и да Ви дадат по един конкретен пример за всяко от тях;

⁶¹ Goleman, D. (2004). What Makes a Leader, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>

- ✓ анализирайте информацията, обобщете преимуществата си и ги обединете в области;
 - ✓ планирайте как може да използвате оптимално силните си страни като ръководител на екип;
- Продължете да развивате и усъвършенствате уменията си за самопознание:
- ✓ наблюдавайте се как реагирате спрямо хората в ежедневни ситуации (напр. случва ли се да е основано на стереотипи, свързани с възрастта, прибързано и пр.), анализирайте реакциите си, опитайте се да се поставите на мястото на другите, да приемате нуждите и гледните точки на хората около Вас;
 - ✓ наблюдавайте начина, по който реагирате в стресови ситуации, анализирайте как се чувствате Вие и хората около Вас от начина, по който реагирате, успявате ли да контролирате емоциите и чувствата си и пр.

Себеуправлението, т.е. справянето с емоциите е начинът, по който те могат да бъдат използвани да действат във Ваша полза. Когато ефективно управлявате начина, по който се чувствате, вие се разбирате по-добре с околните, правите по-добри преценки, решавате по-успешно проблемите, самостоятелно насочвате и контролирате поведението си, ясно изразявате мислите и чувствата си, като аргументирате и отстоявате позициите си. Себеуправлението е свързано със способността да се справяте със стреса, да се владеете в напрегнати ситуации, да контролирате инстинктивните и импулсивните си действия, да бъдете конструктивни, позитивни и в добро настроение, особено в напрегнати ситуации.



Себеуправлението като компонент на емоционалната интелигентност е от изключително значение, особено за ръководителите на екипи, тъй като уменията за контролиране на чувствата и емоциите спомага за създаването на атмосфера на доверие, редуцира проблемите, вътрешните неразбирателства и конфликтите, и увеличава екипната ефективност.

Лидерите, които притежават умение за себеуправление, проявяват склонност за размисъл и обмисляне на детайлите, справят се с неяснотите и промените, и са способни да владеят импулсивните си реакции.

За да развиете и усъвършенствате уменията си за себеуправление бихте могли да използвате различни техники за контролиране на емоциите:

- ✓ оценете ситуацията, като си зададете въпроса защо се чувствате по този начин;
- ✓ използвайте успешния си опит като си спомните когато сте се почувствали по същия начин кое Ви е помогнало да се справите със ситуацията;
- ✓ планирайте онова, което бихте направили по различен начин следващия път, когато сте в подобна ситуация или изпитате подобна емоция.



Мотивацията е движещата сила за преследване на целите с енергия и постоянство. Лидерът е необходимо да дефинира цел, посока или стратегия, зад която застава, както и да мотивира и вдъхнови останалите да го последват.

Ключово за всяко постижение е наличието на **вътрешна мотивация**, т.е. да правиш нещата заради самите тях, защото са значими.

Лидерът на междугенерационния екип е важно да познава, разбира, зачита и да се съобразява със спецификите в мотивацията на различните поколения.

Съпричастността дава възможност на емоционално интелигентните лидери да вземат ефективни и продуктивни решения, като заедно с останалите фактори, да вземат предвид чувствата и емоциите на представителите на мултигенерационния екип.

За да развие и усъвършенства уменията си за съпричастност, опитайте да:

- ✓ *слушате* с вниманието и концентрацията, необходими за разбирането не само на директно казаното, но и на емоциите, идеите и мислите, които стоят зад казаното;
- ✓ *проявете емпатия* - поставете се на мястото на другия; *перифразирайте* - повторете със собствени думи това, което сте разбрали; използвайте *насърчаващи думи*, които окуражават събеседника Ви; използвайте подходящи *невербални сигнали* - кимане с глава, изражение на лицето и пр.; *обобщете*, за да покажете на събеседника си степента, в която сте разбрали съобщението или необходимостта от допълнителни обяснения;
- ✓ *когато общувате, вземете предвид и спецификите в комуникацията и взаимодействието между различните поколения* – напр. докато представителите на поколение Т са търпеливи, сдържани, умеят да изслушват, то представителите на поколение Х са индивидуалисти, изразяват мнението си директно, като понякога агресивно отстояват интересите си, което може да доведе до конфликти; представителите на поколение Y лесно намират общ език и взаимодействат ефективно с останалите поколения, докато поколение Z предпочитат да общуват с връстници, имат задръжки и проблеми в общуването и толерантността към другите поколения и пр.



Социалните умения дават възможност на емоционално интелигентните лидери да общуват ефективно с представителите на различните поколения в екипа, да управляват промяната и поколенческите конфликти по успешен начин. Тяхното поведение служи като модел за подражание на останалите, те вдъхновяват екипа, мотивират, стимулират и награждават членовете му за техните постижения. За да бъде ефективен, лидерът е необходимо непрекъснато да усъвършенства уменията си да разбира и контролира чувствата и емоциите си, да създава атмосфера, изпълнена с доверие и честност; да бъде постоянен и вътрешно мотивиран при преследване на целите; да разбира и управлява чувствата и емоциите на другите

по ефективен начин. Социалните умения на ръководителя на екипа допринасят за изграждането на среда на сътрудничество и взаимодействие между представителите на различните поколения и позитивен организационен климат. Според изследване⁶², до 30% от финансовите резултати на компанията (измерени с ключови бизнес показатели като растеж на приходите, възвръщаемост от продажбите, ефективност и рентабилност) се определят от организационния климат. А приблизително 50-70% от начина, по който служителите възприемат климата на тяхната организация, се дължи на действията и поведението на техния лидер.⁶³ Емоционалното състояние и настроението на лидера могат да повлияят на целия екип, като рефлектират върху неговата производителност и ефективност.⁶⁴ Затова емоционалната интелигентност на ръководителя на екипа е бизнес компетенция, която е важно да бъде развивана и непрекъснато усъвършенствана.

Емоционално интелигентното лидерство е тясно свързано и с умението за ефективно **управление на промяната**. Ръководителят има ключова роля за осигуряване на поддръжка на промяната като осигури, че всеки член на екипа разбира правилно целите, резултатите и последствията, до които ще доведе промяната и да създаде убеденост, че ползите от промяната са по-големи от усилията. **Различните поколения в организацията възприемат промяната, смисъла от нея и цената, която трябва да платят за нейното постигане, по различен начин и се адаптират към новите условия с различна скорост.**



Предизвикателство: Опишете нагласите на представителите на различните поколения към промяната в организацията. Използвайте информацията от предишните страници, описанието на поколенческите профили, публикувано на [сайта на Проекта](#), както и Вашите лични наблюдения, за да отговорите на следните въпроси:





- ✓ Как различните поколения възприемат промяната?
- ✓ Как се адаптират към новостите?

Вижте таблицата на следващата страница, представяща спецификите, свързани с начина на възприемане на промяната от представителите на различните поколения и способността им да се адаптират към новостите.

⁶²Goleman, Daniel (2000). Leadership That Gets Results, Harvard Business Review <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>

⁶³Goleman, Daniel (2013). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business Review

⁶⁴Martinuzzi, B. A Leader's Mood: The Dimmer Switch of Performance. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_67.htm

| ПОКОЛЕНИЕ | НАГЛАСИ КЪМ ПРОМЯНАТА | АДАПТИВНОСТ |
|--|--|--|
|  <p>Поколение Т (родени преди 1964г.)</p> | <p>Възприемат промяната като нещо „привнесено от вън“, което обезценява приноса им и носи риск от негативни последствия за организацията и хората. Държат на възприетите правила. Изпитват непоносимост към нововъведенията и са склонни да се съмняват в тяхната целесъобразност, своевременност и полезност. Не проявяват активна съпротива, но се чувстват объркани и тревожни за бъдещето си.</p> | <p>Трудно се адаптират към новите условия, особено ако те предполагат нови или завишени изисквания към знанията и уменията им.</p> |
|  <p>Поколение X (родени в периода 1965 г. – 1979 г.)</p> | <p>Разглеждат промяната като нещо външно, което подлага на изпитание присъщата им нагласа към стабилност, предвидимост и сигурност. Възприемат новостите с известни задръжки, а ако се засягат интересите им е възможна и активна съпротива към промяната. Стремят се да запазят постигнатото. Предразположени са към засилена тревожност за последствията в личен план, както и за необходимостта от полагане на допълнителни усилия.</p> | <p>Адаптират се по-бавно към новите условия, особено ако не се чувстват възмездени за усилията.</p> |
|  <p>Поколение Y (родени в периода 1980 г. – 1992 г.)</p> | <p>Гледат на промяната като нещо естествено, като условие за постигане на техните цели. Не са доволни от сегашното положение, но са оптимисти за бъдещето. Отхвърлят всичко старо, не обичат застоя и търсят своя личен шанс в промяната. Държат на иновациите, генерират и подкрепят идеи и нови начини за вършене на работата.</p> | <p>Бързо се адаптират към новостите.</p> |
|  <p>Поколение Z (родени в периода 1993 г. – 2001 г.)</p> | <p>Възприемат промяната като вътрешна необходимост, като нещо естествено, желано и очаквано. Не са доволни от настоящото положение. Държат на новото, прогресивното, креативното, приемат с желание новите идеи, проявяват гъвкавост, учат се от грешките и се стремят да се усъвършенстват.</p> | <p>Бързо се адаптират към новите изисквания и се вдъхновяват от промяната.</p> |

Ръководителят на екип е важно да познава, разбира и взема предвид спецификите на представителите на различните поколения работна сила, за да ги преведе успешно по пътя на промяната, преминавайки през различните етапи на процеса – от създаване на чувство за неотложност на промяната, през изграждане на визия за промяната; формиране на коалиция, подкрепяща промяната; комуникиране на промяната; преодоляване на бариерите и съпротивата, за да достигне до генериране на краткосрочни победи и имплементиране на промяната в организационната култура.



Практически съвети за прилагане на диференциран подход към различните поколения при управлението на промяната:⁶⁵

За да преведе хората си успешно през промяната, ръководителят е важно да създаде у всички членове на екипа убеденост в ползите от нея и ако е необходимо да се справи с бариерите пред промяната.

Ръководителят е подходящо да привлече **представителите на поколение Z в коалицията, подкрепяща промяната**, като комуникира с тях посредством емоционални доводи визията за промяна, акцентирайки върху бъдещето, целите и смисъла, какво трябва да се промени и какво трябва да се постигне, с какво резултатите от промяната ще помогнат в стратегическото развитие на организацията и по какъв начин. Необходимо е най-младите да бъдат ангажирани с ключови, критично важни за крайния резултат действия.

Представителите на **поколение Y е важно да бъдат въввлечени като „апостоли на промяната“** – така те ще имат нови предизвикателства и ще се чувстват ангажирани и удовлетворени в по-висока степен.

За ангажиране на представителите на **поколение X** е необходимо ръководителят да приложи **индивидуално ориентиран подход**, насочен предимно към конкретно очертаване на загубите за компанията от сегашното положение и личните ползи от промяната, съчетани с откровено посочване на усилията, които трябва да се положат. За да се справи с поколенческите бариери пред промяната, свързани със стремеж към сигурност, предвидимост и стабилност, чувство за заплаха на личните интереси, страх от неизвестното, стремеж към съхраняване на постигнатото и пр., е важно ръководителят предварително да ги проучи на индивидуално ниво. За да преодолее бариерите и съпротивата към промяната могат да бъдат прилагани различни подходи, като: информиране и консултиране, преговори, дискусии и обмяна на мнения, обучение, персонална подкрепа и стимулиране, даване на своевременна обратна връзка и пр. При аргументирането е подходящо да използва предимно рационални доводи, достъпни и разбираеми данни, факти, финансови анализи и справки, примери на успешни практики, аналогии, мнения на уважавани експерти и пр.

Бариерите по отношение на промяната, които имат **представителите на поколение T**, са свързани с оценката на нейната необходимост и полезност, с целесъобразността и ефективността на предприетите мерки. Те се нуждаят от внимателно разясняване, толерантност, откровен диалог и демонстриране на внимание към тяхното мнение, както и от продължително

⁶⁵ Адаптирано по „Методически насоки за въвеждане на партньорски политики и практики в управлението на човешките ресурси, с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните поколения и насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“ (2020), БСК

време, за да се обучат и адаптират към новите условия. Те могат да бъдат изключително **полезни както на етапа на планиране на промяната със своята експертиза, уменията да вникнат в детайлите и да предвидят рисковете, така и при разрешаването на възникналите в хода на промяната проблеми.**



Пандемията, причинена от COVID-19 води до мащабна промяна, свързана с начина, по който екипите оперират (от физическа към **дистанционна работа**) и води до множество предизвикателства за компаниите, независимо от тяхната големина и ниво на автоматизация. Ръководителят на екипа е необходимо да приоритизира, разпределя и делегира ефективно задачите, както и (дистанционно) да проследява изпълнението им. За да бъде продуктивна екипната работа е важно да се въведат подходящи канали и инструменти за общуване.

За ефективното **управление на дистанционен/ отдалечен мултигенерационен екип** е от ключово значение вземането предвид на поколенческите специфики, свързани с дигиталните умения на представителите на различните поколения и предпочитания от тях начин на общуване. Например, поколение Т предпочита разговорите „лице в лице“ или по телефон, както и комуникацията чрез факс и писма; поколение X – освен личната и телефонната комуникация, предпочита имейл и социалните мрежи; Y – имейл, интелигентни инструменти за съвместна работа и чат платформи; Z е „цифрово поколение“, на което новите технологии са „вродени“ и ги използват активно в работата си. За да управляват ефективно в новата реалност представителите на всички поколения работна сила, ръководителите екипи е необходимо да вземат предвид факта, че използването на технологичните иновации за осигуряването на дигитален процес на работа (онлайн срещи, видео разговори, чат/незабавни съобщения, споделени работни области и споделени списъци с виртуални задачи, работа с различни дигитални платформи за комуникация и пр.) може да породят психологически бариери и дискомфорт у възрастните поколения. За да не се получи дигитално разслояване и отпадане на тези поколения от пазара на труда е от ключово значение да им бъде предоставено подходящо и съобразено с особеностите на поколението дигитално обучение и подкрепа.

Изграждането и ефективното управление на мултигенерационен екип е ключова задача за всеки лидер, с която за да се справи успешно, е необходимо да „свали поколенческите си очила“, да разпознава и взема предвид генерационните различия, да се възползва от възрастовото многообразие на работното място, като използва предимствата на всяко поколение за постигането на общите екипни и организационни цели.

Раздел 4. ЕФЕКТИВНО ОБЩУВАНЕ В МУЛТИГЕНЕРАЦИОНЕН ЕКИП И УПРАВЛЕНИЕ НА ПОКОЛЕНЧЕСКИТЕ КОНФЛИКТИ

„Има само едно истинско богатство, и то е общуването между хората“

Антоан дьо Сент-Екзюпери

Едно от най-големите предизвикателства на работното място съставено от различни поколения е комуникацията, затова всяка една компания търси ефективни начини да управлява успешно вътрешнофирмените комуникации и служителите ѝ да се разбират, общуват и взаимодействат успешно помежду си. Управлението на взаимоотношенията и общуването в рамките на екипите включващи представители на различни поколения служители е още една възможност за увеличаване конкурентното предимство на организацията.

Добрата комуникация, разбирането и приемането на поколенческите различия на работното място е предпоставка за успешно управление и минимизиране на възникващите междупоколенческите конфликти.

Настоящият раздел включва практически насочена информация за предпочитаните модели на общуване при различните поколения и как поколенията успешно да взаимодействат помежду си. Също така е разгледана темата за конфликтите между представителите на различните възрастови групи на работното място и какви са основните причини за възникването им; признаците, сигналите и динамиката на междупоколенческите конфликти, стратегии и начини за преодоляването им. Предоставената информация цели да подпомогне ръководителите на екипи, мениджъри и синдикални дейци в процеса по управление на поколенческите различия на работното място.



Защо ефективната комуникация и взаимодействие в междугенерационните екипи е толкова важна?

- Колкото повече взаимодействат и общуват поколенията помежду си, толкова по-добре опознават своите специфики, започват да си сътрудничат по-успешно;
- Колкото повече взаимодействат и общуват поколенията помежду си, отпадат различните предразсъдъци и стереотипи;
- Ефективното общуване между поколенията благоприятства споделянето и обмяната на опит и знания между поколенията;
- Ефективното общуване между поколенията подпомага използването на силните страни на всяко поколение;
- Ефективното общуване между поколенията води до редуциране или бързо разрешаване на възникналите междупоколенчески конфликти;
- Ефективното общуване между поколенията способства за изграждане на култура на съпричастност, разбиране, взаимопомощ и свободно споделяне на идеи.

- Ефективната вътрешно-организационна комуникация е водещ фактор в управлението на хора и процеси и двигател на заинтересоваността на работниците и служителите.

Изследване, направено през 2003г. от WatsonWyatt – TheCommunicationROIStudy, показва, че **подобряването на ефективността на комуникациите води до 29,5% увеличение на пазарната стойност на компаниите**. При компаниите с най-високи показатели за ефективни комуникации се наблюдава 26% възвръщаемост за акционерите, докато при тези с не толкова ефективна комуникация възвръщаемостта е 15%.

Разбира се всички тези ползи и ефекти не биха могли да бъдат постигнати, ако не се **управляват удачно спецификите на поколенията**, т.е. не се прилага **междугенерационния подход**.



В тази връзка ръководителите и представителите на синдикатите е добре да обърнат внимание на:

- Адаптирането на вътрешнофирмените системи за комуникация спрямо спецификите на поколенията, вкл. механизмите и каналите за вътрешнофирмени комуникации⁶⁶,
- Развиването на ефективни комуникационни системи, които да позволят и насърчат “свободния поток” на идеи, знание, информация и иновативни решения;
- Изготвянето на комуникационни стратегии съобразени с различните поколения;
- Създаването на подходяща среда за взаимодействие, свободно общуване и сътрудничество между и вътре в екипите съставени от различни поколения;
- Управлението на комуникационния климат в компанията като се отчита възрастовото многообразие, вкл. създаването на атмосфера на справедливи нагласи към различията във възрастта и създаване на справедливи нагласи към остаряването;
- Въвеждането на дейности по информиране и консултиране с цел недопускане на дискриминационни прояви като „ейджизъм“ (валидно и в двете посоки: към по-възрастните и към по-младите служители);
- Организирането и разработването на обучения по комуникационни умения, включващи темата за това как общуват различните поколения. Като тези обучения освен към ръководителите на отдели, екипи са насочени и към самите служители;
- Установяването и поддържането на доверие и открит диалог по проблемите свързани с промяната, насърчаването на свободен обмен на мнения, идеи и предложения от всички поколения;

Ефективното общуване в мултигенерационен екип може да бъде постигнато с помощта на четири основни стъпки:

⁶⁶ Вътрешнофирмена комуникация. Съвкупност от политики, системи, средства и процедури за ефективно общуване и взаимодействие между хората в организацията, обмен на информация, послания, идеи и въздействия в рамките на протичащите работни процеси.



Запознайте се със спецификите на общуването на работното място, същността на интергенерационното общуване и в какво се изразява ефективното общуване в мултигенерационен екип.

В основата на човешкото взаимодействие от древни времена до днес стои общуването. Думата комуникация произлиза от латинската комунис, "общ". Когато комуникираме с някого, ние се опитваме да създадем общност помежду си, т.е. искаме да споделим информация, идея или становище. Самият термин „общуване“ често се употребява като синоним на „взаимодействие“.

В практиката, а и в различни теоретични източници, понятията „**комуникация**“ и „**общуване**“ се смесват. Въпреки това двата термина **не** са напълно тъждествени.

- **Комуникацията** е двупосочен процес на социално взаимодействие, осъществяван чрез предаване, приемане и взаимен обмен на информация и съобщения с оглед на интересите и потребностите на комуникиращите страни. Т.е. в основата на комуникацията стои информацията, но не само предаването на информация, а също и нейното **разбиране**, в резултат на което се достига до обмен на данни, факти, идеи и т.н.
- **Общуването** е по-широко понятие. То е **двупосочен психологически процес на взаимодействие**, който е свързан с междуличностни взаимоотношения, ценности, нагласи, чувства, опит, преживявания, както и с обмен на информация, мнения, съждения, оценки. Т.е. общуването обхваща в себе си комуникацията, като я надгражда с влияние, въздействие, в резултат на което се получава определено взаимодействие, а в поведението на получаващия информация настъпват изменения.



Забележка: За целите на настоящия наръчник и за улеснение на използващите го, ще използваме и двата термина общуване и комуникация като взаимозаменяеми, но с условието, че разбирането е по-широкото понятие включващо взаимодействие между двете страни.

Накратко казано:

Общуването е социално взаимодействие, двупосочен процес, свързан с обмен на информация, съждения, оценки, чувства, нагласи и отношения между хората.

Съвместната дейност във всяка компания предполага контакти и обмен на информация между различните структурни звена и различните категории персонал. Бизнес комуникацията,

вкл. общуването в екип е общуване между хората в деловата сфера с цел осъществяване на ефективни делови контакти. Но работното място не принадлежи само на едно поколение. Резултатите от изследванията⁶⁷ очертават **значителни поколенчески различия в начина на общуване и взаимодействие на всяко от четирите поколения представени на работното място в България**. Така както всеки човек е различен като темперамент, личностни характеристики, стил и начин на изказ, богатство на речниковия запас, изразяване на емоции и т.н., така и представителите на различните поколения се отличават със своите специфики в начина на общуване и взаимодействие. Ако към специфичния език, символи и начини на изразяване на отделните поколения прибавим и предпочитаните канали, технически средства за комуникиране, както и нагласите към възрастта, ще стигнем до т.нар. „**поколенческа пропаст**“, описваща неразбирателството между поколенията.

Поколенческата пропаст може да се забележи най-вече от различния начин на употреба на езика. Тя създава „паралелна празнина“ в езика, което затруднява междугенерационното общуване. Този проблем е видим в цялото общество, създавайки усложнения в рамките на ежедневната комуникация у дома, на работното място и в училищата. Новите поколения се стремят да се самоопределят като нещо, различно от старото, те възприемат нов жаргон, което позволява на едно поколение да създаде усещане за разделение от предходното. Това е видима пропаст между поколенията, която наблюдаваме всеки ден. „Най-важният символ на човека е неговият език и чрез този език той определя своята реалност“.⁶⁸

Споделянето на обща култура, понятиен речник, типови реакции, критерии за оценка, символи и начини на изразяване са определящи за самоидентифицирането с дадено поколение⁶⁹.

Интергенерационно общуване е начинът, по който поколенията възприемат себе си, общуват и взаимодействат, като използват предпочитаните от тях канали, средства за комуникация и начини за изразяване.

За да бъде „намалена“ поколенческата пропаст по отношение на общуването между поколенията, ръководителите на екипи, мениджърите и синдикалните дейци е необходимо **да познават в детайли същността на ефективния комуникационен процес, спецификите на поколенията в общуването и от какво зависи ефективното общуване в един междугенерационен екип и как да го постигнат на практика**.



В какво се изразява комуникацията и ефективното общуване в мултигенерационен екип?

⁶⁷ Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България, проведено от БСК в периода 09.2019-03.2020г.

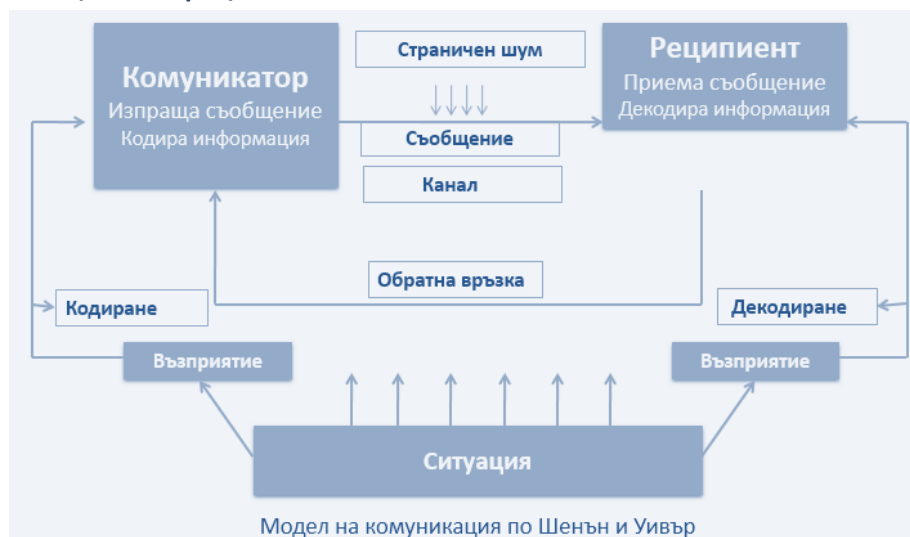
⁶⁸ Адаптирано по Ramaa Prasad, Generation Gap, a Sociological Study of Inter-generational Conflicts. Mittal Publications. 1992

⁶⁹ Кирова, Людмила, ст. Езикът на поколенията, Електронно списание LiterNet, 17.03.2012, № 3 (148) <https://litenet.bg/publish3/lkirova/pokoleniata.htm>

Един екип работи добре, когато има ефективна комуникация между членовете на екипа и постига заложените му цели. Междучелностните отношения в екипа са тясно свързани с ефективността на комуникацията между участниците в него. Неефективните междучелностни отношения влияят на няколко нива - лоша комуникация, липса на доверие и неуспешно сътрудничество между отделните членове на екипа.⁷⁰

На първо място, за да се постигне ефективност е необходимо да се познават основите на комуникационния процес. Той може да бъде изобразен по следният начин:

Фиг.1 Комуникационен процес



Комуникаторът (източникът на информация) има за цел получателят (реципиентът) да получи съобщение, послание, да разбере или да направи нещо. Но дали това съобщение ще постигне целта си зависи от множество фактори: Как ще бъде съставено (кодирано) съобщението от комуникатора? Какъв канал за предаване на информацията ще се използва?. След като съобщението е пуснато извън контрола на изпращача, то може да бъде повлияно от т.н. „страничен шум“ (лидери на мнението, слухове, интереси за изопачаване). При неясно съобщение или избор на различен канал за комуникация между страните или наличие на страничен шум и т.н., съобщението може да се деформира и да промени своя първоначален замисъл. Дори при изпращането на съобщение да са спазени основните принципи, да е избран правилния канал и да няма страничен шум, не се гарантира, че крайната цел на комуникацията ще бъде постигната. Това е така, защото от другата страна - получателят (реципиента) на свой ред се опитва да „декодира“, т.е. да възприеме, разбере, осмисли, запамети съобщението, изпратено от комуникатора. **А различните хора възприемат и реагират по различен начин на една и съща информация.** На способностите за възприемане влияят контекстът на средата, самоопределянето в ситуацията, отношението към комуникатора, опитът, личностните черти и нагласи. **Различията на поколенията във възприятия, нагласи и т.н. няма как да не повлияят на комуникационния процес.** Ето защо много често комуникираме, без да се разбираме. Накрая

⁷⁰Голямото препятствие за поколенията Y <https://www.manager.bg/tehniki-za-uspeh/trayna-eto-kak-mladite-profesionalisti-mogat-da-podobryat-svoite-komunikacionni>, 10.2016г.

след получаването на съобщението, процесът се повтаря по обратен ред (обратна връзка) със същите особености. Казано накратко:

Ефективната комуникация в междугенерационен екип означава да се намери правилния начин за предаване на информация, факти, данни, идеи от съзнанието на един човек към съзнанието на друг, отчитайки поколенческите особености.

При обмена на информация хората от различни поколения **взаимно си влияят**. Но **същинското взаимодействие между поколенията е възможно, когато „говорят един език“**. А поколенията обикновено „говорят“ на различни езици, защото са различни, възприемат по-различен начин, говорят по-различен начин, по-различни канали и т.н.

Затова общувайки, мениджърите, а и самите служители трябва да се съобразяват с особеностите на хората и контекста на средата. Трябва да умеят да **предават послания в подходяща форма и по подходящ канал, които да гарантират, че получателят разбира посланието и не го тълкува неправилно.** От друга страна това послание трябва да бъде така поднесено, че да гарантира поведението, реакциите, които се очакват. Казано по друг начин, **ефективната комуникация означава:**

- че сте казали това, което сте имали предвид;
- че сте имали предвид това, което сте казали;
- че това, което сте казали, е чуто;
- че това, което сте имали предвид, е разбрано и ще доведе до желаната от Вас реакция.

В общуването също така се преплитат **три аспекта на взаимодействие:**

- ✓ **Комуникативен** – обмен на информация;
- ✓ **Перцептивен** – сетивни и познавателни особености на общуващите, начин на възприемане на себе си и другите;
- ✓ **Интерактивен** - обмен на въздействия и взаимодействие между общуващите хора.



За да е ефективно общуването между поколенията трябва да се познават и владеят и трите аспекта от гледна точка на поколенията, а именно:

- ✓ **Как всяко поколение предпочита да комуникира**, вкл. по какви канали предпочита да общува. Т.е. да знаем по какъв начин (как) да предадем и да получим необходимата информация;
- ✓ **Как всяко поколение възприема себе си и какви са нагласите му за общуване с хората от различни поколения** (вкл. начин на общуване с ръководители и как общува с ръководители от различни поколения);
- ✓ **Как взаимодейства всяко поколение?** Какви са нагласите, ценностите на всяко от поколенията, които се отразяват на начина на общуване?

Също така, за да се възприеме едно съобщение и/или идея, често се налага да се използва **техниката на убеждаване**. Целите на убеждаването са свързани с усилване, с формиране на нови или промяна на съществуващите нагласи и поведения. Да убеждаваш означава, че се опитваш да въздействаш върху следните **три сфери на човешката психика:**

- ✓ **рационална** - приемане на вашите анализи, изводи и твърдения като верни, точни, обективни, важни, полезни и компетентни;
- ✓ **емоционална** - създаване на доверие, разбиране и емоционална подкрепа за идеята;
- ✓ **мотивационно-волева** – формиране на готовност да се действа по посока на практическото реализиране на идеята.

Това предполага, че в комуникациите между хората от различни поколения, трябва да бъдат използвани не само „сухи“ доводи, но и емоционални послания, чрез които да се привлече вниманието, да се преодолеят консервативните нагласи и създаде ангажираност, съпричастност и доверие към посланието и предаващия го.



Забележка: Убеждаването същностно се различава от принудата, внушението и манипулацията. То е диалогичен процес и може да се гарантира успех само, ако мениджърът познава добре своя екип и третира равнопоставено всички поколения участващи в общуването.

Не на последно място ефективната комуникация включва **свободен и навременен обмен на информация между всички членове на екипа**, открити дискусии, обсъждане на стратегията или целите на екипа, като всеки от членовете му изразява мнението си свободно, конструктивно обсъждане на проблемите и т.н. **Независимо дали в екипа се включват хора на 20 или 60 години, всеки един от тях има право на мнение.**



В компании, в които преобладават служители от едно или друго поколение трябва да се внимава да не бъдат „заглушени“ другите поколения. Да не се допуска ейджизъм. Например, в екип от поколение Z да се изслушват с уважение хората от поколение T, а в екип с преобладаващо лица от поколение T да се допускат да изказват мнение и по-младите и неопитни Z.

Мениджърът на екипа е необходимо да работи изключително в посока на създаване на нагласи у всички членове на екипа независимо към коя генерация принадлежат, за приемане на различията на поколенията, недопускане на предразсъдъци и изграждане на атмосфера на сътрудничество и взаимопомощ, осъзнаване, че всички заедно могат да са полезни едни на други именно заради различията си и да се обогатяват взаимно, да използват силните си страни.



Преди да продължите напред с наръчника, на база прочетената дотук информация, считате ли, че различните поколения могат наистина да общуват по между си и как?

Запознайте се с виждането ни по въпроса на следващата страница.



Накратко:

Мениджърите, ръководителите на екипи и синдикалните дейци трябва да са наясно, че за успешното общуване и взаимодействие между поколенията в един екип са необходими няколко основни предпоставки, на които те пряко влияят (създават и управляват):

- Да създават **подходяща среда и култура на общуване**, насърчаваща обмена на информация между поколенията и недопускаща толериране на едно или друго поколение а сметка на останалите;
- Участниците в комуникационния процес (ръководители, служители, синдикати) да **познават, приемат и разбират спецификите в общуването и начина на комуникация на всички поколения** (без стереотипи и предразсъдъци);
- Участниците в комуникационния процес (ръководители, служители, синдикати) да умеят да **адаптират своя стил на поведение и общуване към този на хората от различни поколения**; (напр. да изберат подходящ канал за предаване на информация и т.н.)
- В комуникацията помежду си всички поколения да вземат предвид и **трите аспекта на общуването**: комуникационен, перцептивен и интерактивен и да въздействат върху **трите сфери на човешката психика**: рационална, емоционална и мотивационно-волева.



Ето отговора на въпроса: **Да, могат.**

Едно от основните неща за да комуникират успешно помежду си различните поколения е да бъде налична подходяща **работна атмосфера, в която всяко поколение се чувства ценено и свободно може да изразява мнение, да бъде чуто.**

Въпреки значителните поколенчески различия в начина на общуване и взаимодействие, **тези различия могат да бъдат гравивно използвани като възможности. Обединяващ елемент е, че хората независимо към кое поколение принадлежат не са машини, изпитват чувства и емоции, имат възгледи и стремежи, подвластни са на настроения и на други психични състояния, преживяват успехите и неуспехите, нуждаят се от информация, от възможности за усъвършенстване, изпитват **потребност да общуват и споделят, да се чувстват значими и полезни.** Т.е. всяко поколение да допълва и обогатява останалите. Необходими са само две неща: **познаване спецификите на общуване на всяко от поколенията и нагласа да общуваме с всеки на „неговия“ език.****

Отправна точка за ефективната комуникация между членовете на един екип съставен от различни поколения е **познаването на особеностите и спецификите в общуването им.** Нека още веднъж да си припомним:



Защо ръководителите на екипи е важно да познават начина на общуване на различните поколения?

- Ще знаят как да комуникират с различните поколения по подходящ начин;

- Ще могат да неутрализират комуникационни конфликти породени от различия в комуникационен стил, възприятия, език и т.н.
- Ще знаят как да адаптират стила си на общуване към всяко поколение, така че съобщенията им да бъдат правилно разбрани и да постигнат съответното поведение;
- Ще обучават членовете на един екип как да общуват помежду си;
- Ще говорят на един език с различните членове на екипа;
- Ще познават семантичния смисъл, който влагат в думите различните поколения. Практиката показва, че в един и същи термин/понятие различните поколения могат да влагат различен смисъл. Например, в „технология“ – средство, забавление, начин на живот, улеснение и т.н. „Лоялност“ – кауза или вяръност, дълг към компанията.

Непознаването на начина на общуване на човека от друго поколение води до неспособност да бъде разбран и създава пропаст. Докато познаването на генерационните специфики в общуването предоставя възможност на ръководителите на екипи да разбират по-добре представителите на различните поколения, да **комуникират с тях съобразно особеностите им, по подходящ начин и в интерес на работата.**

Добре управляваното междугенерационното общуване води до създаването на **организационна среда на взаимно разбирателство, подкрепа и сътрудничество, спомага трансфера на знания и осигурява солидарността между отделните поколения на работното място.** Ръководителите на екипи трябва да насърчават взаимодействието и общуването между различните възрастови групи, за да се реализира на практика организационна култура на приобщаване и включване.



Как и по какъв начин комуникират различните поколения? Какви са нагласите им за общуване с другите поколения? Какъв е стила им на комуникация?

Изследванията показват, че комуникационните стилове, навиците и инструментите, които хората използват в личния си живот, се пренасят и на работното място. Типичният езиков репертоар, използваните изразни средства, писмената и устната комуникация са важен показател как се изразява груповата самоидентификация на дадено поколение. Т.е. те са **езикови маркери на „идеологията“ на дадено поколение.**

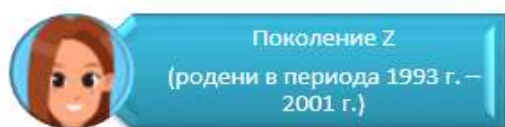


Жаргонът е постоянно променящ се набор от разговорни думи и фрази, който се използва за установяване или засилване на социална идентичност или сплотеност в рамките на дадена група или в обществото като цяло. Тъй като всяко следващо поколение се бори за установяване на собствената си уникална идентичност спрямо своите предшественици, може да се определи, че „генерационната дупка“ оказва голямо влияние върху непрекъснатата промяна и адаптиране на жаргона. Тъй като жаргонът често се разглежда като краткотрайно изразно средство, е необходим постоянен приток на нови думи, за да се отговори на нуждата от бързо променящите се поколенчески характеристики. И докато повечето „жаргонни изрази“ (фразеологии) са популярни за кратко време, жаргонът осигурява

бърз и лесно достъпен набор от народни думи налагащи и засилващи „генерационната дупка“ в обществен контекст.⁷¹

Нагласите на поколенията едно спрямо друго най-често са стереотипни и се базират на „негативните“ прояви в общуването между поколенията, без вникване в дълбочина. Например поколение Т, което цени традиционното, възприема навлизането на чуждиците, заличаването на разликите между формалното и неформалното общуване, като „езиков тероризъм“.

Както вече бе отбелязано нееднократно, колкото по-добре се познава начина на комуникиране на дадено поколение, толкова по-лесно и ефективно ще бъде общуването и взаимодействието с него. **Екипите, в сравнение със самостоятелната личност, имат потенциала да осигурят съвкупността от умения и опит, задължително необходими в това време на промени.**



Как общува поколение Z ?

➤ **Нагласа за общуване и взаимодействие с другите поколения и себевъзприятие;**

От проведените проучвания⁷² се оказва, че почти всеки втори млад човек има сериозни задръжки и проблеми в общуването и в толерантността към другите поколения. Генерация Z са най-неразбраното от другите поколение, но и те самите не полагат особени усилия да разберат другите. За представителите на поколението е по-естествено да задават въпрос на Google, отколкото да питат за нещо по-опитните си колеги. Те не допускат други в обкръжението си, не искат да приличат на възрастните, опознават себе си и усвояват норми и поведенчески модели, специфични за групата, общността, културата към която се стремят да принадлежат. Предпочитат да работят в среда доминирана от техни връстници и по-трудно общуват и взаимодействат с представители на по-възрастни поколения. Междуличностният обмен на информация, основно с представители на същото поколение, е редовен и обилен, а за посланията на останалите поколения се стремят да са в течение.

Данните от проучванията също така показват, че идентификацията на младото поколение с неговите собствени връстници по света е много по-висока, отколкото с по-старите поколения в собствената му страна.⁷³ Това може да наведе в посока на това, че при работа в международна среда, дистанционно работещи и дигитално общуващи екипи от поколение Z биха намерили „общ език“ и общували по-лесно помежду си, отколкото поколение Т и Z от една националност.

Интересен е и фактът, че „работата с хора“ попада в топ 5 на неприятните задължения за поколението. Това за жалост често е показател за липсата на междуличностни и комуникативни умения, на емоционална интелигентност, за задълбочаващата се дистанция на поколението от традиционните форми на общуване и взаимодействие.

➤ **Стил и начин на общуване, вкл. канали на взаимодействие и езикови изразни средства;**

⁷¹ Адаптирано по Slang and Sociability, Eble, Connie, Chapel Hill Press: the University of North Carolina, 1996.

⁷² Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България, проведено от БСК в периода 09.2019-03.2020г

⁷³ Кирова, Людмила, ст. Езикът на поколенията, Електронно списание LiterNet, 17.03.2012, № 3 (148) <https://litenet.bg/publish3/lkirova/pokoleniata.htm>

Стилът и начинът на общуване на поколение Z е силно повлиян от технологиите и дигитализацията. Те са силно чувствителни и заинтересовани към възможностите и технологичните условия, които средата предоставя за неформални контакти, **свободно общуване**, дискутиране в широки групи и изразяване на мнение. Компаниите, в които няма онлайн платформи за комуникация и чат ботове, където се ограничава достъпа до интернет е малко вероятно да се задържат млади служители.

За представителите на Z общуването тече по **всички възможни комуникационни канали**. Типично е дублирането на директната комуникация с индиректна. Ето защо голяма част от общуването протича чрез **средствата на съвременните технологии**: мобилни разговори и електронни жанрове като SMS, имейл, форум, чат, блог. **Писмената комуникация има място колкото и устната**. Но тя е видоизменение на писмената реч в познатите ѝ форми. Това води до **промяна в стила на писменото изказване**. То е кратко и сегментирано. В редица случаи съдържа множество абривиатури, съкращения, реализирани с езикови, графични, числови знаци, емотикони, цитати и препратки към други източници. Когато комуникационната среда позволява това, изказването може да включва образи, анимация, звуци. Може да бъде допълвано от цели аудио и видео файлове, играещи ролята на илюстрации. Тъй като до голяма степен младежите се социализират в интернет, този динамичен, кратък и визуален стил се прехвърля към други жанрове и форми и става характерен за цялостното им езиково поведение.⁷⁴

По отношение на устната комуникация, изказванията им са кратки, лаконични, включват глаголи изразяващи действия. В комуникацията в много по-висока степен боравят с образи, предпочитат да **създават съдържание** и да комуникират чрез образи. Езикът е експресивен, характеризира се с динамична реч, с която целят да запазят вниманието и да осъществят солидарност. Много силно е изразен стремежът към **минимизиране на езика и текста**. Дори поколението създава и модифицира думи, например: *интро* вместо *интродукция/въведение*. Увеличава се използването на жаргони „*Кво*“ вместо „*Какво*“ и т.н.

Интересен аспект на „онлайн“ комуникацията при поколение Z е, че те като свидетели на недостатъка да бъдат проследявани в социалните медии от бъдещи работодатели, родители и учители и сега предпочитат съобщения, които изчезват мигновено. Те споделят информация разумно, с изключен GPS на телефона. Въпреки тази нарастваща тенденция, онлайн образът продължава да е важен за поколение Z и състезанието за „лайкове“, „споделяния“ и „преглеждания“ в Twitter, Facebook и Instagram продължава.

Друга характерна черта на езиковото поведение на информационното поколение е **частичния билингвизъм**, който се изразява както в превключване между английски и български според комуникативната ситуация, така и в тяхната съвместна употреба в едно съобщение. Заедно с родния език, английският език се явява част от интегриран комуникативен репертоар, който се използва в общност, споделяща „глобална“ речева норма.⁷⁵

Z искат **да общуват на своя език**, да генерират идеи, да се допитват, да впечатляват, да бъдат одобрявани и харесвани. Понякога Z поради силното влияние на дигитализацията работят

⁷⁴ Кирова, Людмила, ст. Езикът на поколенията, Електронно списание LiterNet, 17.03.2012, № 3 (148) <https://litenet.bg/publish3/lkirova/pokoleniata.htm>

⁷⁵ Кирова, Людмила, ст. Езикът на поколенията, Електронно списание LiterNet, 17.03.2012, № 3 (148) <https://litenet.bg/publish3/lkirova/pokoleniata.htm>

по-трудно в екип, в тези случаи те се ограничават до устройствата и не общуват в екипа, освен чрез съобщения, което прави социализацията им с останалите не-толкова дигитални поколения по-трудна. Поколение Z също така харесват предизвикателствата и предизвикват при всяка възможност. Хуморът и оригиналността са издигнати в култ, като те самите не се вземат прекалено на сериозно.⁷⁶

Z предпочитат и използват стила на неформалната комуникация. От проведените изследвания почти всеки втори представител на поколението твърди, че не му допада атмосфера, в която взаимоотношенията са формални, йерархични, консервативни и предимно делови. Ако им се говори от позицията на формална йерархия, представителите на това поколение негодуват.

Специфики при общуването и възприятие на информация: не се влияят от външно мнение, не приемат „готовите истини“, ползват множество информационни източници, но си правят собствени преценки и изводи; не правят компромиси, не спестяват нищо, мислят и отстояват позицията си прямо, открито и публично; очакват своевременна и обективна обратна връзка за постигнатото; търсят възможност за общуване и свободно изразяване на мнение.



Обобщено казано, Z общуват:

- Преобладаващо със свои връстници;
 - Чрез различните дигитални средства;
 - Кратко, стегнато;
 - Визуално, с образи;
 - Неформално, открито и директно;
- Писмено, но и устно;

Държат на възможността да общуват и свободно да изразяват мнението, идеите си и да създават съдържание. Те търсят връзка и свързаност, вероятно защото се чувстват добре като изграждат истински приятелски отношения и се забавляват.



Поколение Y
(родени в периода 1980 г. –
1992 г.)

Как общува поколение Y?

➤ Нагласа за общуване и взаимодействие с другите поколения и себевъзприятие;

Според данните от проведените в България изследвания⁷⁷ поколение Y **намират общ език и постигат хармония (67%) най-добре от всички поколения.** Те притежават сходни с поколение Z черти и нагласи, но с опита си са развили умения и такт в общуването. Умеят да работят в екип, държат на спокойната и конструктивна атмосфера и на колегиалните взаимоотношения. Въпреки че са с най-голяма нагласа за общуване с другите поколения, те често смятат по-възрастните за скучни, мърморещи, бавни, тесногръди и изоставащи от темповете в развитието на света.

⁷⁶ Кирова, Людмила, ст. Езикът на поколенията, Електронно списание LiterNet, 17.03.2012, № 3 (148) <https://litenet.bg/publish3/lkirova/pokoleniata.htm>

⁷⁷ Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България, проведено от БСК в периода 09.2019-03.2020г.

За разлика от всички други поколения, изследваните лица от Y се чувстват най-удовлетворени (72%) от възможностите за общуване и свободно изразяване на мнение. Това е факт, въпреки че милениалите са много **по-склонни да изразяват открито своето мнение и нужди** пред висшестоящите в йерархията. Поколение Y ще си каже, когато смята, че не е съгласно, когато му е време за повишение, когато има иновативна идея или пък вярва, че рискът е оправдан за бизнеса.

Преобладаващата част от тях са със завишена самооценка, считат се за перфекционисти и очакват съвършено изпълнение от другите, което често е причина за конфликти в мултигенерационните екипи. Обичат да са в центъра на вниманието.

➤ **Стил и начин на общуване, вкл. канали на взаимодействие и езикови изразни средства;**

Стилът и начинът на общуване на поколение Y също като Z е силно повлиян от технологиите и дигитализацията. Те също очакват средата да предоставя възможности за **неформални контакти, свободно общуване**, дискутиране в широки групи и изразяване на мнение. За Y социалните мрежи са важно средство за себеизява и себеутвърждаване. Като привърженици на радикалната прозрачност, Y споделят съдържание и комуникират чрез текст в интернет пространството. Онлайн образът продължава да е важен за поколение Y, така както и за Z. Състезанието за „лайкове“, „споделяния“ и „преглеждания“ в Twitter, Facebook и Instagram продължава.

Y **използват актуалните комуникационни средства и канали**, но със следната особеност, те активно използват новите технологии, общуват в социалните мрежи, но при **по-важни въпроси, държат на личните, непосредствени контакти**. Електронните съобщения, общуването лице в лице и чрез мобилен телефон са най-разпространени. Най-употребявани са SMS и имейлът. Тъй като електронните писма се използват основно в деловата сфера, то Y се съобразяват с това и те носят характеристиките на официална комуникация. В личната кореспонденция стилът е неформален, но все пак съобразен с изискванията.

Голяма част от комуникацията на това поколение се осъществява на професионалното поле и в ситуации на публично общуване. Това изисква по-формален език. Правилата за учтивост се спазват и във вертикалната йерархия и в хоризонтално поставените отношения. Придържането към стандарта обаче варира в широки граници в резултат от индивидуалната езикова култура.⁷⁸ Като поколение на прехода те познават наследството на по-възрастното поколение, но са много близо и част от по-младите поколения и в движение овладяват по необходимост тази част от променящия се език, която попада в сферите им на задължения, интерес или контакт. **Тази междинност им осигурява възможност да си взаимодействат по-добре с останалите поколения.** По тази причина притежават и **по-гъвкав език и превключват в зависимост от ситуацията и събеседника.**

Стилът на общуване също е твърде разнороден и е функция от социалната адаптивност и активност. Споделят множество от чертите, присъщи и на Z, **предпочитат откритото, неформално общуване, което не е строго подчинено на правила, но опита ги е научил да спазват основния бизнес етикет.** За разлика от Z това поколение още не толкова директно и лаконично, в редица случаи посланията му са обстоятелствени.

⁷⁸ Кирова, Людмила, ст. Езикът на поколенията, Електронно списание LiterNet, 17.03.2012, № 3 (148) <https://litenet.bg/publish3/lkirova/pokoleniata.htm>

Специфики при общуването и възприемане на информация : преобладава визуалното възприемане на информация; очакват своевременна и обективна обратна връзка за постигнатото, това е поколението, което най-високо оценява и държи на обратната връзка; търсят възможност за общуване и свободно изразяване на мнение;



Обобщено казано, Y общуват:

- С всички поколения;
- Преобладаващо писмено чрез различните дигитални средства, но и устно, за по-важните въпроси;
- В зависимост от ситуацията формално и неформално, но предпочитат неформалното, открито и директно общуване

Държат на възможността да общуват и свободно да изразяват мнението, идеите си и да споделят съдържание.



Поколение X
(родени в периода 1965 г. –
1979 г.)

Как общува поколение X?

➤ **Нагласа за общуване и взаимодействие с другите поколения и себевъзприемане;**

Оказва се, че от възрастните поколения, X са по-проблемни (44%) по отношение на разбирателството с другите и най-вече с по-младите.⁷⁹ Присъщият им индивидуализъм и понякога агресивност в отстояването на интересите им, често е в основата на конфликти в разнородни по възраст екипи. Почти всеки втори от поколение X твърди, че не разбира по-младите поколения и гледа на по-младите си колеги, като на емоционално незрели, прибързани, разпилени, мързеливи, несериозни и безотговорни.

➤ **Стил и начин на общуване, вкл. канали на взаимодействие и езикови изразни средства;**

Поколение X са привърженици на **традиционните методи на общуване** „лице в лице“, по телефона, чрез факс и писма. Гледат на срещата с останалите като на обмен на информация, жадуват за знания и отзиви от колегите си, но тези, на които се доверяват и считат за професионалисти. **Използват социалните медии по-тясно целенасочено**, не за връзка, общуване, сърфиране за развлечение, както по-младите поколения. Една от основните причини, заради които X използват социалните медии, е да бъдат в течение с новините, да ползват допълнителна информация свързана с работата им и около 30 на сто търсят продукти, които да закупят. Ценят конструктивната обратна връзка и са **привлечени от смисленото и целенасочено използване** и общуване в онлайн пространството.

Недоверчиви са и общуват **преобладаващо формално**, в общуването търсят доказателства за професионализма на отсрещната страна. Склонни са сами да изследват и проверяват фактите. Задават често въпроса „защо“ и търсят допълнителна информация от други източници.

Специфики при общуването и възприемане на информация: не са склонни към полагане на повече усилия от необходимото, особено ако не са възмездени и не винаги са склонни да правят компромис, да проявяват разбиране и да подпомагат другите.

⁷⁹ Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България, проведено от БСК в периода 09.2019-03.2020г



Обобщено казано, X общуват:

- Най-трудно с останалите поколения;
- Преобладаващо устно, но и писмено;
- Основно формално.



Поколение Т
(родени преди 1964г.)

Как общува поколение Т?

➤ Нагласа за общуване и взаимодействие с другите поколения и себевъзприятие;

Поколение Т общуват и взаимодействат с другите поколения много по-ефективно от поколение X. Те са **търпеливи, съдържани, умеят да изслушват**, не са припрени и са убедителни в аргументите си. Поради продължителното **общуване „лице - в лице“ имат опит и такт и се стремят да разберат гледната точка на събеседниците си**. Но поради различията в изразните средства и символи, както и поради втвърдените си възгледи и множеството предразсъдъци, им е твърде трудно да разберат по-младите, най-вече на ниво ценности, както и да намерят допирни точки и общ език с тях. Обикновено не са конфликтни, но са **склонни да бъдат осъдителни спрямо хората с различни гледни точки**.



Проявяват се като „отборни играчи“, но често са склонни на конформизъм и примирение за да не се създава напрежение в екипа. **Мнението на другите е много важно за тях**, особено ако е от авторитети.

Една от най-силните характеристики на Поколение Т е силно развитото им **чувство за общност**. Те процъфтяват, когато са поставени в екипна среда, защото са добри „балансори“ и притежават развити **междulichностни и комуникационни умения**.

➤ Стил и начин на общуване, вкл. канали на взаимодействие и езикови изразни средства;

Традиционалистите държат на конвенционалните инструменти за комуникиране - „**лице в лице**“, **по телефона**, чрез факс и писма. Използват също както X, социалните медии по-тясно целенасочено, за да бъдат в течение с новините и да ползват допълнителна информация свързана с работата им. Не се доверяват много на онлайн магазините. По-рядко проверяват електронната си поща и мразят да бъдат „спамени“ с ненужни съобщения, а още повече с реклами и оферти.

Стилът на общуване не е динамичен, нито лаконичен. Разграничават формалния от неформалния стил, а правилата за учтивост спазват и във вертикалната йерархия и в хоризонтално поставените отношения. **Отнасят се отнасят с уважение към авторитетите, служебните рангове и институциите**. Комуникацията е директна или чрез телефон. SMS-ът и имейлът се използват рядко. Интернет комуникация от рода на форум или незабавни съобщения

(IM) е по-скоро изключение. Характерна е тенденцията към "вкаменияване" на езика, т.е. той се обновява в ниска степен.⁸⁰

Специфики при общуването и възприятие на информация: склонни са да премълчат недоволство;



Обобщено казано, Т общуват:

- С всички поколения, търпеливи са, но проявяват предрасъдъци;
- Лице в лице
- Формално

Т имат опит и такт в общуването, развити междуличностни умения и могат да бъдат много добри „балансори“. Но поради множеството предрасъдъци им е трудно да разберат по-младите и да намерят общ език.

Умението да се общува ефективно и емоционалната интелигентност, днес са изключително важни за успеха във всеки аспект на живота, но те са силно подценени от всички поколения.

Според проучване на консултантската фирма *Hay Group*, 80% от мениджърите по управление човешките ресурси казват, че е изключително **трудно да намерят кандидати за работа, които имат т.нар. Skillsoft** - необходимите социални и емоционални умения за успешна кариера. Водещо сред тях е умението да общуваш, да комуникираш реално, очи в очи.

Важно е да се отбележи, че добрите **комуникационни способности са сред най-високо ценените „меки умения“ на работното място** и това е видимо от политиката на множество компании, които попадат в списъка на *Fortune500*. Гиганти като *Apple*, *Microsoft*, *Google*, и *Disney* предприемат инициативи, които осигуряват програми за развитие на персонала чрез обучение и тренировки за усъвършенстване на комуникационни и лидерски умения.⁸¹



Според резултатите на друго проучване на **Deloitte през 2018 г.** 44% от анкетираните смятат, че срещите лице в лице ще намаляват в бъдеще, 30% смятат, че използването на телефон и писма ще намалее, а 70% смятат, че служителите ще прекарват повече време в платформи за сътрудничество.⁸² **Няма да има доминиращ начин на комуникация. Вместо това, работната среда ще включва много и разнообразни начини за комуникация.**

Почти половината респонденти от проучването на Deloitte за 2018 г. - 46%, редовно използват софтуер за виртуални срещи, а 30% вече използват видеоконференции.

⁸⁰ Адаптирано по Кирова, Людмила, ст. Езикът на поколенията, Електронно списание LiterNet, 17.03.2012, № 3 (148) <https://litenet.bg/publish3/lkirova/pokoleniata.htm>

⁸¹ Голямото препятствие за поколенията Y <https://www.manager.bg/tehniki-za-uspeh/trayna-eto-kak-mladite-profesionalisti-mogat-da-podobryat-svoite-komunikacionni>, 10.2016 г.

⁸² Информацията е адаптирана от 2018 Deloitte Global Human Capital Trends report, The rise of the social enterprise, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf>



Как технологиите и дигитализацията влияят на общуването между поколенията?

Всички технологични нововъведения обещават да направят служителите по-ефективни и продуктивни. Много от съвременни организации започват да изменят работните си практики, така, че да постигнат по-голяма свързаност между отделните мрежи от екипи и да постигнат по-голяма производителност. Социалните медии и текстовите съобщения вече стават част от работното ежедневие. Много фирми „изнасят“ рекламната си дейност в мрежата, а фирмените чатове са нещо съвсем обичайно.

Преходът към дигитализация, цифровите технологии и мрежовото общество разширяват дигиталната пропаст между поколенията. Работещите трябва да притежават дигитални умения, за да не изостават или дори да не изпаднат от пазара на труда. На работното място вече съществува тясна връзка между липсата на цифрови умения и трудности при изпълнението на работата, основани на поколенческите особености. Информационното общество поражда нов критерий за социално неравенство – т.н. „**дигитално изключване**“, неравенство в достъпа до цифрови услуги и до нови комуникационни технологии и мрежи (медийна грамотност), които водят до значително дигитално разслояване в т.ч. и между поколенията.

Трудностите в общуването се задълбочават още повече, когато анализираме различията по отношение на предпочитанията към технологичните средства и начини на общуване чрез тях. **Броят и разнообразието от средствата за комуникация все повече се увеличава.** Общуването се променя. Текстовите съобщения се превръщат в съобщения от емотикони. Светът става по-сложен и несигурен и поколение Z интуитивно търси как да опрости комуникацията. Вместо да изпращат текстови съобщения, техните съобщения се превръщат в изображения, символи и икони. Мнозина сега изпращат емотикони вместо думи. Използват постоянно филтри и искат бързо да се споделя и разбира съдържанието. Обработват информацията със „светлинна скорост“, но за сметка на това често се плъзгат по повърхността.

„Докато някои от служителите в екипа си спомнят кога е излязъл цветният телевизор, други поколения познават само Netflix“, казва Джейсън Дорси, експерт по поколения Z и Y в Центъра за генерационна кинетика, изследващ поколенията, основан в Остин, Тексас. Това има значение, тъй като **технологията, която е популярна, докато растем, има тенденция да оформя нашите комуникационни стилове за цял живот**, обяснява Дорси.⁸³

За Z дигиталното е дори по-нормално, отколкото е реалното, те „живеят“ в мрежата. Поколение T се отнасят с тревога към промените в начина на живот и общуване при младите хора, към „висенето“ с часове и пристрастяването към интернет и социалните мрежи, към неконтролния достъп до всякаква информация и рисковете свързани с това, към все нарастващата зависимост от технологиите в личния живот и работата. Да, поколение T са впечатлени от технологиите. Докоснали се до тях, те много добре осъзнават ползата им от това как могат да улеснят работния им процес, да обработят по-бързо информация и т.н. Но в никакъв случай не ги абсолютизират.

⁸³ Dawn Wotapka, How to communicate with multiple generations, 04.2019, <https://www.journalofaccountancy.com/newsletters/2019/apr/communicate-multiple-generations.html>



Добри практики: Все повече се популяризира ефективното общуване и сътрудничество между различните поколения чрез инициативи за споделяне на знания. По-възрастни служители споделят с по-младите служители своя опит, свързан с технологията на производство и специфични проблеми и решения; а по-младите служители споделят своя опит с по-възрастните служители относно новите технологии и ИТ програми. Например във Виваком прилагат т.н. „менторство в обратна посока“, където по-младите обучават и подпомагат по-възрастните в областта на цифровите технологии и при въвеждането на нови софтуерни продукти. Практиката показва, че в резултат на тези програми се подобрява значително общуването, взаимното уважение, трансфера на знания и сътрудничеството между поколенията служители. Освен това по-младите стават по-ангажирани и отговорни към мисията на компанията.

Telenor е водещ в света телекомуникационен оператор, който има 34 000 служители и оперира на 13 пазара. За компанията възможността за свързаност играе ключова роля във фирмената култура. Workplace помага общуването между екипите да бъде по-лесно, смислено и продуктивно. Три четвърти от 34 000-ния екип на Telenor вече използват Workplace, като над половината от тях го правят от своите телефони. Това води до по-добра свързаност сред отделните служители и екипи, както и повече иновации.



Модели на комуникация приложими при различните поколения

Основните комуникационни модели се базират на комуникационния процес. Съществена роля в този процес има контекстът (възприемането на ситуацията, личността на комуникатора, взаимоотношенията, средата), в който се осъществява общуването. Комуникациите на работното място са опит да изразим своите мисли и действия, а ефективността на този процес е свързана с крайния резултат – как другите ги възприемат и реагират на тях.

Елементите на комуникационния процес (комуникатор, реципиент, съобщение, канал, ситуация) са в основата на комуникационните модели.

Най основният **комуникационен модел** съдържа 4 основни въпроса (фактора): 1. Кой съобщава? 2. На кого съобщава? 3. Как съобщава? 4. В какви условия съобщава?

1. Кой съобщава? Отговорността за комуникацията е на изпращащия съобщението. Комуникаторите трябва да могат да предават съобщения в подходяща форма и стил, което да гарантира, че получателят разбира посланието и не го тълкува неправилно. За да обърне внимание на нечие съобщение, от значение е нагласата и доверието на получаващия съобщението към комуникатора. Например за Т поколение от значение са статуса и авторитета на комуникатора. За да има доверие към комуникатора е необходимо той/тя да подхожда с откритост и честност, да представя коректна и достоверна информация и да притежава необходимите експертни познания.

Съвет: комуникаторът е необходимо да създаде доверие и да адаптира собствения си стил спрямо стила на поколението, с което ще общува.

2. На кого съобщава? Процесът на комуникация е свързан с възприятие. Всеки човек има конкретни интереси и нагласи, както и индивидуални личностни черти и психологически

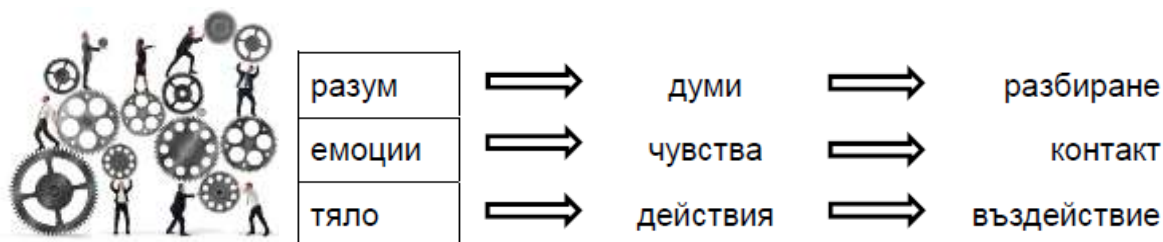
особености, които влияят на начина, по който той общува и възприема информация. Влияние на възприятието оказват и редица фактори като: начин на мислене, опит, навици, стереотипи, интелигентност, образование, внимание, обем на паметта, социален произход, религиозни вярвания, обществено мнение и т.н. Поколенията се характеризират с различни възприятия на база социално-културната среда, в която са се формирали, на база различията в ценности, мотиви, нагласи, стереотипи и т.н. Затова е от значение познаването на спецификите във възприятието на всяко от поколенията и съобразяването на общуването спрямо тези специфики.

Съвет: в комуникацията с представител на друго поколение трябва да се съобразим със спецификите и особеностите на конкретното поколение.

3. **Как съобщава?** Освен особеностите на комуникатора и приемащата информация от значение е и **как и по какъв начин** се предава информацията. Средствата и **каналите за реализиране на комуникациите** са инструментът, чрез който съобщенията достигат до реципиента. За да определим кои са подходящите канали трябва да познаваме особености и предпочитанията на съответното поколение. Например, за поколение Z това са бързите форми на комуникация като чатове, за Y – електронно съобщение, за T – лична среща и т.н.

Освен канала на комуникация не бива да се забравя, че посланието трябва да бъде така поднесено, че да гарантира поведението, реакциите, които очакваме. Всяко послание трябва да обхваща и трите аспекта, а именно комуникативен, перцептивен и интерактивен, т.е. начина на съобщаване трябва да въздейства и на разума и на емоциите на този, който получава съобщението.

Схемата по-долу илюстрира как комуникираме чрез нашия **мозък, емоции и език на тялото**. Мозъкът избира думите, които предават фактите на съобщението. Нашето емоционално отношение проличава в чувствата, които изразяваме при предаване на съобщението. Използваме езика на тялото, за да акцентираме върху ключовите факти и чувства.⁸⁴



4. **В какви условия се съобщава?** Всяко съобщение се повлиява от атмосферата в организацията, от организационната култура и климат в компанията, от мненията и настроенията на екипа. Комуникацията протича формално и неформално, но поведението на хората до голяма степен се влияе и опосредства от неформалните отношения. Преди да се структурира и изпрати конкретно съобщение, трябва да се познават организационната среда, култура, неформални порядки, груповите влияния в екипите и т.н. Ако в компанията се прилага междупоколенческият подход и културата „подкрепя“ различията между

⁸⁴ Пневска, Веселина, Учебно помагало Основни комуникативни умения, изд. Граал, София 2016

поколенията, то толкова по-лесно и с по-малко предразсъдъци ще бъде предаването на информация между представителите на отделните поколения.

Съвет: Преките ръководители трябва да работят в посока на създаване на подходяща среда на общуване и зачитане на всяко поколение в екипа. Среда, в която предразсъдъците не важат.

Един от най-популярните модели на комуникацията е представен като формула, известна като „Петте К“ („the 5 W“), чийто създател е социологът Харолд Ласуел. Той представя **комуникационния процес посредством пет въпроса:** Кой комуникира, какво казва, на кого го казва, по кой канал и с какъв ефект (Who says what to whom in which channel with what effect). Тази формула, също както модела на Шенън и Уивър (комуникационният процес), се смята за една от класическите комуникационни концепции. Тя показва участниците и процесите в комуникацията:



В базовия модел вече бяха пояснени 4 от въпросите представени в 5К: „Кой“, „Кому, на кого“, „Какво“ (насочен към същността на съобщението) и „Кой канал“ („Как представя“). Формулата е обогатена с допълнителен и много съществен въпрос „Какъв ефект“, т.е. отправяйки своето съобщение по конкретен канал, към конкретен адресат какъв резултат се очаква да постигне комуникаторът. Този елемент е много важен, тъй като колкото и да е очевиден този елемент, той често се пропуска. Не е достатъчно само да съобразим спецификите на дадено поколение по отношение на възприятия, канал и т.н., но и да изразим по ясен начин какво точно очакваме да постигнем като краен резултат. Разбира се, ако се пренебрегнат останалите елементи постигането на резултат е малко вероятно. Например, ако пряк ръководител на поколение Z използва заповеднически и назидателен тон, комуникирайки дадена задача „Направи таблицата днес“ е по-малко вероятно да постигне ефект отколкото, ако опита с „Здравей, утре имаме проверка и има нужда от твоята бързина и аналитичност. Необходима е справка с данните на клиентите по обекти за днес в Excel.....и т.н.“ Така Z ще се почувства много по-съпричастен и ангажиран към задачата.

Съществуват още разновидности на основните комуникационни модели, които включват допълнителни въпроси като: Кога (за време). Например, ако Z общуват по всяко време чрез достъпа до бързи чатове, то другите поколения може да не са с тази нагласа. Например Y цени личното си свободно време и не е с нагласата да „отговаря“ по всяко време на съобщения, а за T важат ясните правила на работното време с граници от-до. Друг въпрос е *Къде?* (за място). Например, ако говорим за даване на обратна връзка, то най-удачно е това да се реализира на

спокойно място на четири очи, а не пред всички останали. Дали заради това, че Т би се почувствало засегнато или Z ще негодува заради назидателността.

Базовата информация за това какви са нагласите и как предпочитат да общуват отделните поколения, заедно с моделите на комуникация ни дават възможност и да намерим подходящ начин за това **как на практика да общуваме с всяко поколение.**



Преодолете различията в общуването между различните възрастови групи и научете как да общувате и взаимодействате с представителите на различните поколения.



Поколение Z
(родени в периода 1993 г. –
2001 г.)

Как да общуваме с поколение Z ?

- Чрез различните дигитални средства и канали – онлайн платформи, интранет, чатове и т.н., но и лице в лице;
- Кратко, стегнато, да им дадем „бързина“ в общуването, за да не се отегчат;
- С опростени изразни средства, символи, абривиатури, съкращения;
- Визуално, посредством видеа, образи, картини, табла, анимация, звуци;
- Колкото може по-неформално, свободно, открито и директно, с чувство за хумор;
- Чрез приятелска, честа и развиваща ги обратна връзка;
- Чрез коучинг подход;
- Като им се предостави възможност да участват активно в комуникацията, да изразяват мнение, идеи, да създават съдържание;
- Като приемем, че им допада да търсят и намират информация чрез интернет;
- Като ги ангажираме за кауза. Не бива да се забравя, че Z комуникират с удоволствие за кауза, която ги интересува. Z са мечтатели, но мечтатели с цел. Знаят какво искат и искрено стоят зад убежденията си. И очакват същото от брендовете. Те мечтаят с размах и ние трябва да мечтаем заедно с тях. Поколението Z се интересува от ценностите на марката и как те се съизмерват спрямо техните собствени.⁸⁵

Въпреки че всички считат, че поколение Z като информационно поколение отдава превес на общуване единствено онлайн, различни данни показват, че 83% от служителите в поколение Z предпочитат да взаимодействат лично с мениджърите, но 82% от мениджърите смятат, че служителите от поколението Z предпочитат да общуват чрез съобщения. Освен това 57% от поколението Z искат да получават обратна връзка няколко пъти седмично, но само 50% от техните мениджъри им предоставят обратна връзка толкова често, пише онлайн изданието *entrepreneur.com*⁸⁶. Z търсят връзка и свързаност, защото се чувстват добре като изграждат истински приятелски отношения и се забавляват.

⁸⁵ Гогов, Стоян, Как да общуваме пълноценно с първото истинско цифрово поколение, 2019г, <https://it.dir.bg/pr-zone/kak-da-obshtuvame-palnotsenno-s-parvoto-istinsko-tsifrovo-pokolenie>

⁸⁶ Иванова, Миглена, Как да се справите с предизвикателствата пред комуникацията с членовете на екипа от различни поколения?, 14/07/2020г. <https://enterprise.bg/blog-news/communication/>



Поколение Y
(родени в периода 1980 г. –
1992 г.)

Как да общуваме с поколение Y ?

- Чрез различните дигитални средства, електронна поща, предпочитат незабавния характер на комуникацията по електронен път за ежедневни задачи и дейност, но и лице в лице за по-важните неща;
- Кратко и стегнато, бързи комуникации;
- Визуално, посредством видеа, образи, картини, табла, анимация, звуци;
- Свободно и открито; Обичат свободата в общуването, комуникацията да не е строго подчинена на правила, формалности и процедури; самите те изразяват открито своето мнение и нужди пред висшестоящите в йерархията;
- Чрез емпатия;
- С похвали за добре свършената работа, внимание и честа обратна връзка;
- Акцент на справедливостта, търсят отговори и откритост;
- Като им се дава възможност да изразяват мнение и идеи, да споделят съдържание;

Следят с интерес как задачите и ползите от изпълнението се вписват в техните лични цели, затова е важно да им се разясни как техният интерес се обвързва с фирмения. За Y комуникацията е важна, защото предоставя възможност да се създаде спокойната и конструктивна атмосфера и колегиалните взаимоотношения. Тъй като това поколение има развити комуникативни умения и такт в общуването с по-възрастни, бихте могли да ги „използвате“ като обединяващо и балансиращо поколение. Накратко, те искат **да работят в сътрудничество с различни общности като имат постоянен достъп до технологиите.**



Поколение X
(родени в периода 1965 г. –
1979 г.)

Как да общуваме с поколение X ?

- Професионално и по-формално;
- Комбинация между имейл, телефон, текстови съобщения и лице в лице. Допада им незабавния характер на комуникацията по електронен път;
- Чрез внимателно комуникиране на промените;
- Чрез градивна и конструктивна обратна връзка;
- Като им се остави време и възможност за проверка на фактите;
- Акцент на прямотата и яснотата;
- Чрез постоянни доказателства, че комуникиращият е компетентен професионалист, опитен експерт, на когото могат да се доверят;

Очакват да се сблъскат с проблеми и биха оценили желанието да им се каже, че нещата могат да се объркат. Държат на **професионалната комуникация.**



Поколение T
(родени преди 1964г.)

Как да общуваме с поколение T ?



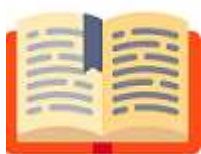
- Формално, но с израз на уважение, учтивост и внимание;
- Директно, лице в лице, с традиционни писма и по телефон;
- С търпение и такт;
- С акцент на опита;
- Като имате предвид, че мнението на другите авторитети е много ценно за тях;
- Посредством създаване на открит комуникационен климат, зачитане на мнението.

Поколение Т е със силно развитото им **чувство за общност**. Те процъфтяват, когато са поставени в екипна среда, защото са добри „балансори“ и притежават развити **междупличностни и комуникационни умения**. Внимание в комуникацията е необходимо да се обърне на стереотипите и предразсъдъците и склонността им на конформизъм и премълчаване на проблемите.



Ако сте ръководител на екип, помислете над следните въпроси:

- Общуват ли различните поколения във Вашия екип помежду си?
- В какво се състоят трудностите/причините в общуването между членовете на Вашия екип от различни поколения?
- Какви инициативи за подобряване на общуването между различните поколения можете да реализирате или сте реализирали във Вашият екип?



Практически съвети за общуване с представители на различни поколения

Дотук бяха описани базовите модели на комуникация, които дават общата рамка на комуникация с всяко от поколенията и в допълнение основни насоки за общуване с представителите на всяко от четирите поколения. Всяко поколение има своите специфики и както казва Джейсън Дорси: „Няма един единствен идеален начин за комуникация между поколенията. Всички те имат различни норми“. Различните екипи изискват различен стил на комуникация и работа, това зависи и от сектора, културата на компанията и т.н. По-голям риск от възникване на комуникационна пропаст все пак има в екипите, чиито членове са представители на различните поколения. Различията в комуникацията са толкова ясно изразени, че наистина причиняват много проблеми. Но все пак целта е да търсим допирните точки, общите интереси и начини да се общува по-добре с колеги от всяка възраст. Ето някои практически насочени и полезни съвети:

1. Опознайте спецификите на общуване на всяко от поколенията

Общата информираност за това какви са нагласите за общуване, как всяко поколение подхожда към комуникацията и как предпочита да комуникира е от ключово значение за преодоляване на комуникационната пропаст. Не случайно в настоящия наръчник бяха разгледани спецификите, нагласите и предпочитанията в общуването на различните поколения.

2. Създайте фирмен протокол и споразумение за комуникация с екипа

Така както всяка компания има специфична култура и „начин на правене на нещата“, така съществуват и писани или неписани правила за общуване във фирмата, които не са за пренебрегване. Ако вземем предвид това, че в една компания работят хора освен от различни възрасти, от различен пол, с различен темперамент, образование, речева култура, опит, различни личностни характеристики и т.н., то съобразяването с всички тези специфики би

усложнило безкрайно много комуникацията на работното място. Не бива да се забравя, че **хората в една компания работят, комуникират и общуват съвсем целенасочено, за да постигнат определен резултат**. Разбира се хората не са машини, те изпитват чувства, емоции и няма как да ги сложим под общ знаменател. Въпроса е обаче да се поставят границите на разумното. Съобразяването със специфики на различните поколения и личностни характеристики трябва да съществува и да се взема предвид, но без да се изключва фирмения етикет и протокол.

Общуването освен комуникация включва и неформалното общуване и въздействие. Например начинът, по който се обличаме освен нашата идентичност и предпочитания, също изразява нашето отношение към нещо или някого. За всяко нещо си има място и време. Ако за разходка в парка маратоните са подходящи, то на официална бизнес вечеря е редно да се съобразим с общия бизнес етикет, независимо към кое поколение принадлежим.

Затова:

- създайте **фирмен протокол**, който определя комуникационни правила, важщи за всички. Например, поколения Z и Y в рамките на екипа могат да комуникират по-неформално помежду си, но при проверка от официален държавен орган е редно да спазват основен бизнес етикет и правила. Недобър пример от практиката е как служител от поколение Z видоизменил правен документ, просто защото му звучал много формално и не-добре.
- създайте **споразумение за комуникация** в екипа⁸⁷. Целта е да се създадат официални насоки, които да подчертават правилата за това как даден екип общува един с друг. Споразумението за комуникация помага да се поставят очакванията и да се установят граници. Можете да зададете и някои въпроси на екипа ви, съставен от представители на различни поколения, за да постигнете консенсус. Например, какви са предизвикателствата пред комуникацията в момента, кой е най-използваният комуникационен канал, има ли комуникации, на които да се даде приоритет, какви са очакванията за времето за отговор, трябва ли да се синхронизират работните графици, за да се даде възможност за по-тясно сътрудничество, какъв комуникационен канал трябва да се използва само за „спешни случаи“ и т.н. Помислете за създаване на отделно споразумение за всякакви външни комуникации с клиенти, контрагенти и доставчици.

3. Не забравяйте основните правила на комуникацията.

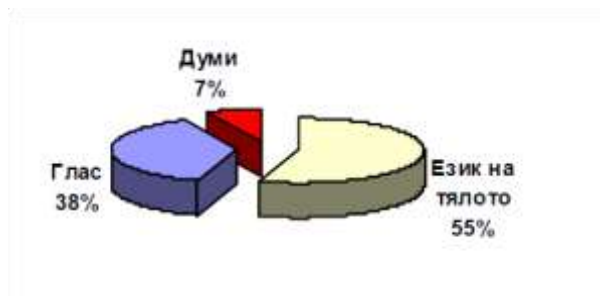
Не забравяйте, че основните правила за комуникация важат и в дигитална ера и независимо от поколенията. Слушайте повече и помислете, преди да говорите. "Спазвайте правилата за истински взаимоотношения, които са проверени във времето и винаги надеждни", казва Каин. „Демонстрирайте емпатия, признателност, уважавайте времето на събеседника си и идентифицирайте допирните точки, като споделени интереси.“

Законите на комуникацията важат независимо от това, с кое поколение комуникирате. „Истина е не това, което А е казал, а това, което Б е разбрал или истина е не това, което сте казали, а това, което са разбрали слушателите Ви!“ Отговорността за точната комуникация лежи върху комуникатора. От него зависи той да съобрази особеностите на комуникацията спрямо поколението, на което я предава. За да предадем това, което искаме, е важно какви думи ще

⁸⁷ Иванова, Миглена, Как да се справите с предизвикателствата пред комуникацията с членовете на екипа от различни поколения?, 14/07/2020 <https://enterprise.bg/blog-news/communication/>

използваме, **но** още по-съществено значение имат **начина, по който казваме думите и как ги казваме. Или казано по-друг начин - Говорим с думи, но общуваме с цялото си тяло.**

В своите изследвания Мехрабиан⁸⁸ установява, че има три компонента на комуникацията лице в лице:



- **вербален** (думите, жаргона, звуците) – Какво казваме – 7%
- **вокален** (интонация, тон, сила и височина на гласа)- Как го казваме (начина) – 38%
- **визуален** (езика на тялото: позиция на тялото, поглед, изражение на лицето, усмивка, жестове, мимики, движения на тялото и т.н). **Как се държим – 55%**

Правилото /7/38/55/, което той установява, е че трите компонента имат различно влияние върху начина, по който другите възприемат съобщенията ни.



Хората мислят със скорост 500 думи в минута.

Хората говорят със скорост 150 думи в минута. 200 срички в минута – относително бавно; 350 срички в минута – относително нормално;

Хората пишат със скорост 15 думи в минута.

4. Помислете за индивидуалната личност⁸⁹

След като разберете културата на работното място, отделете време, за да научите как всеки човек работи най-добре и най-ефективно, независимо от възрастта си. Например Z може да не харесва групови чатове или представител на T поколение може да не е почитател на дългите лични срещи. Поллак предлага просто да попитате колегите си: "Кой е най-добрият начин да общувам с Вас?" Всеки човек освен представител на дадено поколение, носи и своята индивидуалност. Както вече отбелязахме не е задължително всеки представител на поколение T да предпочита комуникация лице в лице или всеки младеж да иска да участва в чат. По същия начин може да съществуват и фалшиво положителни нагласи, например, че Z е задължително на „ти“ с технологиите, а T винаги е лоялен.

5. Адаптирайте се.

След като научите какви са предпочитанията за общуване на другите, приспособете комуникацията си към човека. Отговаряйте, като използвате същия канал, в който получавате запитването. Ако все пак се наложи да използвате друг комуникационен канал, отделете време, за да обобщите предишната кореспонденция в новия комуникационен канал.

6. Задайте очакванията за комуникацията/ изяснете стила си на другите

Предпочитате планирани срещи или бърз чат? Смятате ли, че груповите чатове са ефективни или досадни? "Ще бъдете по-успешни, ако изрично кажете на хората най-добрия начин да общуват

⁸⁸ Професор по психология в Калифорнийския университет, автор на книги за създадените от него математически модели и психометрични скали за описание и измерване на емоциите

⁸⁹ Адаптирано по Dawn Wotapka, How to communicate with multiple generations, 04.2019

<https://www.journalofaccountancy.com/newsletters/2019/apr/communicate-multiple-generations.html>

с Вас", казва Поллак.⁹⁰ Ако екипът или отделният човек не са изрично настроени по отношение на предпочитанията си за комуникация, останалите остават да гадаят

7. Съобразете канала⁹¹, но и представете информацията по различни начини⁹².

Използвайте разнообразни комуникационни средства.

Разпространението на мобилните технологии и повсеместната свързаност създадоха изобилие от нови канали за комуникация. Имейл, текст, чат, видео разговори и социално сътрудничество са сравнително нови форми на комуникация, които не са съществували през по-голямата част от 20-ти век. Комуникацията става все по-сложна, когато множество канали се комбинират с различните комуникационни предпочитания и очаквания на всяко поколение в работната сила.

Това към кое поколение принадлежи този човек е факт, на който трябва да обърнете внимание. Така например, ако Т иска да се свърже с представител на поколение Z, най-добре е да заложи на текстово съобщение. Не става въпрос за това как комуникаторът иска да предаде предназначениято съобщение, а как най-вероятно другият човек ще го консумира.

Също така е важно **да съпоставите правилния канал с типа информация**. Телефонното обаждане е за подробни, дълги, трудни или емоционални разговори. Имейлът е за кратка, информативна, точна информация. Чатът е за общи съобщения, новини, неформални съобщения. Видеото (Zoom, FaceTime, Teams и т.н.) е за дълги, богати на обратна връзка, фокусирани, емоционални или трудни разговори.

Разбира се, ще има моменти, когато трябва да изкомуникирате дадена информация с хора с различна индивидуалност и/или възраст. Ако трябва да изпратите дълго, сложно или особено важно съобщение, не забравяйте, че разнообразието е предимство. Вместо да изпращате само имейл, **помислете за разширяване на възможностите**, като го координирате с конферентен разговор, копие в интранет, текст или видео, „което е една от малкото начини, които се приема от всички поколения“, казва Дорси.

Също така не забравяйте, че екипът може да получи вашето съобщение на различни електронни устройства като лаптопи, таблети или смартфони, така че се уверете, че съобщението е еднакво подходящо за всички тези опции. Например на по-малки телефони дългите текстове могат да бъдат по-трудни за четене.

Комуникирането на дадено съобщение по различни канали увеличава шансовете то да бъде получено от различните поколения, които имат предпочитания към даден канал. „Всъщност просто искате да вземете едно и също съдържание и да улесните усвояването“, казва Дорси. **"Просто се опитваш да дадеш на хората различни пътища, за да получат една и съща информация."**

8. Бъдете себе си.

⁹⁰ Dawn Wotapka, How to communicate with multiple generations, 04.2019 <https://www.journalofaccountancy.com/newsletters/2019/apr/communicate-multiple-generations.html>

⁹¹ Адаптирана частична информация от статия на Миглена Иванова, Как да се справите с предизвикателствата пред комуникацията с членовете на екипа от различни поколения?, 14/07/2020 <https://enterprise.bg/blog-news/communication/>

⁹² Адаптирана частична информация от Dawn Wotapka, How to communicate with multiple generations, 04.2019 <https://www.journalofaccountancy.com/newsletters/2019/apr/communicate-multiple-generations.html>

Това, че съобразявате комуникацията си спрямо събеседника, не означава, че трябва да започнете да се държите изцяло като представител на друго поколение. Ще изглежда много неестествено. Не се опитвайте да звучите така, сякаш сте по-възрастни или по-млади, отколкото сте.

9. Не дискриминирайте⁹³ и отхвърлете стереотипите и предразсъдъците.

Опитайте се да не преценявате хората на базата на тяхната възраст и да демонстрирате поведение основано на предразсъдъци. Например, не се шегувайте с поколение Т, че не могат да се справят с технологиите и не бързайте да се обърнете към Z веднага да поправят дадена техника или телефон. „Понякога го правим на шега. Не допускаме това при други форми на дискриминация, така че защо го допускаме на шега, когато става дума за различни възрастови групи?“ - казва Полак, „Това веднага вреди на комуникацията.“

По-рядко се обръщаме към колеги, които считаме за различни от нас, вкл. и като възраст – най-често това включва да се допитаме за съвет до колеги с повече опит. Но колегите, които считаме за значително по-различни и с които често избягваме да общуваме, също могат да ни бъдат полезни – те дават друга гледна точка, с която можем да се съгласим или да отхвърлим за себе си, но която е ценна с това, че ни позволява да преценим по друг начин собствените си действия и нагласи. Това в един или друг момент може да бъде източник на вдъхновение за креативно решаване на проблеми или на сили за отстояване на собствените ни позиции.⁹⁴

10. Слушайте активно.

Умението да се слуша ефективно и да се разбира другия е също толкова важно, колкото умението да се говори, убеждава и въздейства. За ефективната комуникация между поколенията в един екип е много важно те да са с нагласата да се **отворят за чуждата перспектива и гледна точка**.

Активното слушане включва цялостното вербално и невербално реагиране на приемащата информация, като той не само слуша, а се опитва да разбере, уточни, изясни, провери и да вникне в смисъла на чутото. В основа на активното слушане е емпатията (способността да се поставиш на мястото на другия човек), която осигурява на събеседника необходимото „огледало“, в което той да се види по-ясно, а слушателят да схване по-точно смисъла на казаното. Слушаме активно, както за информация и факти, така и за чувствата на събеседника, които съпровождат казаното. Емпатийното слушане означава да влезете в кожата на другия човек и да погледнете света по начина, по който той го вижда, да разберете неговата парадигма, да усетите как се чувства. Емпатията не е съчувствие. Съчувствието е форма на съгласие, форма на даване на оценка. И понякога то е уместна емоция или реакция. Същността на емпатийното слушане, не е в това, че сте съгласни с някого, а че напълно и из основи го разбирате, както интелектуално, така и емоционално.⁹⁵

Проявата на емпатия означава⁹⁶:

- навлизане в личния свят на другите, **без да даваш оценки** и "произнасяш присъди";
- не само да **чуеш и разбереш** това което другият казва, но и да **му покажеш, че го разбираш** (напр. с "езика на тялото", подкрепящи думи, зрителен контакт, усмивка и пр.);

⁹³ Адаптирано по Dawn Wotapka, How to communicate with multiple generations, 04.2019 <https://www.journalofaccountancy.com/newsletters/2019/apr/communicate-multiple-generations.html>

⁹⁴ Аспарухова, Маргарита, Център за приобщаващо образование, 7 стъпки, благодарение на които можем да подобрим комуникацията в екипа си, 2018г, <https://priobshti.se/article/rabota-v-ekip/7-stupki-blagodarenie-na-koito-mozhem-da-podobrim-komunikaciyata-v-ekipa-si>

⁹⁵ Адаптирано по Стивън Кови по книгата Седемте навика на високоефективните хора

⁹⁶ Адаптирано по <http://www1.znam.bg/zmonres/edu/psihologia%20i%20logika/razdel2/urok2/text4.html>

- **внимателно да изслушаш другия, като му покажеш, че го приемаш такъв какъвто е.**

Проявата на емпатия е особено важна в комуникацията в междугенерационен екип, тъй като предполага уменията да се изслушваме без да осъждаме различията си, да се опитаме наистина да разберем другия и да демонстрираме добронамереност.

11. Давайте обратна връзка

След изразяване на това, което е намислил комуникаторът е нужно да се създаде възможност за обратна връзка. В една бизнес организация е по-добре да съществува двупосочна комуникация. **Получателят има право на отговор за това дали е получил и как е разбрал предаденото съобщение.**

Подходящо поднесената обратна връзка може да сложи криле на нечий рамене и да създаде силна мотивация за развитие, промяна и подобрене. Респективно, критикуването и осъждането, прикрити зад маската на обратната връзка, могат да доведат до неприятно и демотивиращо изживяване като блокират и поставят стена пред истинската промяна. Необходимо е да се прави разлика между критика и конструктивна обратна връзка. Критиката е с негативна насоченост, констатира грешките и не се съобразява с емоциите. Докато **конструктивната обратна връзка е с позитивна насоченост, цели корекция, комуникират се пропуските, но и начините за преодоляването им, търси се гравивност. Конструктивната обратна връзка се съобразява с емоциите.**

Накратко, обратната връзка трябва да е конструктивна (гравивна) и позитивна.

За всички поколения обратната връзка е от значение, но поколение Z и Y честата обратна връзка, която им помага да се развиват и да вървят напред е от критично значение. От друга страна X поколението също държи да „свери своя часовник“ с данни и факти на отсрещната страна. А за T мнението на другите е от съществено значение, че са уважавани и полезни. Така, че не пренебрегвайте възможността за своевременна и конструктивна обратна връзка.

12. Прилагайте асертивна комуникация.

Асертивната комуникация е способността да се говори и взаимодейства по начин, който зачита и уважава правата и мнението на другите, като в същото време се отстояват собствените права, нужди и лични граници. Тези комуникационни умения създават възможност за **открита дискусия** с различни мнения, желания и възможности за избор чрез почтително изслушване, и се счита за печеливша за постигането на решение на някои проблеми.⁹⁷ Асертивността се основава на принципа: **Печеля-Печелиш. (win-win). Именно подходът „печеля-печелиш“ е ключов за общуването между поколенията, когато осъзнаят, че заедно се обогатяват и развиват много по-успешно.**

13. Убеждавайте на всички нива.

Убеждаващата комуникация зависи изключително голяма степен от доброто познаване на събеседника и спецификите на поколението. Какви са неговите нагласи, ценности, познания, опит, стереотипи, нужди, стремежи? Комуникаторът не трябва да е просто предавател на сигнали, а да успява да се превъплъти в ролята на „приемника“. Как отсрещната страна пречупва през призмата на своята социална и психологическа природа съобщението? От това разбиране зависи успешният избор на аргументи, подходящата интонация, контекст – тези фактори трябва да са в такова съчетание, което да успее да пребори неизменния скептицизъм на всяка личност

⁹⁷ д-р Илиева-Колева, Даниела, Асертивност или отстояване?, брой 16, секция Здраве, Душа и тяло, <http://www.gobio.bg/>

към убеждаващите опити. Убеждавайте на трите нива: рационално, емоционално и мотивационно-волево.



Добре е да си зададете следните въпроси:

- Кого трябва да убедя? Към кое поколение принадлежи?
- Какви са интересите и нагласите на убеждавания по темата?
- Как да предам съобщението си? (канал, средства и т.н.) спрямо спецификата на поколението и индивидуалността?
- Как да убедя събеседника (начин, аргументи и т.н.)?
- Как да се справя с възраженията?



Накратко:

Независимо от поколението, **всяка отделната личност има нужда:** да бъде разбрана; да бъде уважавана; да ѝ се доверяват; да се интегрира в общности. Независимо с кое поколение общувате, **не забравяйте основните принципи и правила за комуникация. Съобразете се с предпочитанията на поколението към което отправяте съобщение, по начин (канал, изразни средства и т.н.) по който би ги възприело най-лесно. Бъдете отворени и гъвкави, адаптирайте собствения си стил спрямо другия, но без да го имитирате. Когато общувате и взаимодействате с представител на дадено поколение се отърсете от предразсъдъците и просто попитай „как искаш да комуникираме?“**, така ще избегнете както негативните, така и позитивните стереотипи за дадено поколение. И най-важното – **бъдете добронамерени и позитивни в общуването! Всеки човек и всяко поколение би оценило това.**



Как ръководителите на екипи да подхождат в общуването с подчинени от различни поколения?

Освен спецификите в общуването между поколенията в рамките на един екип или между екипите, има и специфика в общуването на ръководител и подчинени от различни възрасти. От една страна всеки ръководител на екип трябва да знае как да подходи в общуването с хората работещи в екипа му, независимо от кое поколение са те. От друга страна се намесва и възприятието за йерархия и в зависимост към кое поколение принадлежи самият ръководител и към кое подчинените му се появяват допълнителни стереотипи, очаквания и взаимодействия. Нека отново да видим полезна информация как е подходящо или не да се общува с подчинени служители от различни поколения.

Поколение Z

| Как да общуваме и взаимодействаме | Неподходящо |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Разглеждат ролята на ръководителя като „тренир“, който да използва коучинг подход, да бъде гъвкав и креативен в управлението, да акцентира върху смисъла в работата, да създава визия и да вдъхновява.• Очакват ръководителят да е добронамерен, да консултира и помага в постигането на целите. | <ul style="list-style-type: none">• Не приемат авторитарния стил на управление, не се впечатляват от йерархии и началници.• Отхвърлят традиционните правила и статуквото.• Отхвърлят нравоученията и грубата критика. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Държат на прогресивния начин на мислене (Growth Mindset) и очакват подобна нагласа и от техните ръководители. • Необходимо е и толерантно отношение към грешките. Хората от поколение Z не ги възприемат като провал, а като обратна връзка. Очакват толерантност, добронамереност, честа обратна връзка. • Те искат и да бъдат ценени. Очакват искрено внимание и разбиране, да бъдат чути. | <ul style="list-style-type: none"> • Не им харесва да бъдат поучавани и направлявани |
| <p>Комуникация чрез коучинг подход, с насока, визия и вдъхновение. Непринуденост и свобода в отношенията.</p> | |

Поколение Y

| Как да общуваме и взаимодействаме | Неподходящо |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Очакват от ръководителите поведение на лидери с висока емоционална интелигентност и морални качества, висок професионализъм, управленска култура, предприемчивост и умение да водят в правилната посока, да възнаграждават за успехите. • Очакват честа обратна връзка и похвали за добре свършената работа. Ръководителите, които ги третират еднакво с другите и приравняват с по-посредствените, нямат шансове да се сработят с тях. • Очакват специално отношение, да не бъдат приравнявани с другите. | <ul style="list-style-type: none"> • Не приемат авторитарния стил на управление и микромениджмънта. Отхвърлят остарелите миогледи; • Не приемат липсата на обратна връзка; • Отхвърлят уравниловката. |
| <p>Лидер, визионер и професионалист, който ги води напред и да оценява усилията им.</p> | |

Поколение X

| Как да общуваме и взаимодействаме | Неподходящо |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Важно е да се създаде доверие в комуникацията, тъй като са скептични и недоверчиви; • Предпочитат по-либерален стил на управление „цел – резултат“, с минимално ръководство; • Държат на професионализма, ефективната организация, на уменията да се решават проблеми, на принципното отношение; • Държат да са добре информирани, а също държат на предвидимостта, стабилността, промените трябва да се комуникират внимателно с тях. Очакват конструктивна и своевременна обратна връзка. | <ul style="list-style-type: none"> • Не се доверяват напълно и са скептични към ръководителите, отрицателни нагласи към авторитетите; • Склонни са да разчитат повече на себе си; • Нетолерантни са към грешките и без задръжки могат да поставят под въпрос компетентността и авторитета на ръководителя (особено ако е по-млад); • Не са много гъвкави към промените. |
| <p>Имат развито чувството за реципрочност, което прилагат и към ръководителите под формата: „за да ти дам нещо, очаквам и ти да ми дадеш“.</p> | |

Поколение Т

| Как да общуваме и взаимодействаме | Неподходящо |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Държат на властовата дистанция и се отнасят с уважение към служебните рангове и институциите, ценят старшинството, основаващо се на практика и опит. Държат на отговорността (лична и колективна) и възприемат порядъка и дисциплината много по-консервативно, стриктно и строго в сравнение с другите поколения.• Очакват ръководителят да бъде фокусиран върху правилата и контрола, планирането, организирането, да проявява твърдост и решителност;• Доказателствата за нещо свършено добре „идват отвън“ и когато получават одобрение „отвън“, знаят, че наистина е свършено както трябва. Очакват постоянна обратна връзка. | <ul style="list-style-type: none">• Упорито отстояват възгледите си и не са особени привърженици на гъвкавия и либерален стил на управление;• Не им допада неформалната комуникация, честите промени, особено, ако не са подходящо комуникирани;• Не им допада липсата на признание, уважение към усилията им. |
| Формална комуникация, с уважение и признание за лоялността. | |

Не забравяйте, че уменията за комуникация подпомагат други важни умения на ръководителя – за мотивиране, за делегиране, за организиране, за разрешаване на проблеми и за получаване на информация!

Ръководителите на екипи е необходимо да бъдат обучавани как да управляват освен различни хора като личности, така и различните поколения съобразно техните специфики. Но не само ръководителите, а и самите служители е необходимо да бъдат обучавани как да общуват и работят по-добре помежду си вземайки предвид поколенческите различия и специфики.

Полезен подход в комуникацията, независимо от поколението е взаимодействието чрез интегриране или конкуриране.

- **Интегрирането** е обединяващо взаимодействие, което е предизвикано от общи интереси и е насочено към постигането на обща цел. Съдейства за организиране и извършване на съвместната дейност. Общуването е доброжелателно и свободно.
- **Конкурирането** е свързано с противопоставяне на цели, виждания и интереси. Въпреки че се разглежда като негативен тип взаимодействие, конкурирането има също позитивна роля, като например за стимулирането на промени или за провокиране на творческа реакция.

Ръководителите на екипи трябва да умеят да използват и двата вида взаимодействие, когато общуват с хора от различни поколения. Да насърчават интегрирането между поколенията, намирането на допирни точки и интереси в името на общата фирмена цел. Да знаят как да неутрализират конкурирането водещо до конфликти, но и да използват по позитивен начин провокирането на творческа реакция у различните поколения. Чрез смесените екипи могат да получат много по-широк обмен на мнения, идеи, стига да стимулират откритото споделяне на идеи, мнение и да насърчават взаимното уважение и толерантност към спецификите на всяко поколение.



Припомнете си прочетената дотук информация в посока нагласи за общуване на поколенията към другите, нагласи към ръководителите и помислете за следните ситуации. Какви биха били трудностите и как може да се подходи:

- Как ръководител от поколение Z да общува със служители от поколение T?
- Как ръководител от поколение T да общува със служители от поколение Z?
- Служител X иска да съобщи новина на ръководител Y?

Примерни отговори:

- Как ръководител от поколение Z да общува със служители от поколение T?
Тъй като поколение T държи на старшинството и доказания опит и практика, най-вероятно ще постави под съмнение авторитета и казаното от поколение Z. Трудно ще приеме и по-неформалният стил чрез чатове. Възможен подход би бил, ръководителят Z да комуникира лично, лице в лице с T, по-формално. Z не е необходимо да доказва своя опит на T, а да покаже на T колко го цени заради неговия опит и е ценен член на екипа.
- Как ръководител от поколение T да общува със служители от поколение Z?
*Поколение Z ще отхвърли авторитарен стил с назидателно отношение. Ако T подходи приятелски, комуникира вдъхновено целите като идея, кауза, насочва Z в професионален аспект, оставяйки достатъчно свобода, ще спечели по-лесно Z на своя страна. Необходимо е да комуникира по-снизходително пропуските и да е толерантен към грешките.
Ако T има предварително изградено мнение за Z, това може да попречи на комуникацията и T да игнорира казаното от Z. „Например, аз може да зная, че нямате опит в определена област, което ме кара да не отделям особено внимание на това, което имате да кажете по въпроса, защото смятам, че всъщност не знаете за какво говорите“, казва Фред Халстед⁹⁸*
- Служител X иска да съобщи новина на ръководител Y?
Поколение Y се отнасят внимателно и вежливо към ръководителите си, но имат изключително завишени изисквания към техните качества, към ефективната организация на работата, взаимоотношенията в екипа и общуването. По-вероятно е X да е по-дистанциран и недоверчив в комуникацията с Y. Ако X подходи с повече доверие, по-неформално и комуникира директно и ясно целта си, ще е по-лесно. Y ценят прозрачността в отношенията.

„Можете да растете само като влезете в конфликт“

Джон Д. Макдоналд

⁹⁸ Автор на Leadership Skills that Inspire Incredible Results.



Възникват ли често конфликти между различните поколения в един екип? Управление на междупоколенческите конфликти

Взаимодействието между представителите на различните поколения „може да бъде както източник на конфликти, така и среда на учене, продуктивност и иновации за организацията“.⁹⁹ Различията в общуването далеч не са единствената причина за възникването на междупоколенчески конфликти. Своевременното идентифициране на причините водещи до напрежение в екипа, както и разпознаването на признаците и сигналите водещи до конфликт между поколенията дава възможност на организациите да предприемат адекватни действия, с които да неутрализират конфликта и да осигурят положителен резултат въпреки възникналата конфликтна ситуация. На помощ идват и стратегиите за управление на конфликтите между поколенията.

Управлението на междугенерационни конфликти може да бъде реализирано посредством следните стъпки:



В какво се изразява междугенерационния конфликт?

Самата дума „конфликт“ води етимологията си от латинския термин ‘conflictus’, който означава сблъсък. Конфликтът е ситуация, в която две или повече страни имат **противоположни интереси и/или непримирими противоречия** по повод на решението на даден въпрос или по даден проблем. Когато реализирането на единия интерес изключва възможността за осъществяването на другия интерес, се получава пресечна точка, която се изразява в противоборство или противопоставяне на тези два интереса.

По отношение на поколенията **не става въпрос само за различни интереси, а за различен начин за достигане до крайната цел.** „На работното място всички се стремим към едни и същи неща, независимо от възрастта.“ Така твърди Дженифър Дийл в книгата си „Да пенсионираме пропастта между поколенията“. Всички поколения независимо от различията си имат сходни стремежи – да са успешни, щастливи, уважавани и т.н. Но всяко поколение има своите начини и методи за достигане на целите.

⁹⁹ Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SpecIssue), 363–382.

Естествено в работата има и общи ключови ценности, но всяко поколение ги дефинира по различен начин, в контекста на своята възраст и жизнен опит. Всяко поколение има свои специфични инструментални ценности¹⁰⁰, които характеризират начините, чрез които могат да се постигнат ключовите жизнени (термални) ценности¹⁰¹. Така например всяко поколение се нуждае от уважение, но го разбира по различен начин. Възрастните искат да се цени и възприеме опитът и мнението им, а за младите е достатъчно околните да чуят това, което имат да им кажат¹⁰². Ако поколение Z очаква свобода на работа, минимум правила и ограничения, а Т ясни правила и процедури, първоначално може това да изглежда различен интерес. Но на практика всяко поколение иска да се чувства добре „в свои води“, да работи по „приятен„ за него начин. Просто начините са различни, ако за младото поколение това е „липсата“ на правила, за Т това е „наличието“ на правила.

Поколенията се различават в своите ценности, вярвания, опит и т.н. и съответно пречупват своите възприятия и реакции въз основа на собственото си разбиране за нещата, (ценности, култура, вярвания, информация, опит и пр.), а не въз основа на обективна оценка за тях. На практика често съдим за нечие поведение през призмата на **собствените ни възгледи, от позицията на собственото ни поколение**. Необходимо е само да „махнем очилата“, да станем чувствителни към особеностите на другите, да преодолеем присъщата ни склонност да съдим останалите и да се научим да ги разбираме, като не позволяваме на собствените ни предразсъдъци и пристрастия да ни повлияят. Или, както казват Ланкастър и Стилман, **мениджърът трябва да се научи да мисли без възраст**. Не е необходимо ценностите на едно поколение да се налагат над друго. Дори не е фатално, ако не ги разбираме, просто трябва да се приеме правото на всяко поколение да има свои ценности.¹⁰³

Междупоколенческите конфликти се изразяват в конфликти породени от неразбирането и неприемането на различията между поколенията, вкл. техните ценности, нагласи, стереотипи, очаквания и т.н.

Успешният екип не означава, че поколенията трябва да се изолират едно от друго. По-същественото е да се **съобразяваме с особеностите на всяко поколение и да ги използваме в интерес на работата**. Познаването на поколенческите различия е важен показател за компетентността на един ръководител. **Колкото по-добре мениджърът разбира уникалната комбинация от фактори, които мотивират всяко поколение, толкова по-добре ще координира усилията и стремежите и ще управлява поведението на различните хора в екипа си**¹⁰⁴.

¹⁰⁰ Инструменталните ценности са свързани със средствата, начините по които се постигат целите.

¹⁰¹ Термалните ценности са свързани с целите и приоритетите в живота.

¹⁰² Томчо Томов, Управление на различията. Поколенията и тяхната мотивация на работното място <http://trudipravo.bg/mesechni-spisania/mesechno-spisanie-trud-i-pravo/menuattp/62-upravlenie-na-razlichiyata-pokoleniyata-i-tyahnata-motivatziya-na-rabotnoto-myasto>

¹⁰³ Томчо Томов, Управление на различията. Поколенията и тяхната мотивация на работното място <http://trudipravo.bg/mesechni-spisania/mesechno-spisanie-trud-i-pravo/menuattp/62-upravlenie-na-razlichiyata-pokoleniyata-i-tyahnata-motivatziya-na-rabotnoto-myasto>

¹⁰⁴ Стофър Дейвид, Мотивиране на различните поколения, кн. “Идеалният екип”, Harvard Business School Press, С, 2005.



Според проучване проведено сред 1350 служители, един от всеки трима работници съобщава, че губи пет или повече часа седмично поради неразрешени конфликти с колеги от други поколения (това е 12 % от работната им седмица)¹⁰⁵.



Кои са причините и източниците за конфликти между поколенията, които ръководителите на екипи и синдикалните дейци трябва да разпознават и вземат предвид?

Работното място не принадлежи на едно поколение и в много организации и екипи, някак си по естествен път са достигнали до взаимна поколенческа солидарност и колегиална взаимопомощ. Но като цяло проблемът със сблъсъка между поколенията си остава. Различията и дистанцията между поколенията на работното място се задълбочават и често те са в основата на множество междуличностни, делови и организационни конфликти.

Като за начало е необходимо **да се познаят основните причини и източници на конфликтите между поколенията, какво ги поражда**. Ако фокусът е насочен към последствията от конфликтите без да се знае и разбира причината за тях, то конфликтите ще се повтарят и задълбочават и няма да се постигне нищо освен „гасене на пожари“.



Преди да се запознаете с информацията помислете над следните въпроси:

- Кои поколенчески различия са в основата на влошената атмосфера и конфликтите на Вашето работното място?
- С какви предразсъдъци по отношение на поколението към което принадлежите сте се сблъскали лично?
- Какви са очаквания на поколенията по отношение на трудовата дисциплина, работното време, които предизвикват конфликти?

Поколенческите различия в работата, според Дженифър Дийл¹⁰⁶, се дължат на неразбиране, липса на общуване, несигурност, желание за кариера и власт.¹⁰⁷ Според други експерти поколенческите конфликти са тясно свързани и с междуличностните умения. **На база на проведените изследвания и проучвания¹⁰⁸ може да посочим някои от основните причини за възникването на конфликти между поколенията, а именно:**

¹⁰⁵ Isabella Steele , Baby Boomers, Millennials and More: Here's How to Manage a Multigenerational Workforce, 2018, <https://www.comm100.com/blog/how-to-manage-multigenerationa-workforce.html>

¹⁰⁶ Автор на книгата “Да пенсионираме пропастта между поколенията”.

¹⁰⁷ Томчо Томов, Управление на различията. Поколенията и тяхната мотивация на работното място <http://trudipravo.bg/mesechni-spisania/mesechno-spisanie-trud-i-pravo/menuatp/62-upravlenie-na-razlichiyata-pokoleniyata-i-tyahnata-motivatziya-na-rabotnoto-myasto>

¹⁰⁸ Проучвания, изследвания и анализи в периода 2019-2020г, реализирани в рамките на проект "Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“

- **Различия между поколенията;**
 - **Стереотипи, предразсъдъци, нагласи;**
 - **Дискриминация и неравностойно отношение;**
 - **Липса на комуникация и/или различия в стила и начина на общуване**
- **Различия.** Тук се включват всички различия и произтичащите от това очаквания, вкл. различия в ценности, мотиви, възприятия, различно отношение към технологиите; различно отношение към промените в организацията; различни очаквания към ръководителите и т.н.;
- **Различията са в основата на по-голяма част от междупоколенческите конфликти.** Както вече бе описано, представителите на всяко поколение пречупват своите възприятия и реакции въз основа на собственото си разбиране за нещата, своите ценности, култура, вярвания, информация, опит и пр. **Различията в ценностите** обуславят и различен начин за достигане на желанията и целите и т.н. Когато всички се стремят към едно, но по-коренно различни начини и с различни способности се получава сблъсък на поколенията.
 - **Различията във възприятията** са сред най-честите причини за междупоколенчески конфликт. Всяко поколение оценява това, което вижда около себе си през призмата на собствения си опит. Също така първите впечатления оказват огромно влияние върху това как се възприемат нещата. Възприятията с времето се превръщат в стереотипи (например генерализиране и обобщаване на поколенията, като им приписваме сходни отличителни черти, обикновено отрицателни). А стереотипите се превръщат в предразсъдъци и нагласи спрямо определен човек, група, поколение, въз основа на частична информация.
 - **Разликите** между отделните поколения също така се обуславят от исторически, социален и културен контекст, в който са израснали. Сред най-често посочваните междугенерационни конфликти са **различните очаквания** по отношение на работното време, определени поведения на работното място (като например прекомерното използване на мобилни телефони) и изборът на подходящо делово облекло. Например, за по-младите поколения деловото облекло често е излишна формалност и ограничава възможностите им, за X и T е въпрос на професионализъм и престиж, за Y пък от значение е удобството и гъвкавостта на облеклото. С помощта на технологиите за Z работното време е разтегливо понятие, но трябва да не пречи на забавлението им, за Y баланса работа-свободно време е неприкосновен, за T работното време е с фиксирани граници. Това поставя сериозно предизвикателство пред ръководителите на екипи да съвместят различните интереси на поколенията, така, че това да не навреди на ефективността на работния процес.
 - **Различия като продължителността на професионален опит** също е повод за конфликт и от двете страни. От една страна Z не притежават опита на T, за което са negliжирани техните предложения (недостатъчно обосновани като опит и експертиза например), от друга страна натрупания опит може да се окаже пречка за възприемане на новости и гъвкавост за T. Вероятно сте чували фразата „Ние, това го правим така“. Недоускането на мнение и идеи различни от тези на опита създава недоволство и напрежение в

междугенерационните екипи. Всеки иска да се чувства полезен и неговия принос да бъде ценен, идеите му да бъдат изслушвани и оценявани.

- Ако анализираме различията на поколенията по отношение на предпочитанията към **технологиите** и начина на общуване чрез тях, нещата се усложняват. Не веднъж бе отбелязано и как технологиите увеличават дигиталната пропаст между поколенията. Ако Z и Y предпочитат да работят и общуват преобладаващо дигитално, то за X и T нещата стоят по-различен начин. Преди време начините за комуникация са се свеждали до два-три варианта, а сега броят и разнообразието от средствата за комуникация усложняват ситуацията. Всяко поколение предпочита да общува по различен канал, което поражда дразги и напрежение. Освен това поколенията, които не са „на ти“ с технологиите често се чувстват уязвими и неконкурентоспособни спрямо родените в дигиталната ера поколения, което поражда допълнително напрежение между тях. В днешно време е много трудно да си конкурентен и да успееш без помощта и уменията до боравиш с технологии. Опитът и професионалната експертиза вече не са достатъчни. Дигиталното разслояване ожесточава конкурентната „битка“ между поколенията.
- **Различното отношение към промените** също може да е повод за конфликт. За Z и Y промяната е по-лесно възприемана и съответно не предизвиква високо ниво на дискомфорт. Самите Z и Y често са проводници на новото, промяната, различния начин на правене на нещата. Това „преподрежда“ нещата, води до напрежение, защото установения с години ред се променя. Понякога конфликтът идва не толкова от самата промяна, колкото от **начина, по който е комуникирана**. Всеки човек много или малко изпитва дискомфорт от промените, затова е от значение как те са комуникирани, как хората са обучени и подготвени за промяната. Затова е много важно ръководителите на екипи да познават спецификите на поколенията и да знаят как да комуникират промените с всяко едно поколение, така че те да не се чувстват „заstrasени“ от тях.
- **Очакванията към стила на ръководителите също е различен**. Тук е една от основните причини за конфликт. В момента, в който свободолюбивите млади се сблъскат с праволинейните по-зрели поколения се поражда напрежение. Например, когато Y счита, че винаги има право да изрази своето мнение, докато според прекия му ръководител с по-консервативен стил T, той има право на мнение само когато го попитат. Ръководителят смята, че неговият подчинен безпрекословно трябва да изпълнява нарежданията му. Липсата на обратна връзка между ръководител и подчинен не помага на разбирателството между поколенията.



конфликта.¹⁰⁹

Забележка! Често „поколенческите различия“ стават всеобщ термин за всички възможни различия. За да може организацията Ви да се справи ефективно с всички тези проблеми е необходимо да противодейства на генерационните стереотипи, които разсейват от реалните източници на

¹⁰⁹ Generational Conflict At Work: Separating Fact From Fiction, <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Documents/Generational%20Conflict%20at%20Work.pdf>

➤ **Стереотипи, предразсъдъци, нагласи;**

Липсата на реален контакт между поколенията поражда немалко **предразсъдъци, стереотипи и погрешни нагласи и представи на поколенията едно за друго**. Според проведените проучвания погрешните нагласи и изградените негативни стереотипи за поколенията се очертават като едно от основните трудности при внедряването на междугенерационния подход. Предразсъдъците са причината представителите на различните поколения да имат усещането, че не се уважават достатъчно взаимно. **Необоснованата предубеденост и негативна нагласа спрямо едно поколение към друго е предпоставка за едни от най-сериозните конфликти**. Тъй като предразсъдъкът е неаргументирано мнение, пораждащо отрицателни или неблагоприятни оценки за хората, принадлежащи към дадена генерация, без оглед на опита или фактите, неминуемо пречи на разбирателството между поколенията. Когато всяка една от страните подхожда предубедено към другата, то конфликтът е налице. Никой не обича да му **приписват „качества на възрастта“** и това задълбочава пропастта между поколенията. Предразсъдъци от типа на младите са некоректни, а възрастните бавни, могат много да подразнят и демотивират всеки един човек. Ефектът на ореола (когато приписваме несъществуващи положителни качества) или рогата (когато приписваме несъществуващи отрицателни качества) са стереотипи, които пречат. Дали ще посочим, че Т заради опита си знае всичко или че бавно възприема информация, може да са еднакво грешни твърдения. Погрешните нагласи също така създават недоверие у другите поколения, а без доверие няма как обективно да се възприеме каквото и да е. Отсъствието на доверие е особено устойчиво, ако от предишни взаимоотношения са останали неудовлетвореност или усещане за доминиране на едната страна над другата. Оценъчни нагласи и **определянето на дадено поколение като „добро“ или „лошо“ не помагат на никого**. Равнопоставеността на позициите и мненията са от съществено значение за успешното протичане на екипните взаимодействия между екипи съставени от различни поколения, а и не само.

➤ **Дискриминация и неравностойно отношение¹¹⁰;**

Ейджизмът също се корени в погрешно изградени нагласи и стереотипи. Той се проявява и по отношение на по-възрастните, и по отношение на по-младите служители. Възрастовата дискриминация се изразява в неравностойно или по-малко благоприятно отношение към даден човек основано на възрастта. Всяко поколение, което е неравноставено спрямо останалите се афектира. Дори на практика да няма дискриминация е достатъчно лицето от дадено поколение да се чувства дискриминирано, за да има предпоставка за конфликт. Тук има два основни аспекта. От една страна **политиките** в компанията трябва да са така разписани, че да не допускат прояви на възрастова дискриминация и неравноставеност на служителите по възрастов признак. От друга страна, освен политиките и практиките в организацията, **междупersonностните отношения** в екипа също не трябва да носят белега на неравноставеността. Пример за конфликт основан на възрастова дискриминация е, когато бъде повишен в мениджърска позиция представител на поколение Т основно заради нагласата, че притежава повече знания и т.н., а реално това да не е така. Или обратната ситуация, поколение Т да предизвика конфликт, защото е най-старши в екипа, а е повишен служител от поколение Y. Тук проблемът е свързан с

¹¹⁰ Повече за предразсъдъците, стереотипите, същността на възрастовата дискриминация, ейджизма и справянето с тях може да си припомните в Раздел 2, стр. 27-35

липсата на ясни правила за кариерно развитие, основани на доказани качества, опит и компетенции. Атестационните системи основани на ясни критерии, както и компетентностния подход могат значително да подпомогнат преодоляването на посочения конфликт. В този случай ще е ясно при какви условия и компетенции дадено лице може да заеме мениджърска позиция, независимо от възрастта си.

Друг пример пораждащ конфликти между поколенията е, когато в компанията **няма ясна система на възнаграждения**. Например опитни служители получават определена заплата, която не се актуализира в достатъчен размер спрямо пазарните нива. От друга страна заплатите на пазара на труда се повишават значително и работодателят се принуждава да назначи нов служител с по-висока заплата от опитния. Друг вариант е, когато се заплаща за старшинство в компанията, а не за принос и реален резултат. При липса на адекватна политика по заплащане основана на компетенции и постигнати резултати, това се явява чест случай в предприятията.

➤ Липса на **комуникация** и/или различия в стила и начина на общуване.

Различния начин на комуникация и общуване пораждат много недоразумения и несъответствия в един екип съставен от различни поколения. При недобра комуникация всяко поколение се дразни на другото. Дори поколенията да говорят за едно и също нещо, те го изразяват по-различен начин, на различен език, с различен жаргон, стил и т.н., което често афектира отсрещната страна. Конфликтите, породени от различия в общуването включват:

- *Нежелание за комуникация и липса на комуникация.* Когато една от двете страни не желае да комуникира по една или друга причина, то тогава комуникацията не се случва. Липсата на комуникация поражда след себе си редица проблеми на работното място и като цяло.
- *Пречупването на информацията според възприятията на поколението,* което включва филтриране и селективно възприятие. Филтърът е съставен от: ценности, представи, спомени, стереотипи, предразсъдъци, настояща ситуация и вярвания (убеждения), чрез които слушаме, разбираме и тълкуваме това, което чуваме. Собственият ни опит и преживявания. А по отношение на поколенията всичко това е различно. Селективното възприятие е свързано с филтъра. Човек има склонност да възприема информация, с която е съгласен, която отговаря на неговите разбирания, морални норми, манталитет и т.н. Останала информация той игнорира. Човек избирателно изменя информацията, която приема съобразно своите очаквания, вярвания и т.н. Това представлява така нареченото „селективно изкривяване“. При определени очаквания може да чува това, което му се иска. Ето защо поколенията често не се чуват.
- *Сложно и противоречиво изказване.* То може да е характерно за по-опитни специалисти, които владеят специфична терминология и желаят да си придадат важност, но и от неопитни специалисти, които неразбирайки материята я усложняват несъзнателно.
- *Неумението да се слуша и разсеяното слушане.* Например Z предпочитат бързите и кратки комуникации и когато попаднат на дълга, обстоятелствена среща се отегчават и спират да слушат, което от своя страна предизвиква негодувания у останалите поколения, например у Т, които са по-търпеливи. Неумението да се слуша включва и разбирането на посланията и вникването в техния смисъл.
- *Неумението да се владее правилния темп на речта* - назидателния тон, откритата критика, поученията и умишленото „изплъзване“ от основните теми на разговора са силно провокативни.

- *Различното тълкуване на семантиката в общуването.* Когато едни и същи думи имат различно значение за различните поколения, то предаваното с думи съобщение не може да бъде адекватно интерпретирано от получателя на това съобщение. Друг пример е, когато хората използват една и съща дума по различни начини. Семантични проблеми възникват също и когато използваме жаргон, професионална терминология или език извън речника на събеседниците, които очакваме те да разберат. Това може да се преодолее, ако по-често се дефинират и обясняват думите, термините, понятията, които се използват в различните фирмени материали като инструкции, указания, разпореждания.
- *Стилът на комуникация,* който включва в себе си основен мотив (защо общувате – самоутвърждаване, поддръжка и т.н.), отношение към другите (нагласа към другите поколения, а също и доброта, толерантност...), отношение към себе си и характера на въздействие върху хората (за натиск, манипулация и т.н.).
- Негативните думи, прекъсването, пренебрежителното отношение, критикуване, обвинения, натяквания не се харесват на нито едно поколение. Като Z и Y със сигурност ще реагират по-остро на натяквания и обвинения, а T на пренебрежително отношение и неуважителното прекъсване.
- Неподходящ избор на комуникационни канали спрямо предпочитанието на поколението.

Изброените основни причини за конфликт са взаимосвързани. Например, когато поколенията нямат контакт помежду си, липсва взаимодействие, то те изграждат множество предразсъдъци и погрешни нагласи едно спрямо друго. Самите различия пречат на общуването и понякога създават стереотипи и предразсъдъци. Но има един съществен момент - различията в ценности, мотиви и т.н. могат да са само поводът, но да **не са същинската причина за възникване на конфликт**. Когато на едно работно място работят хора от различни поколения с различни ценности, интереси и мотиви, то има предпоставка за конфликт, но конфликтът може да се овладее, ако **те приемат и уважават своите различия, допълват се в името на общата цел, а не се съревновават на възрастов признак**. Според експертите възникват поколенчески конфликти, които са тясно свързани и с междуличностните умения.

Когато средният мениджмънт е обучен как да общува с хора от различни възрастни и как да взема предвид нуждите и очакванията на всяко едно от поколенията, нещата седят по-различен начин. Също така, когато и самите екипи са обучени да познават спецификите на другите поколения, как да работят в заедно в екип, как да се справят с конфликти и е изградена нагласата да приемат различията си с толеранс, тогава лесно ще се търсят допирни точки и пътища за разрешаване на трудностите и различията.

На практика като основна причина за междупоколенческите конфликти може да бъде посочено непознаването, неприемането и неразбирането на поколенческите различията и липсата на толерантност, а не самите различия. Именно непознаването и неразбирането на различията води до появата на предразсъдъци, погрешни нагласи, възрастова дискриминация и т.н.

Източниците на междупоколенчески конфликти могат да бъдат свързани и с:

- необмислени, неясни и дискриминационни политики и фирмени системи поставящи в неравностойно положение служители от различни поколения;

- пречки (вкл. физически), които пречат на изпълнението на задачите. Например несъобразена среда, трудно достъпна среда за по-възрастни поколения;
- ограничени ресурси и/или привилегии, които не достигат до всички поколения. Ако например е въведено дадено преимущество, което толерира дадено поколение и този ресурс не достига до останалите, се предизвиква конфликт (например ергономични столове само за определено поколение);
- личностни характеристики и поколенчески особености, като например завишена самооценка на дадено поколение и усещането му за превъзходство над останалите поколения;
- различния житейски опит на поколенията;
- незачитане значимостта на другия. Например подценяването на едно или друго поколение, че Т ще се справи с техническа задача или Z със сложен анализ.
- настъпващи промени в организацията, които трудно се приемат или не съответстват на очакванията на поколението или чести организационни промени, които не са изкомуникирани по подходящ начин с поколенията. Това създава среда на несигурност и субективно тълкуване на изискванията към конкретния служител или екип, което създава чувство за уязвимост и безпомощност. Поколение Т, които държат да са коректни биха се почувствали зле, ако не знаят какви са промените. Конфликтите, причинени от липсващи или често променящи се политики могат не само да са резултат от дезинформация, но и да водят до такава, в това число и до неправилен начин за тълкуване на информацията;
- проява на неуважение и недоверие към дадено поколение. Особено, ако представителите на дадено поколение са малцинство в компанията и се чувстват „притиснати“ от другите поколения;
- акцентирание на различията с другите поколения, включително изтъкване на предимствата на дадено поколение и negliжиране на друго. Например Z да изтъква лекотата на работа с онлайн платформи или Т да подчертава опита си;
- разпределение на определени правомощия в полза на определено поколение, заради евентуални негови преимущества и толерирането му;
- разделение на различните поколения в групи, като всяка група/поколение враждува с останалите;
- работна среда и организация на работа, която не е съобразена с поколенческите специфики или е съобразена основно с предпочитанията на едно поколение за сметка на останалите. Например прекалено тромавите и формални компании трудно привличат поколения Z и Y. Или когато Т работи най-ефективно в много структурирана среда, а Z - в неструктурирана среда и компанията не предоставя баланс между предпочитанията.



Поколение Z
(родени в периода 1993 г. –
2001 г.)

Кои са възможните причините и източниците на конфликт за поколение Z?

| | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| Поколението се афектира от: | Поколението афектира другите с: |
|-----------------------------|---------------------------------|

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • подценяване на възможностите им и неглижиране, поради липса на опит; • авторитарен стил на управление с назидания, наставления, липса на свобода; • микромениджмънт, липса на възможност те да решават какво и как да правят; • опити за спиране на новото, прогреса, закостенялост и липса на креативност в работния екип, водещ до рутина; • ограничения или невъзможност да споделят мнението и идеите си; • липса на обратна връзка или липса на толерантност към грешките им; • липса на съвременни технологии за общуване и „задължаването“ им да общуват по нежелан за тях начин (канал); • ако бъде засегната каузата, в която вярват, стереотипи и неща, които ги „впримчват“ и задържат по пътя към идеала да направят света по-добър отколкото са го заварили; • незачитане и потъпкване на личната им индивидуалност и уникалност; • натрапване на „готовите истини“, без да им се даде възможност да проверят сами; • <i>неправилно разпределение на задачите;</i> • <i>недостатъчно и неефективно работно пространство;</i> | <ul style="list-style-type: none"> • не правят компромиси, не спестяват нищо, мислят и отстояват позицията си прямо, открито и публично; • липсата на толерантност към другите поколения и различните от тях; • склонността им да се плъзгат по повърхността, да пропускат и не отдават достатъчно внимание на малките детайли; • отказа да вземат за модел на подражание друго поколение и това, че не искат да приличат на възрастните; • трудното спазване на трудова дисциплина, правила; • отхвърлянето на установени порядки и поставянето под съмнение на опита на доказани професионалисти; • искането на постоянни новости и промени; • отхвърлянето на статуквото; • желанието им да бъдат постоянно харесвани, лайквани и одобрявани; • това, че не допускат или трудно допускат други в обкръжението си; • това, че не се влияят от външно мнение като коректив • проявата на усет към недостатъците • това, че се захващат се с много неща, които не довършват; |
|--|---|

Не е лесно да се постигне разбирателство на работното място, когато Z отхвърлят статуквото, искат промяна, общуват по съвършено различен начин, имат съвсем други разбирания и приоритети относно работата, в изискванията си към околните, в подхода към отговорностите, в това кое ги мотивира или пък успява да задържи вниманието им.



Поколение Y
(родени в периода 1980 г. – 1992 г.)

Кои са възможните причините и източниците на конфликт за поколение Y?

| Поколениято се афектира от: | Поколениято афектира другите с: |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • несправедливо отношение; • авторитарен стил на управление с назидания, наставления; • липса на свобода на действие и робуване на консервативни правила и процедури; | <ul style="list-style-type: none"> • завишената самооценка; • не винаги имат реалистични очаквания; • перфекционизма си и че очакват съвършено изпълнение от другите; • това, че се влияят най-вече от собствените си представи за полза |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • микромениджмънт, липса на възможност те да решават как да правят нещата; • опити за спиране на новото, прогреса, закостенялост и липса на креативност в работния екип, водещ до рутина; • ограничения или невъзможност да споделят мнението и идеите си; • липса на обратна връзка; • незачитане и потъпкване на личната им индивидуалност и уникалност; • неумението да се разрешават конфликти; • неефективна организация, която не им дава възможност да работят „умно“ с оптимално усилие – максимум резултат; • неефективни системи за отчитане на трудовия принос, мотивиране и стимулиране; | <ul style="list-style-type: none"> • не се влияят от външна оценка, а от личните стандарти за успех и постижения; • отстояването на позицията прямо, открито и публично; • ориентацията към резултат, независимо от начина на неговото постигане; • това, че се доверяват на собственото познание и опит; • това, че внимават за детайлите и това, как нещата могат да се объркат; • избягването или се отдръпването от прекалени предизвикателства и потенциални рискове и проблеми; • това, че искат да са център на внимание; |
|---|---|

Поколение Y намират общ език и постигат хармония най-добре от всички поколения. Както вече бе описано, с опита си те са развили умения и такт в общуването. Милениум умеят да работят в екип, държат на спокойната и конструктивна атмосфера и на колегиалните взаимоотношения може да бъдат използвани като обединяващо поколение при конфликтни ситуации.



Поколение X
(родени в периода 1965 г. – 1979 г.)

Кои са възможните причините и източниците на конфликт за поколение X?

| Поколениято се афектира от: | Поколениято афектира другите с: |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • непрофесионално отношение; • липса на своевременна и точна обратна връзка за възникващи проблеми, вкл. липса на информация касаеща работата им; • микромениджмънт, липса на възможност те да решават как да правят нещата; • грешки на ръководителите и неправилно планиране; • чести и некомуникирани внимателно промени, вкл. честа промяна в изискванията към работата; • нарушаването на правилата от другите; • екипни и фирмени цели, които не съвпадат с личната им полза и интерес; • това да ги карат да работят чрез непроверените в практиката подходи и неконвенционални методи; | <ul style="list-style-type: none"> • присъщият им индивидуализъм, консервативност и понякога агресивност в отстояването на интересите; • нетолерантността към грешките на ръководителите; • подреждането на приоритетите спрямо себе си, а не спрямо другите; не са предразположени към идентифициране с колективните цели и се влияят най-вече от собствените си представи за полза; • това, че не биха защитавали екипна кауза, освен, ако нямат личен интерес. Например, често се ръководят от рутината, навиците и нагласите си, но когато отделни събития и промени в средата направят привичните начини на действие неприемливи в личен план, едва тогава започват да търсят алтернативни пътища; |

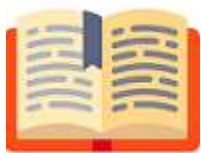
| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • усещането за „несправедливост“ във външната оценка и материалното стимулиране; • прекалената бързина и интензивност в работния процес; • неясната или споделената отговорност в екип; • завишената отговорност за резултатите на други хора; • да нямат възможност самостоятелно да носят отговорност от дадена задача и да работят екипно; • да полагат екипни усилия без финансово поощрение; | <ul style="list-style-type: none"> • това, че не винаги са склонни да правят компромис, да проявяват разбиране и да подпомагат другите; • това, че не са склонни към полагане на повече усилия от необходимото, особено ако не са възмездени; • предпочитанието да работят самостоятелно, че разчитат предимно на себе си; • неразбирането на младите поколения и възприемането им като емоционално незрели, прибързани, разпилени, мързеливи, несериозни и безотговорни; • ориентацията към резултат, независимо от начина на неговото постигане; • това, че се доверяват на собственото познание и опит; • не обичат да експериментират; • това, че привидно държат на правилата, но само ако те са валидни за другите, а самите те са склонни да ги „заобикалят“ • не се влияят от външно мнение; • нагаждането спрямо това „от къде духа вятъра“ |
|--|--|



Поколение Т
(родени преди 1964г.)

Кои са възможните причините и източниците на конфликт за поколение Т?

| Поколениято се афектира от: | Поколениято афектира другите с: |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Липса на уважение и толерантност; • Прекалената неформалност и освободеност; • чести и некомуникирани внимателно промени; • нарушаването и незачитането на правилата; • заобикалянето на формалностите; • да не се завършва докрай започнатото; • да се пренебрегват детайлите и подробностите в работата; • да се пренебрегва опита им и изпитанията в практиката неща; • липсата на обратна връзка и признание за постигнатото; • пренебрегването на моралните стимули • прекалената и ненужна дигитализация и зависимост от технологиите; • постоянното правене на нещата по нови начини. • липса на ясни указания | <ul style="list-style-type: none"> • затвърдените си възгледи и множеството предразсъдъци; • склонността към конформизъм и привидно примирение; • липсата на гъвкавост; • придържане към правила, процедури, формалности; • това, че отдават значително внимание и навлизат в дълбочина към детайлите и подробностите; • това, че не са склонни да рискуват и предпочитат да залагат на сигурните традиционни подходи; • по-бавното овладяване на технологиите; • нравоучителстването; |



Накратко:

Като основните причини за възникването на конфликти между поколенията могат да бъдат посочени: различия между поколенията; стереотипи, предразсъдъци, нагласи; дискриминация и неравносложно отношение; липса на комуникация и/или различия в стила и начина на общуване. Но всъщност основна причина за междупоколенческите конфликти може да бъде посочено **непознаването, неприемането и неразбирането на поколенческите различията и липсата на толерантност, а не самите различия**. Именно непознаването и неразбирането на различията води до появата на предразсъдъци, погрешни нагласи, възрастова дискриминация и т.н.



Как ръководителите на екипи и синдикалните дейци да разпознават признаците и сигналите за възникващ конфликт между поколенията?

За да могат да се предотвратят или тушират конфликтите между поколенията, трябва да своевременно да бъдат разпознати и забелязани признаците и сигналите за конфликт. Предприемането на адекватни действия за неутрализирането на конфликта, може да помогне за осигуряването на продуктивна работна среда за всички поколения.

На първо време е необходимо да се прави **разлика между явен и потенциален конфликт**.

- **Явният конфликт** е открит и действителен, при него съществуват осъзнати несъвместими цели, интереси между представителите на различните поколения. Може да се наблюдават дори формирания на групи по поколения в рамките на един екип или между екипите.
- **Потенциалният конфликт** се характеризира с реално съществуващо противоречие между интересите на двете взаимодействащи си страни, което противоречие обаче не прераства в открит сблъсък, вследствие на ред субективни и обективни причини - например съществуват несъвместими цели, които все още не са осъзнати. Така, когато предварително сме наясно, че **между поколенията съществуват различия, то вече имаме потенциален конфликт**. Хубавото е, че знаейки това може да вземем мерки и да предотвратим действителен и реален конфликт.

Съществува и още една разновидност на потенциалния конфликт, т.нар. **латентен конфликт**. При него съществуват осъзнати несъвместими цели, но не е налице открит конфликт. Този конфликт може да избухне във всеки един момент и при най-малкия повод. Скритото недоволство води до по-ниска продуктивност и демотивация.

Примерни сигнали за наличието на конфликт между поколенията в екипа са:

- Чести разногласия по въпроси, свързани с работата/липса на консенсус, недоразумения, неразрешимите противоречия между членове на един екип от различни поколения;
- Ниско ниво на екипен дух и мотивация в смесени екипи;
- Лоша комуникация или липсваща такава между представителите на различните поколения в рамките на даден екип/ между екипите;

- Съперничество и конфронтация между поколенията, изразяващи се в подмятания, липса на сътрудничество и т.н.
- Грубо и агресивно поведение, прояви на гняв и неудовлетвореност, постоянни оплаквания насочени към специфични характеристики на дадено поколение;
- Прикриване, изопачаване или манипулиране на информация;
- Явно коментиране на предразсъдъци за дадено поколение;
- Ясно изразена липса на доверие между поколенията основана на възрастта;
- Пренебрегване на указания дадени от представители на дадено поколение;
- Нежелание да се поеме отговорност за дадено действие или бездействие, прехвърляне на отговорността на другите;
- Неконструктивни критики, неоченяване на добрата работа на личност или група, екип, клевети;
- Спорове за начина на правене на нещата и за използването на традиционни или нови подходи.



Проучете динамиката и етапите на междугенерационния конфликт

За да бъдат управлявани конфликтите, е необходимо да се познава тяхната динамика, както и кога и как е възможно да ескалират.

По своята **градация** конфликтите могат да бъдат:

- от типа „делови спор“ – при него разногласията са по отношение на съвместната дейност. Разрешаването на този вид конфликт е лесно, не изисква намеса на външни хора;
- от типа „формализация на отношенията“ – при него кръгът от разногласия се разширява и участниците в конфликта не вярват, че може да се стигне до консенсус. Понякога конфликтът се прехвърля към трета страна – напр. ръководството или екипа, което води до трудното му разрешаване;
- от типа „психологически антагонизъм“ – при него страните са открито враждебни една към друга и не правят опити да се споразумеят. Това прави разрешаването на конфликта изключително трудно.

Също така от значение е времето на протичане на конфликта. Според това конфликтът може да бъде:

- **динамичен** (ескалиращ, кратък с интензивна подготовка, но без обща мобилизация на силите) или
- **статичен** (продължителен, с опасност за попадане в ситуация на липса на изход от конфликта).

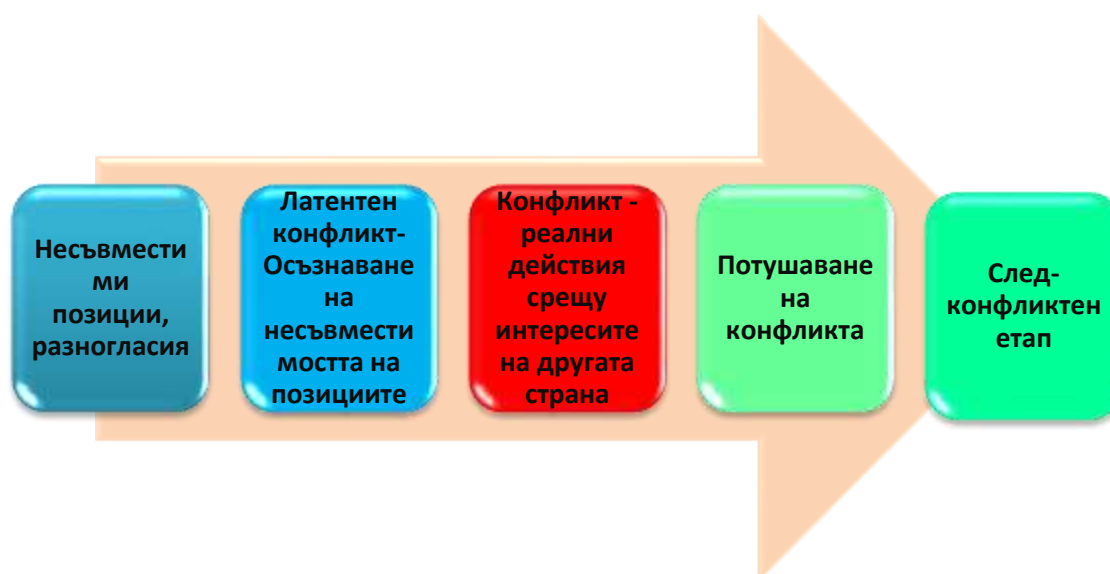
Тъй като различията между поколенията са постоянна величина, а нагласите и предразсъдъците се променят бавно и продължително, то конфликтите между поколенията е по-вероятно да бъдат статични и продължителни. Затова е много важно цялата култура на организацията да създава среда, която да толерира различията и да не допуска дискриминация

и предразсъдъци между поколенията. Преките ръководители да създават атмосфера, в която всяко поколение да се чувства уважавано и значимо.

Какво се случва на практика?

Възниква противоречие по повод на определен спорен обект; нараства недоверието и социалното напрежение; страните предявяват едностранни или взаимни претенции; намаляват контактите между страните и се натрупва обида. Всяка от страните се стреми да бъде доказана справедливостта на собствените претенции и обвинява другата страна, че не желае справедливо да разреши възникналия проблем; следва затваряне в собствените стереотипи, поява на предубеждения и неприязън в емоционалната сфера. Последва разрушаване на структурата на взаимодействието; преминаване от взаимни обвинения към заплахи; ръст на агресивността; опонентът формира образ на враг и се създава нагласа за борба с него.

Схемата по-долу представя основните етапи, през които преминават отделните индивиди или групи поколения, докато реален конфликт ескалира между тях.



- **Първият етап** е, когато има налице несъвместими позиции, интереси и различия между страните. Между страните има напрежение, дребни разногласия, спорове, но те все още правят опити за постигане на съгласие чрез разговори, компромиси и т.н. Поколенията често се дразнят едно на друго, без обаче да осъзнават точно защо и къде е проблемът. Но много често тук няма и конкретна причина, а просто неразбиране на различията между поколенията, тогава е възможно първоначално да не избухне конфликт или поне не веднага. В повечето случаи на този етап имаме **потенциален конфликт, при който има несъвместими цели и/или интереси, които все още не са напълно осъзнати.**
- **При втория етап** на конфликта вече съществуват **осъзнати несъвместими цели, интереси, различия, но не е налице открит конфликт.** Т.е. това е т.нар. **латентен конфликт.** Всяка от двете страни осъзнава разликите между своята и противоположната позиция - осъзнава несъвместимостта на позициите. Този конфликт може да избухне във всеки един момент и при най-малкия повод или инцидент. До момента, в който бъде засегнат пряк интерес на страните, които те да идентифицират като проблем, латентният конфликт може да тлее

дълго време. Много често на този етап поколенията имат различия, от които недоволстват, но не се е появила конкретна причина, повод, на база на които конфликтът да избухне.

- **При третия етап** вече имаме изявен и **явен конфликт**. Обикновено тогава се появява формален повод (нещо случайно или умишлено предизвикано), който да подтикне конфликтните страни към предприемане на активни действия за показване на тази несъвместимост в позициите. **Формалният повод отключва същинския конфликт**. Той може да се появи случайно, може да бъде провокиран едностранно или от двете страни на конфликта, може да се появи като резултат на естествения ход на събитията, а може да бъде подготвен и провокиран от странична сила, преследваща свои интереси в конфликта. Например, работното време може да е причина за недоволство, докато не се засегне пряк интерес на някоя от страните, за Z повода може да е липса на гъвкавост на работното време, водеща до невъзможност за посещение на важно за тях събитие с кауза.

Продължителността и интензивността на конфликта зависят от целите и нагласите на страните, наличните ресурси, средства и методи за водене на противоборство, реакцията на околните към конфликта, наличните и възможни начини за намиране на консенсус. Зависи колко важен за поколението приоритет е засегнат. Например, ако бъдат засегнати важните за поколението ценности, разбирания и т.н., то вероятността за по-интензивен конфликт е гарантирана. Въпреки че поколение T е склонно на конформизъм и премълчаване на проблемите, ако бъде засегната неговата чест и достойнство е много по-вероятно да реагира, отколкото за спор за работното време или заплащането.

Действията в конфликтния етап са насочени към противостоящата страна и имат за цел постигане на позицията и/или принуждаване на опонента към отказ от своите цели. Усилването на съперничеството между страните в конфликта води до неговата кулминация. **Кулминацията е връхната точка на конфликта**. Обикновено тя се проявява като взривен епизод или няколко следващи подред епизоди на противоборство. При кулминацията, конфликтът стига до такова състояние, при което на страните става ясно, че така повече не може да продължи. В този смисъл кулминацията води до осъзнаване от страните на конфликта на идеята, че е необходимо да се прекъсне както по-нататъшното изостряне на отношенията, така и засилването на враждебните действия. Което означава, **страните трябва да търсят изход от конфликта по някакъв друг начин**.



Забележка: *Кулминацията не е задължителна. От една страна страните имат предел на търпимост при превишаването, на който участниците в конфликта се чувстват уморени от противоборството и възниква желание да изгладят разногласията. От друга страна има затегнати конфликти, при които кулминацията дълго не настъпва. В едни случаи това е повод конфликтът постепенно да угасне, но в други случаи отлагането на кулминацията натрупва висок енергетичен потенциал. Това натрупване на негативни емоции е способно, тогава когато кулминацията най-после настъпи, да доведе до много деструктивни последици.¹¹¹*

¹¹¹ Институт на вътрешните одитори - стандарти ISO

Най-често на този етап се наблюдават ирационални и личностни нападки към опонента, загуба или размиване на конкретния обект на спора и въвличането на множество странични обекти в зоната на разногласията.



Какво е влиянието на конфликтите върху личността?

Обикновено личността е в стресово състояние. Тя е в емоционален и физически дискомфорт. Повишава се прагът на чувствителността, стеснява се обемът на вниманието, появяват се нарушения в мисловните и паметовите процеси. У „победения“ често се наблюдават апатия, отчуждение, потиснатост, промени в мотивационната сфера (загуба на интерес към работата и групата). Социалната и трудовата активност намаляват. Те намаляват и при „победителя“, тъй като конфликтът заема почти цялото внимание на участващите страни. За жалост изследванията показват, че често има обратна корелационна зависимост между параметрите на конфликтността и удовлетворението от труда. След конфликт обаче е възможно да има и позитивно влияние. То е свързано със спадането на напрежението и освобождаването на енергията за работа. По време и след конфликта се наблюдават колебания в ефективността, увеличаване на злополуките и аварията, загуба на човекодни.

- На **четвъртия етап настъпва момента за потушаване на конфликта**. При този етап настъпва преход от активното противопоставяне между страните към търсене на пътища за разрешаване на проблемите и преустановяването на конфликта, което не изключва нови изостряния на обстановката. *При решаването на конфликтите, е необходимо да бъдат спазени четири основни принципа¹¹²: разграничаване на хората от проблема; Съсредоточаване върху интересите, а не върху позициите; Набелязване на взаимноизгодни възможности; Прилагане на обективни критерии.*

На практика потушаването на конфликта може да води до **регулиране на конфликта** (частично изясняване между страните) или до **разрешаване на конфликта** (пълно изясняване и нормализиране на отношенията между страните). Не е изключено и до нов конфликт.

Стратегиите, моделите, методите и стъпките водещи до разрешаването на конфликтите ще бъдат разгледани по-детайлно в следващите точки.

- Последният, **пети етап на конфликта, е следконфликтният**. На този етап намалява напрежението и конфликтното противопоставяне между страните, което не винаги означава, че конфликтът е окончателно завършен. Удовлетвореността или неудовлетвореността на страните от постигнатите при преговорите договорености зависи от следните положения:
 - доколко в хода на конфликта са достигнати преследваните цели;
 - с какви методи и по какви начини се е водило противоборството;
 - колко големи са загубите на страните;
 - колко голяма е степента на усещане за загуба на собствено достойнство от едната или другата страна;

¹¹² Роджър Фишър, Уилям Юри, "Изкуството на преговорите: Да достигнем до ДА", издателство. Йес, 1992г.

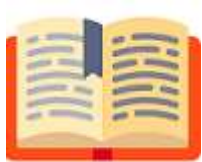
- какви методи е постигнато разрешаването на конфликта;
- до колко е било възможно да се намери баланс между интересите на страните;
- наложен ли е компромиса от една от страните, трета сила, или е резултат от взаимно търсене на решение на конфликта;
- каква е реакцията на околните на резултата от конфликта.

Добре е да се направи анализ на ситуацията и оценка на последствията от конфликта, в зависимост от степента на изясняване на отношенията между конфликтующите страни. Отношенията между двете страни може да бъдат напълно, частично възстановени или изобщо да не бъдат възстановени.

От гледна точка на последствията и влиянието върху психологическия климат в организацията, конфликтите могат да бъдат:

- **продуктивни и функционални.** Конфликтът може да играе ролята на активатор на по-добри идеи, да допринесе за груповата сплотеност, за преодоляването на противоречията и за развитието на екипа. Когато поколенията успеят да разберат и приемат различията си, да отхвърлят предразсъдъците и да осъзнаят, че техните различия ги обогатяват взаимно и заедно се справят по-добре и се нуждаят едни от други, тогава конфликта ще има позитивна роля и последствия.
- **деструктивни и дисфункционални.** Конфликтът за съжаление може да бъде катализатор на враждебност, отчуждение, недоверие, агресивност и да причини други негативни влияния върху отношенията, като може да доведе дори до разпадане на екипа. Деструктивният конфликт води до намаляване на ангажираността на служителите към организационните цели и понижаване на организационната ефективност.

| Функционалните конфликти | Дисфункционалните конфликти |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Сигнализират за наличие на проблем между поколенията и спират разпространението на по-сериозни конфликти;• Повишават организационната ефективност и адаптация;• При преодоляване на конфликта подобряват сплотеността на поколенията в екипа;• Дават повече ентузиазъм и по-добри решения, стимулират търсенето на нови факти• Предоставят нови възможности;• Увеличават гъвкавостта;• Дават възможност по-добре да се опознаят поколенията в екипа, техните нагласи и способности;• Разширяват кръгозора на враждуващите страни, при конфликта нещата се виждат и от друга гледна точка (на друго поколение);• Развиват уменията за водене на преговори и разрешаването на кризисни ситуации; | <ul style="list-style-type: none">• Намаляват продуктивността и изразходват множество излишни ресурси;• Накърняват морала и мотивацията;• Причиняват негативни емоционални реакции;• Повишават напрежението между поколенията;• Нарушават още повече комуникацията между поколенията;• Пречат на гладкото протичане на работния процес и вземането на решения. |



Накратко:

Конфликтите между поколенията не могат да бъдат пренебрегнати, а с оглед на това, че различията между тях са постоянна величина, а нагласите и предразсъдъците се променят бавно и продължително, то конфликтите между поколенията е по-вероятно да бъдат статични и продължителни. Затова колкото по-рано се вземат адекватни мерки, толкова по-голям е шансът конфликтът да бъде правилно овладян и да се използват позитивите от това, т.е. конфликта да е конструктивен. Не бива да се забравя, че по време на конфликт емоциите на страните също ескалират и те са в състояние на стрес, който се отразява на продуктивността и работния процес.



Приложете подходящи стратегии, методи и подходи за управление на междупоколенческите конфликти

Стратегии за управление на конфликтите между поколенията

Във всеки екип, дори и в най-ефективния, съществуват конфликти. Те трябва да се приемат като неизменна част от взаимодействието между хората и поколенията в организацията. Междупоколенческите конфликти са дълбоки, сложни и могат да окажат значително въздействие върху груповата и/или организационната производителност и климат. Конфликтните отношения между поколенията в един екип не се разрешават от само себе си и **не могат да се избегнат**, затова е важно **ръководителите и синдикалните дейци да са подготвени за управление** на междуличностните отношения, работа в екип, управление на поколенческите различия и конфликтите, да познават възможните начини за осъществяване на намеса в конфликт между различните поколения служители, както и последиците от това.

Конфликтите **могат да са много продуктивни, защото нещата излизат на повърхността. Успешната организация се нуждае от конфликти**, които биха поставили на масата различните гледни точки и биха довели до създаването на нови начини за извършване на различни дейности. **Всяка конфликтна ситуация носи възможност за развитие**. Затова задачата на мениджърите е **вместо да се опитват да елиминират конфликта или да потиснат симптомите му, да го управляват по начин, който ще помогне на хората и на организацията**. Тяхната задача е да управляват и неутрализират опасния конфликт - този, който пречи на екипната сплотеност и продуктивност. Т.е. от това как преките ръководители и синдикалните дейци подхождат към разрешаването на даден конфликт между поколенията зависи до голяма степен дали той ще има положителен или отрицателен ефект за екипа. Ако ръководителите мислят за конфликтите като за индикатор за необходимостта от промяна, значи вече са възприели конструктивния подход. Ако конфликтът не се управлява правилно, това може да разедини екипа и да разруши взаимното уважение, ангажираността и доверието между членовете му. Но, ако се **управлява успешно, конфликтът има потенциал да донесе ползи на хората и организацията**. И именно ръководителите са тези, които могат да **превърнат даден конфликт в конструктивен като използват подходяща стратегия, модел и методи**.

Предизвикателството пред ръководителите в процеса по управление на междупоколенческите конфликти е **да изберат и приложат целесъобразна стратегия**, с която:

1) да се елиминират или минимизират отрицателните последици от конфликта; 2) да се осигури разгръщането на потенциала му; и 3) да се засили неговата конструктивна значимост. От избраната стратегия зависят видът и обхватът на последиците от конфликта, отстраняването или запазването на причините за конфликта, възможността за възникване на последващи сблъсъци и др. Именно поради тази причина ръководителите разполагат с основно предимство, което им осигурява стратегическо лидерство в конфликта и неговото разрешаване – правото да избират целите и начините за постигането им, осигуряването на реализацията им и анализа на постигнатите резултати¹¹³.

Множество фактори повлияват върху избора на стратегия за намеса, по-важните от които са: естеството на спорния въпрос, значимостта на конфликта, неотложността на конфликта, естеството на взаимоотношенията между страните в конфликта, взаимоотношенията на ръководителя със страните в конфликта, уменията и мотивацията на страните за разрешаване на конфликта, характеристиките на ръководителя като интереси, знания и умения за намеса в конфликти и др.

Основните стратегии са:

➤ **Прекратяване на конфликта.** Прилага се, когато се налага бърза реакция и конфликта е с потенциал лесно да се превърне в деструктивен и последиците от него биха били разрушителни. Т.е., ако цената на справянето с конфликта е по-висока от това той да не се реши. Подходящо е да се използва при зараждащи се конфликти, които не са ескалирали. Възможна тактика е двете страни да се предупредят за последиците от конфликта. За прекратяване на конфликта най-често се използва принудата, ръководителят налага своето виждане спрямо организационния интерес. При този стратегически подход водещо е решението, а не мотивацията на страните, което често води до нов конфликт. При поколенчески конфликти рядко е успешен, защото нагнетява напрежението в дългосрочен аспект.

➤ **Отлагане на конфликта** - прилага се, когато целта е да печели време, необходимо за набавяне на допълнително информация и докато конфликта между поколенията стане по-малко емоционален и критичен. Тази стратегия включва решаването на второстепенни спорни въпроси, но позволява на основните конфликти да продължат да съществуват или да намалееят по значимост с течение на времето. Възможен подход е членовете на екипа от различни поколения да се разделят до успокояване на страстите и предприемане на следващи стъпки – промяна в политики, правила, процедури, идентифициране на същинската причина за конфликта и т.н. или конфликта временно да се подмени с друг, с цел печелене на време. Тъй като поколенческите конфликти обикновено не са краткосрочни и са с дълбоки корени тази стратегия временно „замаскира“ решаването на конфликта. Ако на по-късен етап не се установи причината и не се предприемат мерки, то конфликтът може да ескалира с двойна сила.

➤ **Прикриване на конфликта** – на практика конфликта се омаловажава и се апелира за приемане на настоящата ситуация. Част от това води до конфликтна ситуация в бъдеще и не е подходяща стратегия за управление на междупоколенческите конфликти.

¹¹³ Адаптирано по Зайцев, А. Социальный конфликт, Изд. 2-е, Москва: Academia, 2001 г.

➤ **Стимулиране на конфликта.** Прилага се, когато цели конструктивно използване на създалия се конфликт, за да се провокира желаната промяна. Когато се очаква ползите да са повече от загубите и когато мениджъра има подготовка и опит в управлението на конфликтите в различни екипи. В този случай мениджърът може умишлено да провокира конфликт с цел да повдигне темата за поколенията, различията, да „режисира“ стъпките, с цел обединяване.

➤ **Регулиране и разрешаване на конфликта.** Прилага се, когато целта е дългосрочно разрешаване на конфликта. В този случай се стимулират преговори и договаряне между страните, търсят се допирни точки за сближаване на опонентите. Обсъждат се и идентифицират източниците на конфликта, при което се набляга върху осъществяването на общите интереси на страните в конфликтната ситуация. Подходяща стратегия е за решаване на сложни проблеми около които има недоверие и неразбиране каквито са междупоколенческите. Трудността в прилагането на стратегията е различията в ценностите при поколенията. Затова реализирането ѝ изисква повече време.

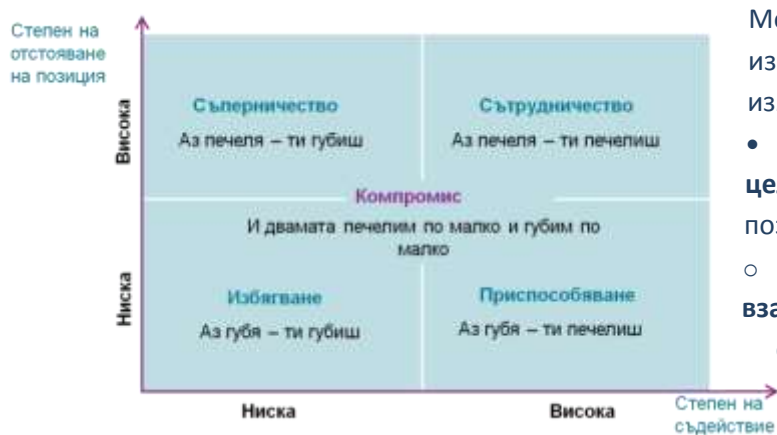
За ефективното управление на конфликта между поколенията е необходимо да се установят точните причини за появата му и да се избере съответен модел за решаване.

Стратегии за поведение и модели за разрешаване на междупоколенчески конфликти

➤ **Модел за управление на конфликти на Томас и Килман**

Моделът създаден през 1974 г. от консултантите по управление Кенет Томас и Ралф Килман включва **пет основни стила** за управление на конфликти:

1. **Сътрудничество** – търси се решение, което еднакво добре да удовлетворява интересите на двете страни. Зачита се чуждата гледна точка.
2. **Съперничество** – търси се решение със сила и надмощие над опонента.
3. **Приспособяване/нагаждане** – пренебрегват се интересите на едната страна, в името на това „засегнатата“ страна да се почувства по-добре. Тук от значение е причината, например при постъпка или отношение свързано с дискриминация над дадено поколение е редно другото да отстъпи.
4. **Отбягване** – не се полагат усилия за разрешаване на конфликта. Той по-скоро се отбягва.
5. **Компромис** – готовност за отстъпки и от двете страни. При компромиса конфликтните страни получават частично удовлетворение, правят взаимни жертви от своята позиция, но на повърхностно равнище, без да се търсят скритите причини. Водещата нагласа е не толкова преследването на дългосрочни взаимноизгодни решения, а в примиряването с временни решения и използването на подходи, които са някакъв ефективен вариант за момента, ако това ще съхрани взаимоотношенията и ще удовлетвори предпочитанията да се получи дори нещо малко, отколкото да се загуби всичко.



Моделът на Томас и Килман използва две основни измерения¹¹⁴:

- **Ориентация към личните цели** – степента на отстояване на позицията и личните цели.

- **Ориентация към взаимоотношенията** – степента на съдействие и поддържане на добри взаимоотношения с другата страна.

Сътрудничеството е най-подходящият стил по отношение на решаването на конфликти между поколенията в един екип, защото е насочен към това да осъществи целите на всички страни в конфликтната ситуация. В случая не се търси решение в полза само на едната страна, нито се търси някакъв компромисен вариант. Стремешт е ясен – ситуации **“Печеля-Печелиш”**, при която всички да са максимално доволни. Сътрудничеството може да се приложи, когато има нагласа към приемане на различията между поколенията и е следствие на по-дълбок анализ и затова е изгоден и за двете страни. Също така помага, ако съществуват прикрити причини, от които идват източниците на неудовлетвореност. Чрез тактиката на **откритото обсъждане ще се помогне за търсенето на нови алтернативи**, като това може да стане, ако конфликтните страни са равнопоставени.

Сътрудничеството е подходящ стил за справяне с конфликти, когато:

- има различни гледни точки, които трябва да се отчетат. А това неминуемо се случва при поколенията с оглед техните различия;
- трябва да се спечели съпричастността на всички поколения;
- темата за разбирателството на поколенията в екипа е стратегически важна за всички в дългосрочен план и не е желателно да се правят тежки компромиси.

Стилет на сътрудничество обаче не е лесен за изповядване. Необходими са две страни с достатъчно емпатия, желание за разбирателство и стремеж към синергия.

➤ **Водене на преговори**

Един от най-често прилаганите модели за разрешаване на конфликти не само между поколенията, а изобщо е преговарянето. Воденето на преговори за разрешаването на междупоколенчески конфликт е процес, чрез който две или повече страни се опитват да постигнат споразумение, приемливо за всички. В основата на процеса на преговорите могат да бъдат предложени два метода: метод на компромиса – основава се на взаимни отстъпки на страните; метод на консенсуса – насочен към съвместно решаване на съществуващия проблем.

¹¹⁴ Адаптирано по Тодор Христов, 5 стила за управление на конфликти на Томас и Килман, Нова визия, <https://www.novavizia.com/>, 06.2020г

Воденето на преговори включва няколко възможни процедури¹¹⁵: признание за наличен конфликт; утвърждаване на процедури, правила и норми; извеждане на основните спорни въпроси; проучване на възможните варианти за решение на проблема; търсене на съгласие по всеки спорен въпрос и регулиране на конфликта като цяло; изпълнение на всички приети взаимни задължения.

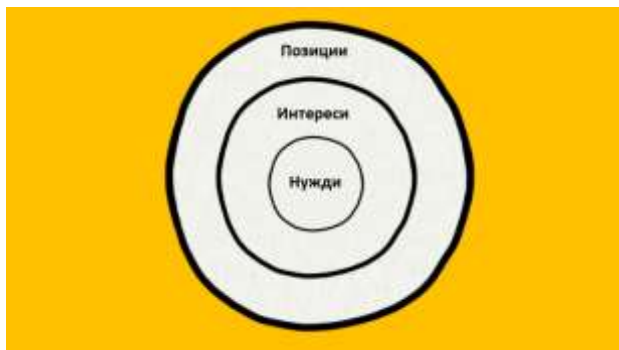
Харвардският метод на „принципни преговори“ или „съществени преговори“¹¹⁶ се свежда до четири точки, валидни и при междупоколенчески конфликт.

1. Хора - направете разлика между преговарящите и предмета на преговорите.
2. Интереси - фокусирайте се върху интересите, а не върху позициите.
3. Опции - маркирайте кръга от възможности, преди да вземете решение.
4. Критерии - настоявайте, че резултатът се основава на някаква обективна норма.

➤ **Модел PIN за справяне с конфликти**¹¹⁷

“Моделът PIN” е формулиран от група изследователи – Фишер, Абди, Лудин, Смит, Уилямс и Уилямс, в тяхната книга “Working with Conflict” през 2000 г. Той помага да се разберат **по-задълбочено истинските причини за един конфликт**, които са свързани с определени, рядко неизказани или зле разбирани, потребности.

Шестимата автори смятат, че **конфликтите са многопластови (многослойни) процеси**, и колкото повече се навлиза в дълбочина в тези пластове (слоеве), толкова по-правилно ще бъдат разбирани **гледните точки на всяко от поколенията в конфликта**. За целта е полезно конфликтите да бъдат представени като на три концентрични кръга. Колкото повече се навлиза в сърцевината на конфликта, толкова по-добре се разбират интересите и нуждите на страните в него.



Трите елемента на Модела PIN за справяне с конфликт са:

1. **Позиции (P)** – какво казваме, че Искаме.
2. **Интереси (I)** – защо Искаме това, което казваме, че Искаме.
3. **Нужди (N)** – какво трябва да Имаме.

Целта на модела е, когато две страни, които се намират в конфликт, споделят различни гледни точки или преговарят за нещо, да съумеят да изградят **взаимно разбиране на своите противоположни, а рядко и взаимноизключващи се позиции и потребности**. Нека разгледаме модела PIN през призмата на поколенията:

¹¹⁵ Основните етапи на развитие на конфликта. Основните етапи и етапи на конфликта <https://kerchtt.ru/bg/osnovnye-stadii-razvitiya-konflikta-osnovnye-stadii-i-etapy-prottekaniya/>

¹¹⁶ Роджър Фишър и Уилям Урей, „Пътят за съгласието или преговори без неуспех (поражение)“ или Роджър Фишър, Уилям Юри, “Изкуството на преговорите: Да достигнем до ДА”, издателство. Йес, 1992г.

¹¹⁷ Адаптирано от Тодор Христов, Модел PIN за справяне с конфликти, Нова Визия, 2019г, <https://www.novavizia.com/model-pin-za-spravvane-s-konflikti/>

1. Позиции - поколенията често не се познават добре едно друго и поради това не са склонни да споделят открито какви са истинските им нужди и потребности. Опитвайки да се представят в определена светлина или говорейки на различен език често представителите на различни поколения казват какво искат, въпреки, че това съвсем не е задължително да са нещата, които наистина желаят с оглед на задоволяване на истински им нужди.

2. Интереси – зад заеманите позиции, стоят интересите. Това са причините, поради които дадено поколение заема една или друга позиция и иска това, което казваме, че иска.

Интересите не винаги се заявяват директно от страните в конфликта. Докато позициите са видимата част на айсберга, интересите, както и нуждите, спадат към невидимата част.

3. Нужди - лежат в сърцето на конфликта. Всеки път, когато дадено поколение изразява несъгласие за нещо, води спор или преговоря, това е свързано с удовлетворяване на някаква негова потребност или нужда. Моделът PIN се стреми да разкрие именно този най-вътрешен слой на конфликта.

Например, позицията на поколение Z е че не желае фиксирано работно време, защото интереса му е да има гъвкаво работно време, а нуждата е да се чувства свободно и полезно на дадена кауза и да балансира между работа и преживявания.

Когато едната страна в конфликта открито заяви своите нужди, това може да насърчи другата страна да направи същото. Когато нуждите и на двете страни са определени чрез ясна и открита комуникация, те могат да потърсят решение, което ги удовлетворява.

Процес от стъпки за приложение на Модела PIN:

1. **Отделете позициите от интересите.**
2. **Определете нуждите**, които ще доведат до удовлетворение всяко поколение;
3. Всяко поколение демонстрира искреност, откритост и спечелва доверието на другото като **съобщава своите потребностите на другата страна.**
4. **Преговаряйте.** Когато потребностите на двете страни са изяснени, има резон да се проведат преговори. Крайната цел на преговорите е да се постигне взаимноизгодна ситуация на сътрудничество, в която потребностите и на двете страни са удовлетворени.

Методи за управление на междупоколенчески конфликти:

Най-често използваните методи са¹¹⁸:

- организиране на срещи на конфликтни страни, подпомагане им при установяване на причините за конфликта и конструктивни начини за разрешаването му;
- определяне на общи цели и цели, които не могат да бъдат постигнати без помирение и сътрудничество на конфликтните страни;
- привличане на допълнителни ресурси, предимно в случаите, когато конфликтът е причинен от недостиг на ресурси - финансиране, възможности за кариера и др .;
- развиване на взаимно желание да пожертваме нещо за постигане на съгласие и помирение;
- административни методи за управление на конфликти, например прехвърляне на служител от едно звено в друго;

¹¹⁸ Основните етапи на развитие на конфликта. Основните етапи и етапи на конфликта <https://kerchtt.ru/bg/osnovnye-stadii-razvitiya-konflikta-osnovnye-stadii-i-etapy-prottekaniya/>

- промяна на организационната структура, подобряване на обмена на информация, редизайн на работата;
- обучение на служители за умения за управление на конфликти, умения за междуличностна комуникация, умения за преговори.

Подход за управление на междупоколенчески конфликти на работното място

Конфликтите на работното място са неизбежна реалност и са един от основните причинители на стрес, който от своя страна влияе на продуктивността на служителите. Когато проблемът възникне, той няма как да се разреши от само себе си, а напротив, по-скоро ще се задълбочи, защото хората се опитват да избягват тези, с които не се разбират добре само за да си спестят допълнителен стрес. Много често голяма част от ежедневната работа на мениджърите е да решават конфликти и неразбирателства между екипите и служителите си.¹¹⁹ Затова в този случай въпросът „Дали да се намесим?“ отпада. Въпроса е не „Дали“, а „Как?“

Управлението на конфликтите на работното място отнема време, изисква търпение и енергия. Затова е необходимо тези ресурси да бъдат мъдро инвестирани - в ситуации, които имат шанса да бъдат подобрени. При справянето с проблемните ситуации, мениджърите и синдикалните дейци е необходимо да познават и прилагат техники за извличането на фактите относно ситуацията, разбиране на емоциите на поколенията в конфликт, справяне с тревогите и т.н.

Различни автори дават полезни съвети и насоки за последователност от действия за разрешаване на конфликтите. Нека отново ги разгледаме през призмата на поколенията:



Какви са основните стъпки в управлението на междупоколенчески конфликт, които мениджърите и преките ръководители да приложат на практика?

1. Съберете информация от всички заинтересовани страни като слушате активно, с емпатия и перифразирайте.
 - Окуражете служителите от различни поколения да опишат виждането си за това какво се случва (факти, данни), какви са чувствата и емоциите им, интересите и приоритетите им, да споделят мнения. Предоставянето на възможност на представителите на различните поколения да споделят своята гледна точка дава позитивно начало в процеса на управление на конфликта. Понякога, когато всичко се постави открито на масата, може да се стигне лесно до решение, което може би било трудно да се постигне преди проблемът да бъде изказан с думи.



Забележка: Доказано е че, служителите се чувстват много по-добре, когато знаят, че имат възможност да споделят своите притеснения и да бъдат чути. Затова е важно да се създадат условия и място, където всеки ще може спокойно да сподели, без да бъде осмиван или да се чувства неудобно. Направете

119 Цонова, Мартина, Как да управлявате конфликтите на работното място, 2016г <https://www.itce.com/bg/>

така, че всички да участват в дискусия, да споделят мнения, информация, идеи, приоритети.

- **Слушайте активно.** В частта в междугенерационно общуване вече бе описано, че в основа на активното слушане е емпатията (способността да се поставиш на мястото на другия човек). Активното слушане включва както информация и факти, така и чувствата на събеседника, които съпровождат казаното. Запомнете, че чувствата на хората са също толкова реални, колкото и фактите. Стимулирайте хората да опишат емоциите, които изпитват в резултат от конфликта, но като свои емоции, а не като обвинения към другия или съждения за характера му. Докато слушате не давайте оценки, не е необходимо да сте съгласни или не, достатъчно е само да разберете достатъчно ясно и двете страни.
- Използвайте подходящи **техники за активно слушане:**
 - Изслушайте служителите, без да ги прекъсвате или да ги карате да бързат. Слушайте внимателно гледната точка, без да планирате какво ще кажете и без да правите преценки.
 - Проявете емпатия - поставете се на мястото на служителите и „махнете очилата на възрастта“, т.е. абстрахирайте се от гледната точка на собственото си поколение;
 - Отразете чувствата като използвате насърчаващи и окуражаващи думи и подходящи невербални сигнали - кимане с глава и др.
 - Дайте възможност на страните да уточнят позицията си, като задавате подходящи въпроси (вкл. отворени въпроси), за да изясни нещата, които за Вас са останали неясни.
 - Слушайте не само какво казват страните (вербална комуникация), но и по какъв начин го казват (невербална комуникация);
 - Демонстрирайте уважение към различията на всяко от поколенията участващи в конфликтната ситуация;
- **Перифразирайте**, за да разберете дали правилно разбирате позициите на участващите в конфликта поколения. Перифразирането е много добра техника, за да постигнете добро разбиране със събеседниците с различни нагласи, разбираня, от различни поколения. Чрез парафразирането означава да се провери **дали правилно сте разбрали думите им, без да влагате оценъчен елемент и да се предизвика конфликт от неразбиране.** Ако просто повторите дума по дума казаното, това не гарантира, че разбирате смисъла на казаното. Но да предадете чутото със собствени думи (т.е. да перифразира) означава, че правилно е разбрано какво е казано. **Чрез перифразирането можем да контролираме точността на чутото и правилното разбиране.** Перифразирането е техника на обратна връзка, която прави добро впечатление на събеседниците Ви, така че те да се чувстват уважавани и разбрани ” Нека да повтора за да съм сигурен, че съм Ви разбрал правилно; или “Ако правилно Ви разбрах.....”

2. Помогнете на служителите да уточнят причините за конфликта, като оцените ситуацията, фактите, емоциите и изясните същността на конфликта.

Намирането на основните **причини е ключът към справянето с конфликтите.** Познаването на историите на двете страни в подробности ще Ви помогне да стигнете до същината на конфликта и да разберете от къде точно произлизат различията в позициите. Оценете фактите и емоциите. *Припомнете си основните причини и източници на междупоколенчески конфликт*

и коя от изброените причини е валидна за конкретната ситуация – интереси, възприятия, стил на комуникация или комбинация от няколко причини.

Конструктивното дискутиране на различията, може да доведе до ново взаимно разбиране на гледната точка на другата страна в конфликта.

3. Определете как ще се справите с конфликта?

След като сте изяснили причината за възникване на конфликта, много по-лесно е да изберете най-добрата стратегия за разрешаването му. Ако предварително сте набелязали стратегия и модел, метод на действие, сега на база на реално установените причини за конфликта може да се наложи да промените стратегията си и да търсите други подходи за справяне с проблема.

4. Помогнете на екипа да определи областите на съгласие и допирните точни между поколенията.

- Стимулирайте страните да сравнят намеренията си - може да откриете, че те имат подобни цели или приоритети, но подходите към тях по различен начин. Участващите в конфликта служители от различни поколения могат да имат огромното желание и мотивация да постигнат екипните цели, но да имат различно мнение относно начина, по който това да се случи.
- Без значение колко голям е конфликтът и колко забележими са различията в мненията, **винаги има нещо, за което двете страни може да се споразумеят.** Намирането на **допирни точки** е важна стъпка във възстановяването на изгубеното разбирателство и създава платформа за решаване на проблемите. Области, в които може да се търси допирна точка, са търсене на съгласие относно проблема, съгласие относно най-лошия сценарий или съгласие по една малка промяна, която може да създаде по-приятна и по-спокойна среда за работа върху проблема, в случаите на конфликт. **Определянето на областите, по които е налице съгласие, им помага да видят, че имат еднакви приоритети** (припомнете си, че всъщност поколенията се стремят към сходни неща, но по-различен начин), което обикновено води до намаляване на негативните емоции и влияе върху подобряването на работните отношения.



Забележка: Емпатията предполага способността да се изслушваме без да осъждаме различията си, да се опитаме наистина да разберем другия и да демонстрираме добронамереност.

5. Изгладете противоречията и научете хората в екипа си да уважават възрастовите различия

- Започнете с най-малките проблеми и постепенно преминавайте към големите.
- Полезна практика при конфликтите е да се насърчават засегнатите страни да търсят и използват силните си качества и по този начин да се минимизират различията в мненията;
- Приемете, че всеки притежава както предимства, така и недостатъци и, че всеки човек прави грешки, споделете това с екипа си;
- Стимулирайте дискусия, в която всички поколения да изразяват свободно мнения, но без да се обиждат едно друго. Следете за емоциите на членовете на екипа и при “избухвания” се намесвайте своевременно.

- От съществено значение за да работят всички в заедно в екипа е да са готови да се изслушват един друг. Поддържайте реда на срещата и се уверете, че всеки има шанс да говори. Изказаното мнение на една възрастова група може да е в разрез с мнението на друга и да се предизвика „разпрavia“. Ако двете страни се изслушват взаимно с разбиране, без да заемат отбранителна позиция, тогава целите могат да бъдат постигнати по-лесно.¹²⁰

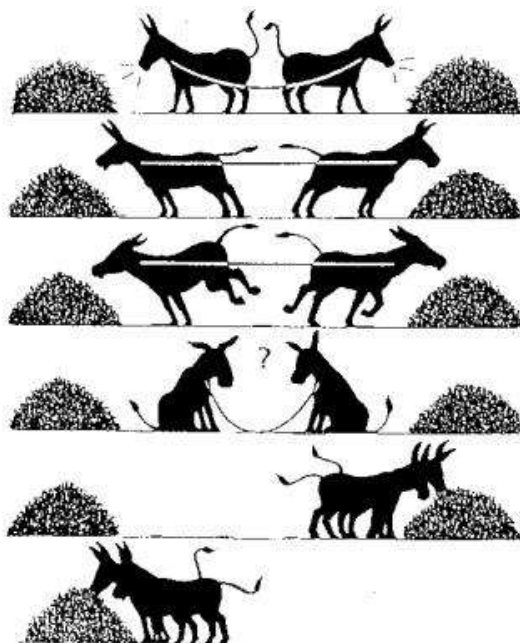
6. Търсете алтернативи и решения заедно

Насърчавайте всеки в екипа да изказва личното си мнение. Покажете, че цените мнението на всички членове на екипа, като активно ги включвате в обсъжданията при вземането на решение. Не допускайте в разрешаването на професионални спорове хората да се нападат и атакуват или пък да се оправдават. Насочвайте страните към това да мислят конструктивно и заедно да търсят решение с нагласата „аз печеля - ти печелиш“. Използвайте различните гледни точки и силните страни на всяко поколение, за да се генерират колкото може повече полезни алтернативи и възможности, до достигане на споразумение. Разберете доколко всяка от идеите удовлетворява нуждите на страните.

Могат да бъдат използвани подходящи организационни практики за решаване на конфликти, като например: Поставяне на по-висши цели, намаляване на неяснотата, подобряване на политиките, процедурите и правилата, преразпределяне на наличните ресурси или добавяне на нови, подобряване на комуникацията, промяна на системите за възнаграждение и т.н.

7. Споразумение и план. Планирайте необходимата промяна.

- След като са намерени допирните точки и разрешени разногласията е време за споразумение. Отделете решените проблеми и предложете компромис за нерешените. Ако не се стигне до компромис, оставете проблема за по-късно разглеждане и преминете към следващия въпрос. Преглеждайте внимателно всяко предложено споразумение, за да сте сигурни, че е разбрано от всички. Подчертайте най-важното, което е решено.
- Заедно с участващите в конфликта поколения, планирайте последващите стъпки и промени, въз основа на новото разбиране за интересите, мотивите и различията. Колкото по-въвлечени са служителите в разработването на плана, толкова по-ангажирани ще се чувстват с неговото изпълнение.
- След като сте направили план, удовлетворяващ интересите и на двете страни, определете как ще измервате успеха и как ще комуникирате в бъдеще. Планирайте



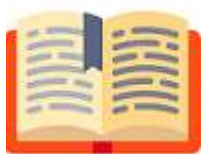
¹²⁰ Pojuner, Theresa, Communicating Across Ages, 2015, <https://managementhelp.org/blogs/communications/2015/03/31/communicating-across-ages/>

поредица от срещи, на които да установите какъв е прогреса по отношение на решаването на проблема, ако е необходимо направете необходимите корекции по отношение на плана, за да може работните отношения да бъдат по-продуктивни.



Добра практика:

От голямо значение е толерантността и нагласите на хората. Коучингът може да помогне на мениджърите да развият по-добри междуличностни умения. Някои от най-честите причини за междуличностни конфликти са твърде грубите, контролиращи или дистанцирани ръководители. Коучинг специалисти могат да работят с ръководителите, за да установят тези поведения и да могат те да откриват и контролират своите убеждения, предположения и действия, като така и избегнат евентуален провал.



Накратко: Успешната организация се нуждае от конфликти, които биха поставили на масата различните гледни точки и биха довели до създаването на нови начини за извършване на различни дейности. **Всяка конфликтна ситуация носи възможност за развитие**. Затова задачата на мениджърите е **да управляват конфликта по начин, който ще го превърне в конструктивен, като използват подходяща стратегия, модел и методи**.

За ефективното управление на конфликта между поколенията е необходимо да се установят точните причини за появата му и да се избере съответен модел за решаване.

Сътрудничеството между поколенията има решаваща роля за намаляване на разликата между поколенията и конфликтите на работното място, но също така има и голямо значение за активното стареене, кариерно планиране, развитието на таланти и трансфера на знания¹²¹. То е насочено към осъществяване целите на всички поколения в конфликтната ситуация чрез подхода “печеля-печелиш”.

Ефективното управление на поколенческите различия благоприятства възрастовото многообразие на работното място и предоставя множество възможности и ползи на организацията. Неразбирането и неприемането на поколенческите различия на работното място води до неразбирателство, напрежение и конфликти, които се отразяват негативно върху резултатите и ефективността на организациите. Днес разделението между поколенията може да навреди на продуктивността и ефективността на организациите, на мотивирането, и ангажирането на хората в много по-голяма степен, отколкото в миналото.

Кам Марстън, водещ експерт по смяната на поколенията и нейното въздействие върху работните места и върху пазара, ни казва, че ключът към създаването на стабилен и мотивиран екип от няколко поколения е “разбирането на предпочитанията за работното място, които са

¹²¹ Čič, Živa Veingerl, Zizek, Simona Sarotar, September 2017, Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective, https://www.researchgate.net/publication/320021515_Intergenerational_Cooperation_at_the_Workplace_from_the_Management_Perspective

уникални за всяко поколение, и разбирането, как да направите всяка група доволна и продуктивна от начина, по който работи”¹²².

¹²² Microsoft 365 Team, Сътрудничество, комуникация – Ключ към успешно работно място за много култури и поколения 19.02.2019г, <https://www.microsoft.com/bg-bg/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/key-to-successful-multi-generational-workplaces>

Раздел 5. Подходи в обучението и развитието на ПРЕДСТАВИТЕЛИТЕ НА РАЗЛИЧНИТЕ ПОКОЛЕНИЯ

„Единственото по-лошо нещо от това да обучавате служителите си и да ги оставите да напуснат компанията, е това да не ги обучавате, а да ги оставите да работят в нея“

Хенри Форд

Представителите на различните поколения притежават знания, умения, компетенции и опит, които са ценни както за другите им колеги, така и за организацията като цяло. От ключово значение за конкурентоспособността на организацията става стратегическото управление на знанията. Един от водещите начини за постигане на устойчиво конкурентно предимство е развитието на **организационното учене** и превръщането на компанията в **„учеща организация“**, която използва и интегрира знанието в бизнес процесите, управленската практика и в културата на организацията.

Наличието на ефективна система за оценка на потребностите от обучение, компетентностни стандарти и система за измерване и установяване на дефицитите в компетенциите на персонала, са основа за разработването на ефективни и ефикасни политики и програми за обучение и развитие, съобразени с поколенческите особености на работната сила.



Как синдикалните дейци в предприятието могат да допринесат за осигуряването на равен достъп до знания, възможност за професионално усъвършенстване и кариерно развитие на представителите на всички възрастови групи?

Посредством социалния диалог и колективното договаряне на равнище сектор и организация, синдикалните дейци могат да допринесат за **предприемането на ефективни подходи в обучението и развитието на представителите на различните поколения работна сила** и ангажиране на работодателите и браншовете с **въвеждането на политики, програми и предприемането на действия, насочени към:**

- ✓ **анализиране на потребностите от ключови умения и компетенции** на организацията и съответствието им с наличните, използване на резултатите за планиране на бъдещите нужди;
- ✓ **адаптиране на фирмените системи за оценка на нуждите от обучение** към потребностите от усъвършенстване и професионално развитие на всеки етап от жизнения цикъл
- ✓ **разработване на фирмени компетентностни модели и системи за валидиране на неформално придобити знания и умения** за представителите на всички поколения работна сила;
- ✓ **разработване и реализиране на въвеждащи програми за обучение** и адаптиране на новопостъпили служители от всички поколения;
- ✓ **прилагане на системи за оценка на компетенциите** и гъвкави, модулни и свободно избираеми **фирмени програми за обучение** (включващи и електронни обучения) на работещите от всички възрасти, с цел да се поддържат необходимия капацитет и доразвиват необходимите познания и компетенции по време на целия им професионален живот;
- ✓ **усъвършенстване и съобразяване на програмите и методите на обучение с когнитивните особености на отделните поколения работна сила;**

- ✓ въвеждане и реализиране на програми за „обучение на обучители“ по дидактически подходи **адаптирани към възрастовия стил на учене** (автономно учене, учене чрез преживяване, андрагогически подход);
- ✓ създаване на **среда, насърчаваща ученето и усъвършенстването през целия жизнен цикъл и осигуряваща равен достъп до обучение и развитие** на умения за всички поколенчески групи в организацията;
- ✓ поддържане на способност за учене, положителни нагласи към ученето чрез насърчаване на професионалното развитие и **предоставяне на възможности за обучение и развитие на служителите от всички възрастови групи през целия трудов живот**;
- ✓ **адаптиране на методите и подходите за обучение към конкретните характеристики и мотивацията за учене на различните възрастови групи**;
- ✓ обвързване на обучението с **развитието на кариерата и професионалното развитие**;
- ✓ осигуряване на ефективен **трансфер на знания между различните поколения служители**, вкл. използване на по-възрастните служители и техните специфични компетенции като фасилитатори за обучение/ менторство/ наставничество на други служители, както и за създаването на „организационен фонд от знания“;
- ✓ предоставяне на възможности за **кариерно развитие през целия трудов живот** - идентифициране на индивидуалните кариерни амбиции и изработване на кариерни планове, предоставяне на консултации от кариерни съветници и пр.;
- ✓ въвеждане на подходящи **политики и практики за стимулиране на развитието на кариерата** както на по-младите, така и на по-възрастните работници и служители (напр. повишаване в длъжност, пренасочване - прехвърляне на различна, но подходяща работа; обсъждане на кариерните планове и помагане на по-възрастните служители за разработване на планове за промени в кариерата, съчетаване на тези планове със съответно обучение за придобиване на умения с цел запълване на пропуските в уменията и задържане на ценни служители и пр.);
- ✓ идентифициране и прилагане на подходящи мерки и програми за **планиране на приемствеността между поколенията** и ефективно **управление на знанията; управление на приемствеността и трансфера на знания** посредством изграждането на целенасочен и систематичен процес за осигуряване предаването знанията и компетенциите на служителите, които заемат ключови или ръководни длъжности, дефицитни професии или нови длъжности;
- ✓ използване на подходящи **инструменти за управление на приемствеността - наставничество, програми за развитие на лидери, учене чрез действие, включване на служители в пенсионна възраст като ментори** на временни договори на непълно/ гъвкаво работно време и пр.;
- ✓ стимулиране на ученето през целия живот посредством **въвеждане на менторски процес в организацията, вкл. реверсивно (обратно) менторство** с цел оптимално използване на възможността за двупосочен обмен на знания между различните поколения работна сила.



Как ръководителите на екипи могат да допринесат за прилагането на ефективни подходи за обучение и развитие на всички поколения служители?

- ✓ посредством **анализиране на потребностите** от ключови знания, умения и компетенции за успешното трудово представяне за всички членове на екипа и идентифициране на подходящите мерки и инициативи за придобиването, развитието и усъвършенстването на съответните знания и умения;
- ✓ чрез познаване и отчитане на **поколенческите специфики** относно предпочитанията и възможностите за учене и усъвършенстване на представителите на различните генерации в екипа;
- ✓ посредством прилагане на **диференциран подход** в мотивирането и стимулирането за участие в обучение на хората от различни поколения;
- ✓ чрез предоставяне на възможности за **ротация на работните места** с цел придобиване на опит и умения;
- ✓ с предприемане на проактивни действия за стимулиране на трансфера на знания и **осигуряване на възможности за междугенерационно учене в рамките на екипа**;
- ✓ посредством организиране на работата по начин, допринасящ за **междугенерационното учене** - например в рамките на екипи и групи, чиито членове са представители на различни поколения, осигуряващо двупосочно учене между поколенията посредством **наставничество, менторство** (включително **обратно менторство**); придобиване на знания и умения от всекидневния опит и дейностите, извършвани в различен социален контекст и пр.;
- ✓ посредством осигуряване на **въвеждащо обучение, съобразено с поколенческите особености**;
- ✓ чрез предоставяне на възможности за **усъвършенстване и кариерно развитие на всички членове на екипа и пр.**

Настоящият раздел обхваща петте основни елемента, свързани с прилагането на ефективни подходи за обучение и развитие на представителите на различните поколения работна сила:





Запознайте се с поколенческите специфики относно предпочитанията и възможностите за учене и усъвършенстване

Ученето при възрастните хора е активен, конструктивен и социален процес, чрез който индивидът придобива знания, разбирания, умения, ценности и ги прилага в разрешаването на проблеми в ежедневието си. Процесът на учене съдържа както емоционално, така и интелектуално измерение, и дава възможност на индивида да се адаптира и до известна степен да контролира средата си.

Стилът на учене е начинът, по който човек приема, преработва, съхранява и възпроизвежда информация най-ефективно. **В зависимост от предпочитания перцептивен канал** се открояват три основни стила на учене - визуален, слухов и кинестатичен.



Визуален¹²³ – най-общо казано, визуалният тип учащи са хората, които учат посредством зрението си и са склонни да усвояват дадена информация, като я виждат в картини. Обикновено мислят в образи. Учат и запомнят по-добре, когато виждат онова, което им се преподава, затова често предпочитат информацията да е представена в печатни материали, листовки, слайдове от PowerPoint презентация и пр. За тях карти, графики, диаграми, таблици, илюстрации и други инструменти за визуално обучение са изключително ефективни. Запомнят по-добре, когато ползват графики и илюстрации. Според изследване на DysVet този тип хора може да се сблъскат с трудности на работното място при работа в шумна среда, когато наоколо има движение, когато е необходимо да слушат инструкции/обяснения без зрителна опора (илюстрации) или ако не могат да виждат водещия.¹²⁴



Слухов – има хора, които учат посредством слуха си. Те запомнят информацията по-добре, когато я слушат. Обикновено обичат да учат чрез лекции, дискусии и четене на глас. Хората, които използват този стил на учене могат да се справят добре на изпит след като са слушали лекция, докато само четенето на учебника едва ли би им позволило да разберат добре информацията по темата. Учат най-добре чрез дискутиране в група, говорене на глас, слушане на лекция/инструкция. На работното място е възможно да изпитват затруднения при разбиране на писмени инструкции, при подготовка на писмени отчети, доклади, ако е необходимо да разчитат таблици, чертежи, графики, ако трябва да попълват формуляри¹²⁵.



Кинестатичен – кинестатичният тип учащи, наричани още тактилни, са тези, които учат най-добре чрез допир, усещане и преживяване на това, което се опитват да научат. Те помнят най-добре чрез писане или чрез физическо възпроизвеждане на информацията. Кинестатичният тип учащи обикновено не обичат да четат инструкции. За тях е трудно да стоят дълго време на едно място. Тактилният/кинестатичният тип учащи учат най-добре чрез практически опит, на принципа на пробата и грешката. Поради тази причина те се изморяват по-бързо от другите, когато трябва да слушат лекции, инструктажи, обучители.

¹²³ Post, Helen W., Pacer Center, Teaching Adults: What Every Trainer Needs to Know About Adult Learning Styles, <https://www.pacer.org/publications/fasttraining/Other/teachingadults-whattrainersneedtoknow.pdf>

¹²⁴ Бонева, Елена, Михова, Даниела, DysVet, Индивидуален стил в ученето и работата, <http://dysvet.eu/wp-content/uploads/2017/02/Dysvet-M05-BG-%E2%80%93-final.pdf>

¹²⁵ Пак там.


Според андрагогическият подход съществуват някои особености в процеса на учене при възрастните:


✓ **възрастните учат ефективно, когато искат да развият някое ново умение, да получат нова информация, да изпълнят свои лични цели, да подобрят професионалната си компетентност.** Нещо повече, възрастните се учат най-добре, когато онова, на което са научени, изглежда полезно. Повечето се включват в различни обучения, защото самите те искат да присъстват там и защото са избрали да научат нещо ново. Ето защо те се нуждаят от практически подход към обучението. Те могат да разберат необходимостта да бъдат в крак с промените, засягащи живота или професията им, но рядко остават доволни да научат просто някакво ново умение или информация, която евентуално ще им бъде полезна в бъдеще. Обикновено искат наученото да може да се приложи незабавно в практиката за техните цели и затова учат най-добре, когато установят, че има връзка между обучението и целите им.


✓ **възрастните са ориентирани към разрешаването на проблеми и изпълнението на конкретни задачи.** Те искат да добият практически опит за нещата, които могат да използват в момента. Успешното обучение на възрастни трябва да е свързано с преживяванията им през целия живот. Ако не се вписва в това, което вече знаят, могат да го отхвърлят. Възрастните обучаеми запазват знанието най-дълго, когато практикуват наученото. Затова се нуждаят от многократни възможности да приложат и упражнят идеите и уменията си, за да проработят. Включването на участниците в обучението създава среда, в която те могат да се подкрепят взаимно и да получават обратна информация от останалите участници. Възрастните харесват разнообразието, затова е препоръчително да се използват различни дейности, които да ги подпомогнат да учат. Проучванията показват, че някои предпочитат да получат своето обучение чрез визуална стимулация като образи, видеа, презентации или печатни материали. Други предпочитат повече слухови презентации като лекции. Въпреки че повечето хора могат да се научат да използват всеки един от тези стилове и често пъти използват повече от един в различна степен, обикновено предпочитат някой конкретен стил.

Когато групата обучавани е разнообразна, се препоръчва обучението да включва възможно най-много от тези стилове, за да бъде ефективно, както и дизайна, методите и подходите при провеждането на обученията да бъдат съобразени с особеностите в предпочитанията на различните поколения.

Проучванията показват наличието на редица поколенчески специфики в стила на учене.

| ПОКОЛЕНИЕ | СТИЛ НА УЧЕНЕ |
|--|---|
|  <p data-bbox="343 1512 662 1624">Поколение Т (родени преди 1964г.)</p> | Стилът на учене при поколение Т се подчинява на принципите на андрагогическия подход, но има и някои допълнителни особености - усвояването на информация става по-бавно; съществуват натрупани предразсъдъци и стереотипни нагласи, които трябва да бъдат преодолені стъпка по стъпка, чрез дискусия и въвличане в решаването на реални практически казуси. Стилът на учене е предимно разсъдъчен, изразява се в скептично наблюдение и разсъждение, концептуализиране и генерализиране. Този стил предполага разглеждане на съдържанието и |

| | |
|---|---|
| | <p>проблемите в обучението от различни гледни точки. Мотивацията за учене е предимно външна, насочена към настоящето положение - задържане на работното място, съхраняване на статуса, запазване на постигнатото, реакция на изменения и нови изисквания в средата.</p> |
|  <p>Поколение X (родени в периода 1965 г. – 1979 г.)</p> | <p>Поколение X са фокусирани върху решаването на проблеми и се интересуват от непосредствено прилагане на знанието, те избирателно управляват обхвата на своето учене. Натрупали са голям обем от жизнен опит и преживявания, които са богат източник на учене и винаги съотнасят новата информация към тях. Имат потребност от учене, тясно свързана с променящите се изисквания и социални роли, които изпълняват. Мотивацията им за учене идва по-скоро от вътрешни, а не от външни фактори. Учат чрез разсъждение, което включва съпоставяне, преценка, логика, критично и концептуално мислене. Преценяват и сортират информацията, анализират и правят изводи.</p> |
|  <p>Поколение Y (родени в периода 1980 г. – 1992 г.)</p> | <p>Поколение Y учат чрез възприемане, което включва усещане и интуиция (преживявания спрямо вътрешния свят). Предпочитат непрекъснатия поток от информация, отворени са към нови факти и промяна, изследователски ориентирани. Учат най-лесно чрез изпълнение на задачи, презентации и проекти, които включват въображение и новаторство. Предпочитат да работят групирани по интереси и да създадат свой продукт, а обучаващият да служи като ресурс. Имат нужда по-рядко от обратна връзка, но с акцент върху ценността и уникалността на изпълнението. Преобладава вътрешна мотивация за учене. Държат на интерактивните методи, на тренингите, на прагматичността, на бързата полза и приложение на наученото. Това предполага насочване на фокуса на обучението към конкретика или търсене на подходящото решение за дадена реална ситуация, вместо насочване към абстрактно или логично съждение. Особено подходящи за тях са техниките: кейс-стъди, симулации, казус, ролева игра, бреймсторнинг, учене чрез изследване, учене чрез правене, контекстно учене.</p> |

| | |
|--|---|
|  <p>Поколение Z (родени в периода 1993 г. – 2001 г.)</p> | <p>Преобладаващият стил на учене на поколение Z е чрез преживяване. Познавателните им способности са визуално-кинетично ориентирани. Затова ефективното обучение би трябвало да включва повече прилагане на знанията и уменията, участие и пробване (тренинг) на дейности, свързани с преживяване и самостоятелно търсене и достигане до изводи, повече зрително демонстриране и по-малко теория, обясняване и пасивно наблюдаване. Характерен е къс интервал на концентрация (около 8 секунди на единица информация), липса на търпение за възприемане на подробности, бързо отегчаване и загуба на интерес. Притежават фотографска памет и освен това запомнят много повече и по-устойчиво чрез слух, движение и картина, отколкото чрез четене. Използват нелинейно латерално, предимно образно мислене, с бързина и многоканалност във възприятията. Използват компетенциите си за работа с новите медии за получаване на достъп до множество информационни източници, като усвояват знания и натрупват опит чрез собствените си действия. Представителите на поколение Z искат да избират сами какво да учат, къде и кога да го учат, т.е. да управляват автономно процеса на учене, а не да бъдат негов обект. Привърженици са и на комбинация от кооперативно, колаборативно или групово учене посредством инструментите на социалните медии, но държат да видят място за своята изява и да получат бърза обратна връзка. Преобладава външната мотивация за учене, свързана с бъдещи ползи, високи доходи и кариерно развитие.</p> |
|--|---|

Поколенчески специфики, свързани с предпочитанията и възможностите за учене и усъвършенстване



Поколение Т
(родени преди 1964г.)

Поколение Т са свикнали с обучение, което е ръководено от инструктори и предпочитат да получават информацията, използвайки книги и печатни помагала. Представителите на Поколение Т са били

обучавани по „линеен“ начин¹²⁶. Те са чели книги. Нещо повече, свикнали са да четат книгите от корица до корица. Преподавано им е чрез лекции. Преобладаващите технологии за обучение, които са използвали са включвали проектори, филмови ленти и малко видеоклипове. „Да се покрие съдържанието“ може да се счита за мото на поколение Т. Те смятат, че трябва да покрият съдържанието, защото успехът им често се измерва от способността да покажат добри резултати на тестовете, като по този начин докажат, че обучението е било успешно. По-младите поколения от друга страна се интересуват повече дали материалът и съдържанието са пряко свързани и подходящи за ситуацията, в която се намират към дадения момент. Ако не е интересно или е от значение за тях, ако няма връзка с живота им и техните нужди, те губят интерес и буквално „изключват“.

Обучителите от поколение Т пък са непреклонно ръководени от строго линейната форма и дизайн на курса.



Този линеен подход е много различен от множеството опции, които са постоянно налични и с които дигиталните учащи са свикнали. Ако са изправени пред ограничен избор и нямат варианти, ако дневният ред не е разчупен, няма отклонения, неочаквани моменти на изненадваща информация, по-младият обучаем отново се бори със скуката. Друга съществена разлика е идеята да се забавляваш докато учиш. Всъщност представителите на поколение Т не са против забавлението. Те също обичат да се забавляват и включват тук-там по някои и друг забавен елемент в учебната програма. Но когато по-младите казват, че искат обучението да е забавно, те имат предвид много неща – искат повече взаимодействие, повече стимули, повече ангажираност, повече предизвикателства – както физически, така и психологически. Навиците, които по-младите представители не харесват у по-възрастните е, че говорят твърде много, движат се твърде бавно по материала, стъпка по стъпка, което поколение Y и поколение Z не намират за особено забавно.

Според проведено проучване от Българска стопанска камара и изготвените поколенчески профили на работната сила в България¹²⁷, образованието е висша ценност за представителите на поколение Т. Те в значителна степен са склонни да обвържат образованието с успеха в живота. Независимо от напредването във възрастта, някои от тях изразяват готовност да повишат образованието си и да придобият нова квалификация. Данните от проучването в България, също както и други съвременни изследвания и опита на страни като Израел, Китай, САЩ, Япония, Дания, Индия и др., развенчават мита, че възрастното поколение не искат да учат и не ценят повишаването на образованието, а само опита. Те също ценят високо обучението и развитието. Поколение Т отдават най-високо предпочитание към форми на обучение и усъвършенстване като обмяна на опит и сътрудничество с колегите, ползване на технологични

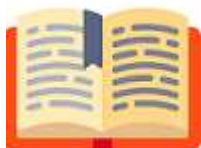
¹²⁶ Warren, Linda, (2012), Are Learning Differences between Generations A Myth?,

<https://www.microassist.com/learning-dispatch/arelearning-differences-between-generations-a-myth/>

¹²⁷ Поколенческите профили на работната сила в България са разработени в рамките на Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните генерации, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, в изпълнение на дейност 1.3. „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“ и са достъпни на адрес <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>

документи, фирмено обучение, придобиване на нова квалификация, ползване на източници в интернет с професионална цел, овладяване на правила, изисквания, норми, стандарти, режими и пр. документи, касаещи работното място.

Изследванията показват, че **възможността за учене не зависи от възрастта, но процесът, стилът на учене се променя с годините**. Поради това е важно по-възрастните работещи да имат достъп до съобразено с интересите и когнитивните им способности обучение и равни възможности за придобиване на нови умения и за усъвършенстване на своята професионална компетентност. В контекста на ученето през целия живот следва да се използват подходящи за тях стратегии за учене и дидактични подходи.



Накратко: предпочитаните начини за обучение и усъвършенстване на поколение Т са обмяна на опит и сътрудничество с колегите, тъй като високо ценят общуването лице в лице, предпочитат присъствено обучение тип „класна стая“, но са склонни да опитат нещо различно, ако е представено по начин, съобразен с техните възможности, предпочитат ползване на технологични документи, фирмено обучение, придобиване на нова квалификация, ползване на източници в интернет с професионална цел, а не за развлечение.

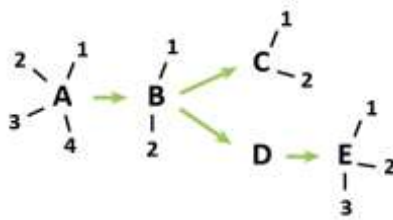
Важно е да се има предвид също така, че представителите на поколение Т обичат да работят по творчески начин, чувствителни са към критики, изискват общуване с другите хора и време за разговори. Харесват дейности за разчупване на леда и представяне на участниците в обучението. Предпочитат дух на колегиалност на работното място и може да имат проблем с авторитарни обучители. Нуждаят се от достатъчно време сами да практикуват нови умения, имат склонност да „знаят“ нещата, но да не могат да ги правят. По принцип харесват ролеви упражнения, проекти в екип и умеят да бъдат ръководители на екипи и ментори, тъй като са привлечени от фокуса върху „аз“ и са подпомогнати от натрупания богат житейски и професионален опит. Прецизно организират материалите като отделят детайлите на отделен лист.



Поколение X
(родени в периода 1965 г. –
1979 г.)

Представителите на **поколение X** като цяло са по-скептични, което означава, че може да са необходими повече усилия да бъдат убедени в нещо, когато се обучават, в сравнение с други поколения. Те са големи реалисти и искат да знаят как обучението ще им помогне в реалния свят, за да се ангажират с него. Склонни са да отхвърлят по-консервативните методи на преподаване, широко използвани при поколение Т например, затова е по-подходящо в обучението на представители на поколение X да бъдат включени игри, казуси и задачи, които да носят реално усещане. Важно е също така да им се предоставят ясни инструкции и да се напредва бързо по темата като обучаващите следва бързо да стигнат до същината на въпроса.

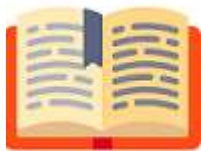
Поколение X са били обучавани на отделни теми и модули. Когато са търсели нещо, са използвали индекса в книгите, за да намерят необходимата информация. Те не са чели книгите от корица до корица и са учили в структурирана среда, която включва лекции и дейности в малки групи.



Според проведеното проучване на поколенческите особености и характеристики на поколение X в България¹²⁸ по отношение на техните нагласи към обучение и усъвършенстване, те отдават най-голямо значение на следните форми: обмяна на опит и знания на работното място, сътрудничество и подпомагане в работата, участие в семинари и конференции, надграждане на придобитата квалификация, ползване на технологични документи, електронно обучение.

От всички поколения, представителите на X клонят най-много към електронното обучение, защото то не ги ангажира с откъсване от работа. В сравнение с другите поколения, поколение X отдават най-ниско предпочитание към фирменото обучение. Причините са свързани с ниската ефективност на част от корпоративните обучения и недостатъчното им отразяване на реалните потребности и специфичния стил на учене на хората от това поколение. В тази връзка, при организирането на фирмено обучение, трябва да се вземат предвид следните специфични за поколението фактори, които влияят върху процеса на учене: обучаваният е с независима аз-концепция и може да управлява своето учене; натрупал е голям обем от жизнен опит и преживявания, които са богат източник на учене; има необходимост от учене, тясно свързана с променящите се социални роли, които изпълнява; фокусиран е върху проблемите и се интересува от непосредствено прилагане на знанието; мотивацията му за учене идва по-скоро от вътрешни, а не от външни фактори.

При поколение X обучаваният има водеща роля, а учителят има координираща и консултативна функции, той е необходимо да модерира учебния процес така, че да се постигне активното и целенасочено включване на обучаваните в процеса на формиране на мнение, решаване на проблем и вземане на решение; процесът на обучение е проблемно ориентиран; доминиращи методи на обучение са интерактивните като дискусии: ситуации, казуси, роли и други; учебното съдържание е отворено и интегративно, подлежи на актуализация, предвид социалния контекст, в който е включен участника; взаимното зачитане на мненията на участниците в обучителния процес е отличителна черта; необходимо условие е равенството между членовете на обучаващата се група;

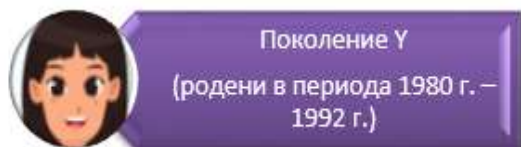


Накратко: предпочитаните начини за обучение и усъвършенстване на поколение X са обмяна на опит и знание на работното място, сътрудничество и подпомагане в работата, участие в семинари и конференции, надграждане на придобитата квалификация, електронно обучение.

Важно е да се вземе предвид също така, че представителите на поколение X са самостоятелни, разчитат на себе си, изискват редовна, дори постоянна обратна връзка, но от

¹²⁸ Поколенческите профили на работната сила в България са достъпни на адрес <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>

друга страна може да им липсват междуличностни умения, дори да бъдат цинични. Те търсят уместност и практичност в задачите и курсовете, често са нетърпеливи, считат се за технологично грамотни. Голям плюс при тях е, че са адаптивни и неформални. Обучаващият е важно да им отдели достатъчно индивидуално внимание, да представи най-вълнуващата информация в кратка лекция (15-20 мин.) като използва булети, да използва много графики и да оставя „въздух“ при представянето. Визуалните елементи при предаване на информацията са ключови. Подходящо е да се работи в малки групи като редовно се посочва защо задачите, курсовете, уменията са важни – какви са ползите за обучавания.

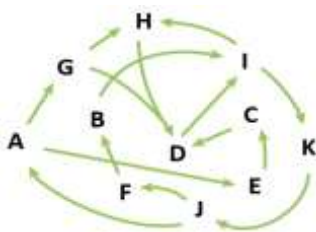


Представителите на **поколение Y** са изключително визуални учащи и докато представителите на поколение X работят добре и се чувстват сравнително удобно с новите технологии, то това поколение очаква

технологията да бъде неразривно включена в различните форми за обучението и развитието им.

Поколение Y имат кратък обхват на вниманието което означава, че обучение на малки порции ще бъде най-подходящият вариант за тяхното развитие. Поколения X и Y споделят много прилики в начина си на учене, тъй като представителите им са израснали, използвайки технологиите под една или друга форма. Затова те приемат добре технологично базирано визуално обучение.

Представителите на поколение Y са обучавани в по-конструктивистка учебна среда¹²⁹. Те търсят и обработват информацията по начин, който наподобява работата в група или мрежа. Когато трябва да проучат дадена тема, най-вероятно първо ще използват компютър. За разлика от хартиеното поколение T, което изчита книгата от корица до корица, поколение Y по-скоро би се зачудило защо трябва да прочете книгата, когато може да провери всичко в Google и информацията е достъпна „на един клик разстояние“.



Представителите на поколение Y отдават съществено значение на възможността да усвояват нови умения, да се включват в менторски програми и да получават навременна обратна връзка и поощрение, когато са свършили нещо добре.

Поколение Y¹³⁰ отдава предпочитание на много по-широк обхват от форми на обучение и усъвършенстване, като обмяна на опит и знание на работното място, сътрудничество и подпомагане в работата, надграждане на придобитата квалификация, участие в семинари и

¹²⁹ Warren, Linda, (2012), Are Learning Differences between Generations A Myth?,

<https://www.microassist.com/learning-dispatch/arelearning-differences-between-generations-a-myth/>

¹³⁰ Поколенческите профили на работната сила в България са достъпни на адрес <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>

конференции, фирмено обучение, придобиване на квалификация по нова професия, специализация в страната и чужбина.

За представителите на поколение Y е важно фирменото обучение да се осъществява от външни организации с добра репутация и по възможност с предоставяне на сертификат за придобити умения в конкретната област. Държат на интерактивните методи, на тренингите, на прагматичността, на бързата полза и приложение на наученото. Това предполага насочване на фокуса на обучението към конкретика или търсене на подходящото решение за дадена реална ситуация, вместо насочване към логичното такова.

Представителите на поколение Y са много успешни като коуч партньори и ментори, и като обучители (тренири), както с по-младите, така и с по-възрастните им колеги. Освен това те успешно овладяват и трансферират нови знания при участие в проекти.



Накратко: предпочитаните начини за обучение и усъвършенстване на поколение Y са обмяна на опит и знания на работното място, сътрудничество и подпомагане в работата, надграждане на придобитата квалификация, участие в семинари и конференции, фирмено обучение, придобиване на квалификация по нова професия, специализация в страната и чужбина.

Също така, представителите на поколение Y изискват повече структура и наставничество, но се учат от неуспехите. Затова е подходящо да им бъдат предоставени много дейности поетапно на няколко пъти, като се използват най-съвременните налични технологии и приложения. Добре е да се направи връзка между целите на обучението или програмата за развитие и потенциалните икономически ползи, произтичащи от тях. Водещият обучението е важно да бъде креативен или да им позволи да проявят творчество с презентации и др., да им осигури материали за четене и допълнителна информация.



Поколение Z
(родени в периода 1993 г. –
2001 г.)

Представителите на **поколение Z** са първото изцяло дигитално поколение в света, което е „закърмено“ с технологиите. Средата, в която учат е гъвкава, разполагат с неограничена информация, която е на един клик разстояние и умеят да сменят фокуса бързо. Не ползват черна дъска, а iPad. Предпочитат да комуникират чрез текстови съобщения, твитове, gifs и емотикони, което е в пълна противоположност с представителите на поколение T и X например, които по-скоро предпочитат общуването по телефон или имейл.

Тъй като представителите на поколение Z са израснали в епохата на YouTube и Instagram, предпочитаният от тях начин на обучение без съмнение клони към визуалния. Според проучване на Harris Poll¹³¹, 60% от хората под 25 години се обръщат към YouTube, когато им трябва информация от всякакъв тип и почти същият процент заявяват, че платформата за видео

¹³¹ Genota, Lauraine, 2018, Generation Z Prefers Learning From YouTube, Not Books, https://blogs.edweek.org/edweek/DigitalEducation/2018/08/generation_z_prefers_learning_from_youtube.html?cmp=cpc-goog-ew-dynamic+ads+recent+articles&ccid=dynamic+ads+recent+articles&ccag=recent+articles+dynamic&cckw=&cccv=dynamic+ad&gclid=EAlaIQob

споделяне е допринесла за тяхното обучение и развитие. Представителите на това най-ново поколение в редиците на пазара на труда искат да учат възможно най-бързо и приемат за даденост, че отговорите, от които се нуждаят ще им бъдат налични по всяко време. Според проучването нараства и интересът към други видео-базирани платформи за обучение като Khan Academy например. Предпочитанието към YouTube и видео споделянето показва настъпила промяна в стиловете на обучение. Ролята на видео и визуалното обучение е от съществено значение за навлизащото поколение на пазара на труда, както ще бъде и за следващото Поколение Алфа след тях.



Според друго проучване проведено от Randstad¹³², Поколение Z отдава голямо значение на менторството и го посочва като най-добрия начин за взаимодействие с тях на работното място. Представителите на поколение Z се интересуват от непрекъснато развитие и усъвършенстване, и с готовност искат да се включват в курсове, обучителни програми и коучинг сесии. За тях обучението е изключително важно и неразривна част от живота в компанията и извън нея. Те са свикнали да учат постоянно, затова насърчаването на култура на учене през целия живот може да помогне лидерите да изградят ползотворни и значими връзки със своите екипи.

Някои изследователи твърдят, че с навлизането на пазара на труда представителите на Поколение Z ще търсят стабилни позиции, където могат да растат и да се развиват. Проучването на Robert Half например сочи възможностите за растеж като най-търсеното условие за поколение Z за започване на работа¹³³, а 64% отчитат възможността за развитие като основен приоритет в кариерата им. За по-младото поколение кариерният път, също като ученето, вече не е линеен. Така нареченото „кариерно сомнамбулство“ (career Sleepwalking¹³⁴) или казано по друг начин, идеята, че кариерата преминава като в транс, докато човек стои и пасивно наблюдава, не е в унисон с разбиранията на това ново поколение служители. Нещо повече, младите професионалисти под 24 г. гледат на кариерата си по коренно различен начин от поколенията преди тях. Интересното е, че 40% от служителите на 24 години и по-малко казват, че веднага биха говорили с ръководителя си за промяна в кариерата, ако така ще имат достъп до допълнителни възможности за обучение и развитие на работното място. По-младите професионалисти отдават голямо значение на работните отношения и възможностите за продължаващо обучение. В днешно време кариерите стават все по-малко линейни, а включват все повече завои и спирки по пътя към щастието и удовлетвореността.

Според проведено проучване на нагласите към обучение и усъвършенстване на различните поколения работна сила в България, поколение Z¹³⁵ отдава най-голямо

¹³² Randstad, Gen Z: How To Engage Your Youngest Workers, <https://rlc.randstadusa.com/for-business/learning-center/employee-engagement/gen-z-how-to-engage-your-youngest-workers>

¹³³ The Secrets to Hiring and Managing Gen Z, Enactus & Robert Half, <https://www.roberthalf.com/research-and-insights/workplace-research/the-secrets-to-hiring-and-managing-gen-z>

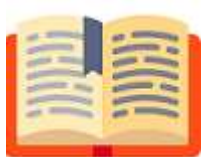
¹³⁴ Heitmann, Blair, 2018, Nearly a Third of U.S. Professionals Are Career Sleepwalking: A Career Pivot Could Be Your Wake Up Call, <https://blog.linkedin.com/2018/august/15/nearly-a-third-of-u-s-professionals-are-career-sleepwalking-career-pivot>

¹³⁵ Поколенческите профили на работната сила в България са разработени в рамките на Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, в изпълнение на дейност 1.3. „Изследване на

предпочитане на обучението и подпомагането на работното място, корпоративното обучение и електронното обучение. С интерес биха се включили и в други форми на усъвършенстване свързани с представяне на добри практики, конференции и семинари, работилници за умения и пр. Най-предпочитаната от младите хора форма на обучение, без откъсване от работното място, е коучинга. Менторството също е удачна форма, но трябва да се знае, че за Z поколенията обучението и препоръките от връстник са много по-лесни за приемане, отколкото от пряк ръководител или по-възрастен колега.

Важно е да се вземе предвид факта, че Z харесват електронно обучение, но ако трябва да избират, отдават предпочитание на присъственото обучение. За Z поколението е важно корпоративното обучение да е гъвкаво и да позволява избирателност, т.е. да се изгради система за обучение във фирмата, където всеки служител може да се развива в различни посоки и да придобива не само специфични, но и преносими умения.

Младите хора предпочитат да учат автономно, независимо от времето и мястото, използвайки компетентностите си за работа с новите медии и за получаване на достъп до множество информационни източници, като усвояват знания и натрупват опит чрез собствените си действия. Поколението Z иска да избира само какво да учи, къде и кога да го учи, т.е. да управлява автономно процеса на учене, а не да е негов обект. Преобладаващият стил на учене е чрез преживяване. От това следва, че ефективното обучение би трябвало да включва повече прилагане на знанията и уменията, участие и пробване, дейности свързани с преживяване и самостоятелно достигане до изводи, повече зрительно демонстриране и по-малко теория, обясняване, и пасивно наблюдаване. Привърженици са и на комбинация от кооперативно, колаборативно или групово учене посредством инструментите на социалните медии, но държат да видят място за своята изява, да получат бърза обратна връзка. Познавателните им способности са визуално-кинетично ориентирани. Това означава къс интервал на концентрация (около 8 секунди на единица информация), липса на търпение за възприемане на подробности, бързо отегчаване и загуба на интерес, трудно завършване на започнатото. Характеризират се с нелинейно латерално, предимно образно мислене, с бързина и многоканалност във възприятията. Поколение Z притежават фотографска памет и освен това запомнят много повече и по-устойчиво чрез слух, движение и картина, отколкото чрез четене.



Накратко: предпочитаните начини за обучение и усъвършенстване на поколение Z са обучение и различни форми на сътрудничество на работното място (коучинг, менторство), корпоративно обучение, електронно обучение, обмен на добри практики, конференции и семинари, работилници, със силен акцент върху визуалното, практическото, разнообразието, бързото развитие наравно с бързите технологии.

поколенческите характеристики на работната сила в България“ и са достъпни на адрес <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>

www.eufunds.bg

Тенденции в подходите на обучение и предпочитани методи сред отделните поколения



Използване на видео Технологиите се променят, а с тях и учащите се - служителите (обучаемите) са затрупани от задачи, свръх стимулирани и винаги в движение. Междувременно все повече и повече служители работят извън пределите на офиса: от дома, от площадки и терени на клиенти, от летищата и докато пътуват. Това води до друга актуална тенденция, а именно политиката наречена „донеси свое собствено устройство“ (Bring Your Own Device - BYOD)¹³⁶. Тя позволява на служителите да използват свои собствени лаптопи, таблети и смартфони по време на работа, включително достъп до корпоративни ресурси и приложения. Съвременните служители очакват и оценяват точното и вълнуващо съдържание, което е достъпно отвсякъде, но най-вече получено на момента. Затова правилно организираната фирмена среда за обучение, която е в крак с новите тенденции, може да помогне много за ефективността и задържането на служителите. Според проучвания 70% от поколение Y¹³⁷ посещават YouTube ежемесечно или по-често. Те просто предпочитат видео пред други канали за предаване на информация. Благодарение на новите технологии почти всеки човек в днешно време има възможност да създава видео продукт - независимо дали е на смартфон, таблет, професионален фотоапарат или GoPro например.

Организациите могат да използват видео елементи, за да подпомогнат целите на обученията си, независимо от предпочитаните стилове на обучение на различните поколения или типове обучения:

- **Традиционно обучение тип „класна стая“** - видеото предлага огромен потенциал за обучаващите, които предпочитат тази среда не чрез промяна на съдържанието, а неговия мащаб. Просто записването на видео на присъственото обучение и качването му на корпоративния канал в YouTube разширява обхвата на присъствената (физическа) сесия до всеки по света, който иначе не би могъл да присъства. Това може да бъде лесен начин за компаниите да намалят разходите за обучители, като намалят самото пътуване. Също така може да бъде ефективен начин за разширяване обхвата на конференции или други събития за участници по целия свят.
- **Интерактивно персонализирано обучение** – наред с представянето на информацията, съвременните инструменти за видео обучение предлагат на участниците също така възможността не само да наблюдават, но и активно да участват. Някои съвременни видео платформи като Zoom, Panopto, GoToMeeting и Cisco Webex дават възможност на зрителите да коментират или да задават въпроси по време на записа, за да може водещият да отговори. Презентаторите могат също да вградят интерактивно съдържание като презентации, въпроси и др. във видеото, за да направят преживяването още по-персонализирано, богато и реално.

¹³⁶ Бел. автор: BYOD е тенденцията служителите да използват лични устройства, за да се свързват със служебните организационни мрежи и да имат достъп до системи, свързани с работата и потенциално поверителни данни. Личните устройства могат да включват смартфони, персонални компютри, таблети или USB устройства.

¹³⁷ Eades, John, Why Microlearning Is HUGE And How To Be A Part Of It, (2014), <https://elearningindustry.com/why-microlearning-is-huge>

➤ **Самозаснето обучение** - видеото може да се използва не само за заснемане на отделни събития, конференции, семинари или цели обучения, които да се споделят в определено време, но е и идеален инструмент за създаване на самостоятелни сесии, когато това е необходимо. Например, обучение на новоназначен мениджър, детайлни продуктови ревюта, изчерпателни дискусии за стратегиите в продажбите са само част от десетките идеи, които могат да бъдат ефективно облечени и предадени в този формат обучение. Тъй като все повече организации се стремят да разширят обхвата на традиционното обучение, този вид курс е идеален начин за предаване на поредица от свързани идеи, които може да са от значение само за определени служители в даден момент и да не са достатъчно популярни и търсени за организирането на присъствено обучение с много хора, но пък със сигурност са от съществено значение, за да помогнат на хората да работят най-добре.

➤ **Неформално споделяне на знания** - наред с възможността да се подсилят традиционните подходи за обучение с видео споделяне, днес организациите отиват по-далеч, прибягвайки до видео, за да уловят и споделят институционален опит. Подобно социално учене съществува практически във всяка организация от край време, тъй като в търсене на информация служителите се допитват до вътрешни експерти по темата за това как и защо дадени системи и процеси работят по определен начин. Преди обаче, подобно обучение е било ограничено и получаването на необходимите отговори е зависело от това дали конкретният експерт е свободен или пък се намира в среща, извън офиса или дори вече не работи за тази компанията. Видеото решава това предизвикателство - записването на експертния отговор и качването му в канала на компанията в YouTube например гарантира, че служителите ще получат правилните отговори, точно когато се нуждаят от тях, и че тези отговори няма да изчезнат, ако служителите напуснат. Много организации откриват, че социалното учене не е присъщо само за предпочитанията и нуждите на поколение Y, а всички поколения оценяват възможността да споделят мъдростта с други хора.



Микро-обучение и мобилно обучение (м-обучение)

През 2020 г. повече от всякога компаниите са изправени пред предизвикателството да обучават служители от различни поколенчески групи, като се има предвид разнообразната възраст на работната сила в повечето организации. Един екип днес може да включва служители от четири различни поколения, всяко носещо със себе си собствени ценности, характеристики и особености. Това разнообразие представлява предизвикателство за създаването на обучения, насочени и съобразени с всеки един от тези поколенчески профили. Обучението трябва не само да се хареса на представителите на всяко поколение, но и да осигурява оптимални условия за учене и развитие за всички. Предизвикателството става още по-голямо като добавим факта, че даден подход на обучение може да е подходящ за представителите от едно поколение, но напълно неподходящ за друго.

Въпреки съществените различия между отделните поколения, има няколко общовалидни характеристики. Например, хората искат да учат, за да подобрят трудовото си представяне, търсят обратна връзка, която да им помогне да усъвършенстват и развият уменията си допълнително, искат да бъдат част от непрекъснат процес на обучение и развитие. Затова е

важно **да се използва гъвкав подход, който би провокирал и ангажирал представителите на всички поколения от многообразната работна сила**. Различните поколения може да предпочитат различни стилове на учене, с които специалистите по обучение и развитие да се съобразяват при подготовката на дадено корпоративно обучение, но има общи условия, които важат за всички. А именно, че днес технологичната зависимост и забързаната скорост на ежедневието налагат знанието да бъде поднесено по гъвкав и разчупен начин, за да благоприятства ефективността и лекотата на учене. Това означава, че обучението трябва значително да се съкрати, да бъде изключително конкретно и специфично, и да може да бъде достъпно по различно време и от различно място според собственото ни удобство. Казано с други думи – да се използва **микро-обучение**. Микро-обучението е съвременният отговор на тези предизвикателства, защото отговаря на новите очаквания за съдържание и е съставено според горепосочените критерии. Днес хората очакват да усвоят нови умения, като едновременно с това продължават безпрепятствено да изпълняват настоящите си роли.

Обучението на работното място обикновено е фокусирано върху конкретна специфична тема, което да подпомогне трудовото представяне и най-често не цели изграждането на основополагащи знания и умения. Благодарение на развитите технологии днес очакваме обучението да е налично по всяко време и от мястото, където ни е необходимо. Според бившия ръководител на Dell Learning, Джоун Коун, „идеалното обучение в Dell е индивидуално за конкретния човек, продължава между 5 и 10 минути, и се провежда в рамките на 10 минути, откакто някой разбере, че му е необходимо да научи нещо. Нашето предизвикателство е да намалим обучението до най-малките му елементи да го оставим в ръцете на обучаемия да го ръководи“¹³⁸. Тук идва ролята на микро-обучението.

Микро-обучението е начин за преподаване и предоставяне на информация на обучаемите на порции в малки, много специфични „хапки“. За разлика от традиционното преподаване при присъствените обучения, микро-обучението предлага друг начин за управление на времето. Участниците сами контролират какво и кога учат. Това означава, че не изисква много свободно време, за да се участва, а човек може да премине кратка обучителна сесия междувременно докато върши други неща. Това обаче не означава, че отделните модули на микро-обучението са просто съкратени версии на традиционните теми за електронно обучение, т.е. това не е eLearning lite. То е по-привлекателната, по-малко времеемка и по-изгодна версия на стандартното електронно обучение. Въпреки че не е най-доброто решение за всяка нужда от обучение, то е изненадващо ефективно когато говорим за корпоративни и търговски обучения. Структурирано е така, че да отговаря на конкретен резултат от обучението и обикновено е с кратка продължителност (между 2–5 минути като не надвишава 7 минути). Този формат е идеален за бързи уроци, подобрения и осъвременяване на обучения и за служители, които учат в движение, както и за индустрии, където съдържанието често се променя. Микро-обучението е обучение с изключително силно таргетирано съдържание – то съдържа толкова информация, колкото е нужна на обучаемия, за да изпълни дадена цел. Това прави микро-обученията изключително ценни и полезни за бизнеса. Водещите платформи за микро-обучение като например TalentLMS наподобяват много Twitter и Instagram като усещане, но са образователни.

¹³⁸ Бел. автор: Цитатът е преведен и адаптиран от Warren, Linda, 2012, Are Learning Differences between Generations A Myth?, <https://www.microassist.com/learning-dispatch/arelearning-differences-between-generations-a-myth/>

Друг нов способ свързан с микро-обучението е т.нар. m-learning или **мобилно обучение**. Мобилното обучение най-общо казано е учене в движение и се отнася не само до съдържанието на предаваната информация (кратки модули както при микро-обучението), а до формата. То предлага достъп до информация и учебни материали по всяко време и навсякъде. Изцяло е в полза на обучаемите, тъй като им предоставя възможност да избират темпото, с което искат да консумират съдържанието, и времето когато искат това да се случи. Мобилното обучение поддържа най-различни формати и устройства, така че един и същ учебен модул или курс е еднакво достъпен за участници, които използват различни устройства – от лаптопи и таблети до смартфони. По този начин на обучаемите се осигурява гъвкавост да учат на устройство по собствен избор. Въпреки че през повечето време сме свързани с интернет, понякога се нуждаем от гъвкавост, за да учим, дори когато сме офлайн. Мобилното обучение дава решение и за това. Мобилните форми на обучение могат да се използват за повечето нужди от корпоративно обучение като инструктаж и въвеждащи програми за новопостъпили служители, развитие на меки умения, професионални умения и т.н.

В последните години се наблюдава постоянно нарастване в използването на мобилно обучение като неразделна част от обученията на повечето организации. Благодарение на политиката „донеси свое собствено устройство“ в компаниите, мобилното обучение набира все по-голяма популярност. Нещо повече, през последните две години микро-обучението се усъвършенства с бързи темпове и се превръща в основна форма на обучение, било то формално или неформално. Интересно е да се отбележи, че макар винаги да се е търсела кратка и фокусирана форма на обучение за корпоративни и не само цели, то благодарение на нарастващата употреба на мобилното обучение се улеснява използването на микро-обучение и се превръща в основна учебна стратегия.

Ако погледнем състава на работната сила на пазара на труда в днешно време, ще разберем защо микро-обучението набира такава популярност и защо е толкова важно за компаниите. След като представителите на поколение Т и поколение Х се пенсионират и се оттеглят от пазара на труда, поколение Y ще представлява най-големия сегмент от работната сила. До 2025 година поколение Y ще надмине всички поколения по брой и ще съставлява 75% от работната сила¹³⁹. Затова е важно компаниите да обърнат внимание на особеностите и предпочитанията на това поколение. Като служители, представителите на поколение Y търсят работодатели, които осигуряват предизвикателна и смислена работа, баланс между ясно делегиране на задачи и свободата и гъвкавостта да се постигнат резултати по собствен начин, предлагат по-голяма отговорност като награда за постигнати цели, осигуряват възможности за постоянно обучение и развитие на служителите, подкрепят менторството, умело балансират ролите на „ръководител“ с „екипен играч“, проявяват уважение и постоянно предоставят конструктивна обратна връзка.

Поколение Z също навлиза на пазара на труда с все по-бързи темпове. За да успеят да привлекат и задържат най-младите поколения в редиците си, организациите трябва да се променят като се впишат в новите перспективи, работна етика и стилове. Затова привикването към новия стил и намирането на начини за неговото разпространение е от решаващо значение.

¹³⁹ Информацията е адаптирана по Mishra, Abhipsa, Managing Change Spanning Generations: Enabling Multi-Generational Collaboration And Workforce Transition, LTI, <https://www.lntinfotech.com/wp-content/uploads/2018/06/Managing-change-spanning-generations-Enabling-multi-generational-collaboration-and-workforce-transition.pdf>

Една значима особеност на представителите на по-младите поколения, която не бива да се пренебрегва, е краткият период на задържане на вниманието, които притежават те, особено в сравнение с по-възрастните представители на поколение Т например. При поколение Y, средната продължителност на задържане на вниманието е около 90 секунди. При представителите на поколение Z, тя е драстично по-кратка – според американския Национален център по информация за биотехнологиите средната продължителност на задържане на вниманието е 8 секунди за единица информация¹⁴⁰. Поколение Z поема информация моментално и губи интерес също толкова бързо. Затова привличането и задържането на вниманието им се оказва голямо предизвикателство. Ако например трябва да скролнат повече от веднъж по една страница, поколение Z губят интерес и бързо се ориентират към друга по-кратка и лесна за четене информация. За да поддържат служителите си ангажирани, организациите трябва да се адаптират към тези промени и да оптимизират подходите си към обучението и развитието на персонала, изхождайки от тях. Именно това е и едно от обясненията защо в тази забързана ера на претърпени и натоварени графици и кратък обхват на вниманието, микро-обучението е един от най-подходящите обучителни модели.

Ако организациите искат да привлекат, развият и запазят таланта от дигиталните поколения, те трябва да се адаптират към своята аудитория. Най-младите представители в работната сила са постоянно залепени за телефоните си, а учителите имат само 5 минути, за да поднесат посланието, така че да хванат погледа им и информацията да остане в паметта им. Затова микро-обучението обикновено не трябва да надвишава четириминутно видео. Днешните участници искат направо да се пристъпи към същината на въпроса. Ето защо двата подхода, които се опитват да отговорят на тези нови предизвикателства са геймификацията и микро-обучението - първият позволява интерактивно и практическо обучение, а вторият е фокусиран върху представянето на кратки модули чрез видеоклипове или други интерактивни елементи.



Микро-обучение при поколение Т и поколение X

Като логичен заместител на традиционното присъствено обучение водено от инструктори, което се случва лице в лице, електронното обучение предлага на компаниите възможността да осигурят гъвкаво обучение при възникнали определени нужди, което може да се достъпи отвсякъде и което се синхронизира с множеството устройства на служителите.

Представителите на поколенията Т и X отдават огромно значение на предизвикателствата като цяло. Ето защо, за да бъде успешно едно микро-обучение сред служителите на възраст 40–60 години и повече, е необходимо да се включи елемент на постижение при овладяването на трудна задача или преодоляно предизвикателството при някоя нетрадиционна идея. Затова е важно създаването на съдържание, което е забавно да се чете, провокира мисълта и насърчава общуването сред по-възрастните участници. Видеоклиповете, графиките и анимацията в обучението могат или да пожънат огромен успех, или да съсипят дадено микро-обучение, ако са подбрани неправилно. Езикът, граматиката, конструкцията на изреченията и пунктуацията трябва да бъдат професионално написани и на ниво. От ключово значение е и използването на свежи, привлекателни изображения и видеоклипове с най-високо

¹⁴⁰ Информацията е адаптирана по Sparks and Honey, 2014, Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials, <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17/>

качество, както и наличието на опция за помощ или често задавани въпроси (чрез съобщение и чатботи, ако е възможно). В такъв формат могат да се предлагат и предварителни обучителни сесии като въведение преди започването на самото обучение. Това дава възможност на по-малко технологично умелите обучаеми да се запознаят с тънкостите на микро-обучението. Важно е да се обърне внимание и на изреченията, съдържащи ненужни прилагателни или описателни думи, дълги пасажии и абзаци. При дизайна на микро-обучението, по-малкото е винаги повече.

Използването на микро-обучение за работна сила, съставена от няколко различни поколения, дава възможност да се включват различни формати. Така например може да се ползват приложения за обучение, видео-базирано обучение, психологични сценарии за вземане на решение, интерактивни PDF файлове и инфографики и пр. Това разнообразие предполага, че очакванията на всяко поколение ще са изпълнени. Освен това може да се предлага едно и също обучение в различни формати, така че служителите да имат гъвкавостта да използват този формат, който работи най-добре за тях. Например, един модул с видео елементи може да бъде наличен и като PDF за сваляне.



Микро-обучение за поколение Y и поколение Z

Принципите на обучение, които може да са работили добре при по-възрастните поколения, може да не работят за по-младите поколения, което означава, че от ключово значение е идентифицирането на това от какво се интересуват представителите на поколение Y и поколение Z, какво ги отблъсква и какво привлича вниманието им, преди да се пристъпи към създаването на корпоративно обучение за тях.

За да се ангажира младото поколение на работното място, е подходящо да се използва микро-обучение, геймификация и социално обучение. Елементи на социално обучение и персонализация включват възможността участниците да създават собствени виртуални профили, да изберат аватари, да качват своя снимка, да изберат отбор, с който да преминават през виртуална обиколка, да получават уведомления, новини и пр., което често пъти се случва посредством употребата на различни мобилни приложения. Използването на различни елементи на игровизация (геймификация) също е популярен начин за включване и ангажиране на представителите на по-младите поколения. При обучението на представители от тези две поколения, паралелно с използването на снимки, могат да се използват и анимация (cartoons). Интерактивните и визуални елементи се възприемат добре и имат добър ефект върху младите служители, защото те са израснали гледайки анимационни филми, видеа, а най-новото поколение дори предпочита да общува с образи (емотикони и снимки) вместо с текст, затова ще приемат по-лесно подобно представяне. Тъй като се предполага, че информацията ще бъде достъпвана в движение и предвид краткия им обхват на внимание, илюстрациите подпомагат процеса на възприемане.

Ползите от микро-обучението са редица. Микро-обучението се доставя по-бързо. Когато съдържанието е по-кратко и има по-малко неща за писане, това означава, че по-бързо може да бъде готов даден курс. Това дава възможност за ефективно и своевременно реагиране на променящите се бизнес цели и новите изисквания за обучение. Микро-обучението е също така много по-евтино за създаване и по-достъпно. То не изисква големи ресурси и не се нуждае

от много инструктори. Не са нужни дори специални инструменти за микро-обучение, за да се създаде съдържанието. Това го прави по-достъпно за много малки компании.

Друг голям плюс на микро-обучението е, че то е гъвкаво - курсовете могат да обхващат почти всякаква тема, която се разработва в обикновеното електронно обучение, просто тук е по-сбито и с по-малки размери. Могат да се създават курсове, които дават широк поглед върху дадена тема или дори да се създадат такива за по-сложни теми. Обучаващите намират микро-обучението за по-ангажиращо и вълнуващо, а специалистите по обучение и развитие го считат за един от най-ангажиращите методи за обучение. То е леко и кратко, и по-скоро прилича на отварянето на любимото социално приложение от собствения смартфон, отколкото на усещането за "сериозното учене", което носи редовното обучение.

Установено е, че когато човек учи нещо и може да го прегледа отново, когато почти го е забравил, успява да запази това знание много по-добре. Микро-обучението и неговите елементи, които са малки, кратки, самостоятелни и лесно могат да се прегледат наново е идеално за подобно многократно повторение, а тъй като курсовете в този формат обикновено са малки, то те могат също така лесно да се изтеглят и разглеждат офлайн. Разбира се, микро-обучението не е идеалният вариант за всякакви обучителни нужди, например не е подходящо за задълбочено изучаване на определена тема (например, подходящо е за учене на разговорен немски език, но не и за изучаване на класическа немска литература), но за бизнес цели и ограничено време е добър избор.



Игровизация и сериозни игри на работното място

Според проучване на Gartner 70% от бизнес усилията се провалят поради липса на ангажираност у служителите¹⁴¹. Игровизацията (наричана още „геймификация“) провокира ангажираността на служителите чрез насърчаване на по-високи нива на общуване и активност сред служителите. Силата на този метод се състои в това, че е гъвкав и може да бъде приложен към повечето нужди за корпоративно обучение.

Игровизацията дава възможност на участниците да работят върху умения, които могат да бъдат директно приложени към проект или задача - например обучение за поддръжка на центрове за база данни, което не изисква посещение на работно място, а вместо това използва практически програми за обучение чрез игровизация. Когато става въпрос за игровизация, има два подхода - структурен и съдържателен.

Структурната игровизация¹⁴² конкретно се отнася за включването на игрови елемент към вече съществуващото съдържание. При структурната игровизация действителното учебно съдържание не се променя или дори леко изменя. Вместо това се добавя система за възнаграждение, показатели за постижения или други игрови елементи, които служат като

¹⁴¹ Информацията е адаптирана по White, Micah, 2016, An Interactive Approach To Learning: Gamification And Microlearning, <https://elearningindustry.com/interactive-approach-learning-gamification-and-microlearning>

¹⁴² Информацията е адаптирана по White, Micah, 2016, An Interactive Approach To Learning: Gamification And Microlearning, <https://elearningindustry.com/interactive-approach-learning-gamification-and-microlearning>

„скеле“ или подкрепа около вече изграденото учебно съдържание. От друга страна, **съдържателната игровизация** включва игрови елементи директно в учебното съдържание и се планира далеч преди разработването на учебната програма.

Обикновено онлайн курсовете, базирани на игровизация имат история/разказ, която определя „учебното“ пътуване. Това пътуване ще има свързани предизвикателства, награди, обратна връзка и контролирана среда за учене и практика. Те ще разполагат с данни, за да се наблюдава напредъкът на отделните участници или как се справят спрямо конкуренцията. Ключовите елементи за играта включват: аватар, с който всеки участник разполага/сам избира и с който сам се асоциира, предизвикателства/мисии/задачи (обучителни цели) с които играта разполага, нива (обучителен път), незабавна обратна връзка (за да подпомогне напредъка), точки постигнати от всеки участник (постижения и удовлетворение), значки за значителни постижения, табло с класации (за анализи), конкуренция (за да прецени всеки служител къде стои спрямо другите), сътрудничество (когато играят няколко отбора), социална графика – ранкиране на различните участници, така че в реално време всеки да вижда собствените си постижения и къде се намира спрямо останалите участници и техните постижения.

Друг метод все по-широко използван метод, който съществува от години е да се поднесе обучението чрез **сериозна игра**. Сериозната игра най-общо казано, е забавна игра. Нарича се „сериозна“, защото включените обучителни цели са тясно обвързани с бизнес целите на компанията¹⁴³.

Сериозните игри могат да се разработват във всякакви форми и размери, включително като настолни игри, мобилни приложения, мултиплейър видео игри. Сериозните игри са създадени специално за учене чрез игра. Ученето чрез игра е ефективен метод за обучение на служителите поради простия факт, че съчетава забавление и учене. При игровизацията се вмъкват игрови елементи във вече съществуващата тренировъчна програма. Често това е следствие на факта, че компаниите искат да създадат ангажираност у служителите по време на обучението, като използват значки, класации, награди и други форми на обществено признаване. Сериозните игри обикновено се проектират от нулата. Дизайнът на сериозната игра и елементите ѝ трябва да отразяват бизнес целите на конкретната компания и целите на обучението на служителите. Те се формират като крайната цел е преподаване на ключови понятия и повишаване на производителността на работниците и служителите.

Едно от най-големите предимства на сериозните игри е, че те карат участниците да взаимодействат със съдържанието. Така служителите не могат просто да си седят пасивно да блуждаят, както може да се случи, когато презентатор или лекторът ги обучава, а трябва да вземат активно участие в преживяването. Участниците оценяват възможността да се включат в интересно, динамично обучение, което не носи усещането за обикновено задължително обучение. Тъй като е приятно, участниците фокусират цялото си внимание върху дейността. Това значително увеличава разбирането, усвояването и задържането на знанието. Ангажираността е едно от многото качества на сериозните игри, които се припокриват с **тренировъчни симулации**. И двата метода улесняват „ученето чрез правене“. Сериозните игри обаче може да са по-малко буквални от обучителните симулации. Те могат да поставят участниците се във

¹⁴³ Информацията е адаптирана по Hughes, Andrew, 2019, 8 Reasons To Develop Serious Games In Corporate Training, <https://elearningindustry.com/why-develop-serious-games-corporate-training>

въображаема среда, а не директно да представят работното място. Служителите могат да работят като преминават отделни нива и да печелят постижения в играта, които може да не са показатели за реалните награди на работното място. Свободата да може служителят да се провали е още едно предимство на сериозните игри и тренировъчни симулации. И двете са чудесен начин да се позволи на служителите да упражняват опасни или сериозни дейности без никаква реална опасност. Възможността да обърка нещата дава на участника чувство за самостоятелност и увереност при обучението и също така му помага да възприеме информацията. Ключов елемент, свързан с провала е, че служителите могат да се поучат от грешките си. Затова обратната връзка се явява важен аспект на сериозните игри - мениджърите или специалистите обучение и развитие трябва да информират участниците за грешките, които са допуснали и да им дадат възможност да поправят действията си.

Сериозните игри изглеждат доста по-различно от типичните модули на микро-обучението. Те обаче могат да изпълняват същата цел - да раздробят съдържанието в малки сесии. Добре проектираните сериозни игри дават възможност на обучаемите да отбележат напредъка си в даден момент, за да могат да правят почивка и да се върнат по-късно. Това им позволява да използват свой собствен ритъм на обучение и практика, а когато сами определят темпото на учене, е по-удобно за учащите. Така те могат да работят в продължение на 5-10 минути, когато имат пролука свободно време, вместо да трябва да отделят по-дълъг период от време, за да се съсредоточат върху модул за електронно обучение или организират целия си ден около някое присъствено обучение. Освен удобството, което предлага ученето със собствено темпо, то също така и увеличава запамятаването на знания. Участниците могат да спрат, когато се почувстват претоварени или уморени от материала и да се върнат да започнат от същото място по-късно, когато са отпочинали, освежени и готови да поемат нова информация. Дизайнерите на игри могат да създават сценарии и различни нива, които представят или тестват на една и съща информация по различни начини. Същественото на този подход е, че подтиква участника да упражнява многократно дадени умения, без да го осъзнава. Сериозните игри също така насърчават участниците да играят повторно, за да се стремят към по-висок резултат. Възрастните са много по-склонни отново да играят игра, отколкото да преминат през модул от електронно обучение за втори път или да прегледат отново запис на сесия, ръководена от инструктори.

Традиционното обучение тип „класна стая“ отдавна е задминато от по-новите, технологични методи на електронно обучение. Разбира се, традиционното присъствено обучение има своите предимства, но в днешно време все повече компании използват електронното обучение, обучение на базата на игри и други нетрадиционни подходи в своята култура за бизнес развитие. Има много причини, поради които хората предпочитат онлайн пред присъственото обучение. Сериозните игри са по-икономични, защото трябва само да се направи първоначална инвестиция. След това става въпрос за оптимизиране на играта и съдържанието, за да отговаря на нуждите на служителите. Игрите за обучение могат да бъдат достъпни чрез множество платформи, като настолен компютър, смартфон и виртуална реалност. Чрез използване на сериозни игри компаниите могат да обучават персонал от всяко място по света без да са зависими от времето или местоположението. Ученето със собствено темпо е ползотворно за служителите от всички поколения.



Оценявайте потребностите от обучение на служителите от всички поколения на работното място

Обучението на персонала има смисъл и дава стойност за работодателя, ако е насочено към конкретните нужди на организацията. Затова оценката на потребностите от обучение е процес на систематично проучване, събиране и анализ на информация, която позволява на предприятието да сравни актуалното в момента с желаното равнище на изпълнение на работата. Нуждите от обучение могат да се разглеждат като разлика между желателното и действителното равнище на трудово представяне на работниците и служителите, която е обусловена от пропуски в техните компетенции (знания, умения, нагласи, поведения). Най-общо казано, процесът на оценката на потребностите от обучение обхваща три нива на проучване и анализ на информация: потребности на ниво предприятие, потребности на ниво процес, функционално направление, длъжности и специфични потребности на индивидуално ниво. Тяхното познаване е важно за ръководителите на екипи, защото нито едно обучение не се прави безцелно и тъй като обикновено е скъпо и времеемко, трябва да има добри предпоставки за неговата възвращаемост.

В днешно време промените в работната среда и постоянните промени в задълженията на служителите означават и непрекъснато обучение за повечето от тях. Определянето на потребностите от обучение се осъществява на базата на анализ на потребностите от обучение включително проучване на всяка група служители. Оценката на конкретните потребности има за цел да свърже идентифицираната чрез анализа на потребностите от обучение група потребности с конкретната аудитория от обучаеми. Често това се определя като „изграждане на профил на аудиторията обучавани“ т.е. определяне на тези основни характеристики и особености на участниците в обучението, които са важни за формулиране на целите, за определяне на съдържанието, методите и т.н. Тук следва да се обърне внимание също така и на поколенческите специфики и характеристики на участниците в обучението. Така то може да бъде съобразено с конкретните нужди, предпочитания, особености в стиловете на учене и възприемане, специфичните технологични познания и др. особености на отделните поколения. Отчитането на поколенческите характеристики допринася за по-добрата преценка кой тип обучение е най-подходящ, какви методи, подходи и стилове е най-удачно да се използват, за да бъде обучението целенасочено и ефективно.

Практиката показва, че от ключово значение е **преките ръководители да бъдат активни както при разработване и реализация на програмите, така и при осигуряването на възможност за приложение на наученото**. Това е така, защото те имат най-добър поглед върху служителите и могат да преценят най-точно кои служители и от какво обучение се нуждаят. Важно е те да осигурят равен достъп и възможности до обучение на представителите на всички поколения работна сила в екипите си.



Потребността от обучение се дефинира посредством определяне на разликата между реалността и поставените цели. **Не всяка отрицателна разлика обаче показва истинска потребност от допълнително обучение.** Възможно е да е налице необходимата квалификация, знания и умения, но да няма постижения. Анализът на отклоненията в такива случаи показва *липса на мотивация*.

Възможни са и проблемни области в трудовото представяне, които не зависят от способностите на служителите, а от *неефективни политики в управлението, лоша организация на труда, незадоволително оборудване на работното място и т.н.* Те трябва да бъдат разрешавани на организационно ниво с промени в работните условия.

Може да използвате **електронния модул „Анализ и оценка на потребностите и ефекта от обучение на работната сила“**, разработен към Националната система за оценка на компетенциите [MyCompetence](#). Той предоставя както работна онлайн среда за извършване на процесите по анализ оценка, така и редица онлайн базирани инструменти, които подпомагат процесите по управление на анализа и оценката на потребностите и ефекта от обучението на персонала, и могат да бъдат интегрирани на съдържателно ниво в съществуващи процеси в предприятието.

Важна стъпка към успешното развитие и задържане на служителите е изборът и включването на новопостъпилите в подходяща въвеждаща програма.



Осигурявайте въвеждащи програми за новопостъпили служители, съобразени с особеностите на поколенията

Въвеждащите програми за новопостъпили служители вече далеч не се изчерпват с традиционната ориентация на първия работен ден. Те продължават през цялото време, докато новият служител работи за компанията. Повечето хора смятат, че програмата се провежда през първите 90 дни от назначаването на всеки нов служител. В действителност обаче, въвеждащите програми за новопостъпили служители (или т.нар. „онбординг“) представляват значително по-дълъг процес, който започва с подбора на персонал, назначаването и продължава през цялата първа година на новия служител в компанията.

Според UrbanBound организациите, които имат стандартни програми за въвеждане на персонала получават 54% по-голяма производителност на новите служители¹⁴⁴. Правилно изградената и добре водена програма за въвеждане на новия служител играе ключова роля за създаването на страхотно преживяване у новия служител.

Въвеждащите програми са „стратегически, обмислен бизнес процес, който да има за цел да позволи, улесни и гарантира, че всеки служител е успешно потопен в корпоративната култура, качество и оперативни системи“¹⁴⁵. Всяко поколение притежава набор от много специфични характеристики, които могат да повлияят на начина, по който те предпочитат да общуват и работят. Компаниите често се сблъскват с препятствия при създаването на въвеждащи програми, тъй като наетите служители са представители на различни поколения. Те ценят различни неща, което налага да се подберат различни процеси при въвеждащата програма. Работодателите

¹⁴⁴ Baumann, Abby, 2018, [Infographic] The Onboarding New Hire Statistics You Need to Know (with 2018 Updates), <https://www.urbanbound.com/blog/onboarding-infographic-statistics>

¹⁴⁵ Информацията е адаптирана от проучване на National Business Research Institute, Onboarding is Critical to Business Success, <https://www.nbrii.com/employee-survey-white-papers/onboarding-is-critical-to-business-success/>

трябва да осъзнават поколенческите различия, когато съставят въвеждащи програми за новите си служители.



Служителите от **поколение Т** са на пазара на труда от поне 30 години и до голяма степен познават политиката и процедурите на работното място. Те разбират от указания, правила и са се научили да „плуват“ в сложната офисна среда от разнородни личности и стрес на работното място. Те се чувстват по-удобно при по-строга фирмена и организационна политика, при която не е нужно да им се напомня, че обедната им почивка е само час.

Поколение Т вече познават традиционните форми и въвеждащи програми и дори ги очакват, докато използването на социални медии може да ги накара да се почувстват неудобно. Тези служители обикновено **очакват традиционна въвеждаща програма и ориентация, изпълнена с множество презентационни материали и листовки**. Те бързо схващат всички установени правила и разпоредби, но могат да се поколебаят, ако се сблъскат с авангардни технологии. Могат също така да се придържат тясно по свои собствен начин към процесите, с които са свикнали през цялата си кариера.

Една добра въвеждаща програма за служители от това по-възрастно поколение би акцентирала на тяхното самосъзнание и опит. Важно е **да се обсъдят технологиите, използвани в офиса и нивото на комфорт на новия служител с тези инструменти и процеси**. От ключово значение е да се предложи на представителите на поколение Т съдействие, ако се нуждаят от помощ, за да свикнат с новите инструменти. За се да прецени как може ефективно да бъде обучен по-възрастен служител, трябва да се вземете предвид доколко удобно се чувства той/тя да работи с интернет и различни програми и приложения, какъв е стила на учене и дали предпочита да работи самостоятелно.



Добра практика¹⁴⁶: Подберете за представителите на поколение Т ментор, който е от същата възрастова група и с когото те ще се чувстват комфортно.

Хората от **поколение Х** не са нови в свят и имат предварително формирано как работи корпоративната среда. Новите, но служители имат нужда да преминат през програми за въвеждане, за да се осигури и успех на новата длъжност. Те са станали първо лице как са се развили технологиите на работното място и до голяма степен разбират правилата на корпоративния живот.



корпоративния
мнение за това
опитни
процеси и
тяхното развитие
свидетели от

Най-вероятно служителите от поколение Х са преминали през достатъчно на брой програми за въвеждане и ориентация, за да се чувстват удобно с традиционните такива, но в същото време са и достатъчно млади и ентузиазирани, за да бъдат отворени за по-модерни

¹⁴⁶ Информацията е адаптирана по Caruso, Dan, (2020), Onboarding: Best Practice For A Multigenerational Workforce, <https://beaglehr.com/2020/05/25/onboarding-best-practice-for-a-multigenerational-workforce/>

техники. Поколение X е известно с независимостта си и акцента, който поставя върху баланса между работния и личен живот. Поради интереса им да работят независимо, служителите от поколение X често предпочитат **въвеждащи програми, които включват възможността сами да управляват процеса**. Те предпочитат да станат част от обучение на работното място, което им позволява да се включат в истински проекти още от самото начало, защото харесват практическия опит. Това означава, че е подходящо да преминават кратко обучение, след което да имат възможността да продължат самостоятелно. Въвеждащите програми за служители от тази генерация може също така е подходящо да включват различни форми на менторство или да се свържат със служители, които да отговорят на въпроси и да ги окуражават. Неефективното обучение и лидерство е възможно да отблъсне тези служители. През първата им година в компанията е необходимо да се предоставят честни оценки на трудовото представяне.



Добра практика: Насочете представителите на поколение X към лице за контакт и им предоставете всички необходими документи и има вероятност да не ги чуе отново, докато не си свършат работата.



Представителите на поколение Y се влияят особено много от начина, по който са израснали - потопени в поп културата, мобилните телефони и интернет. Свикнали са да са свързани и да общуват постоянно, предлагат мнението си и очакват повече от своите работодатели от всяко предишно поколение. Като цяло имат афинитет към технологията и свързаността. Традиционните ориентации и въвеждащи

програми не са най-подходящият избор за служителите от това поколение. Повечето от тях споделят предпочитанията на поколение X за **обучение на работното място**. Ако се включат **игри и социални преживявания** в процеса, ще им се харесат още повече. Нещо повече, те очакват да бъдат включени в целия процес с **лесни за употреба системи, менторски практики или да се запознаят с други новоназначени служители от същото поколение**. Затова е добре да се създадат **неформални срещи, мейлинг листи или други канали, които да им позволят да изразят своето мнение, предложения или притеснения**. Разработването на ясен план за процесите по въвеждане на новоназначените служители от поколение Y, който да включва **обобщение на проекти, цели, насрочени срещи с ръководството** е важен. Експертите съветват в рамките на първите няколко работни дни на новоназначения служител да му се опише подробно текущата роля и как служителят може да работи и надгражда, за да се развива към други позиции в организацията. Също така, да се запознаят служителите с потенциала за растеж в организацията и да се насърчават да проявят иновации и как могат да приложат идеите си. Те желаят работата им да има смисъл, така че тяхната въвеждаща програма трябва да включва запознаване с мисията и целите на компанията, и как тяхната работа играе роля за постигането им. Служителите от поколение Y очакват да развият преносим набор от умения.



Добра практика: Направете въвеждащото обучение удобно за мобилни устройства. Поколение Y често смесва границата между работа и лично време, за тях ще бъде удобство, ако могат преминават през въвеждащата програма като използват мобилно устройство, докато седят вкъщи на дивана или пътуват с метрото.



Поколение Z е най-новото, което се присъединява към работната сила. Те притежават предприемачески дух, боравят с много задачи едновременно, затворени са, хипер-осъзнати и изключително технологични. Програмите за въвеждане за това поколение (или т.нар. „онбординг“) трябва да се фокусират върху **портали за самообслужване, които включват нови дигитални форми** за курсове на обучение. Служителите от поколение Z трябва да получат необходимите знания и умения, за да започнат работа възможно най-бързо, ефективно и на малки порции. Препоръчително е след като започнат работата обучението да продължи за по-дълъг период.

Организациите, които съумеят да адаптират успешно своите процеси към новия начин на **обучение чрез YouTube или социални медии** могат да извлекат максимума от своите въвеждащи програми. Онлайн обученията могат да бъдат особено ефективни по отношение на онбординга при поколение Z, при условие че са добре проектирани, ангажиращи и фокусирани върху техните стилове на учене. Използването на мобилни технологии за тези цели би могло да означава инсталиране на онбординг приложение на устройството на служителите, като по този начин то е винаги на телефона на един клик разстояние, което е най-важно за повечето членове на поколения Y и Z. Ключово е също така, че по този начин не се изисква от тях да запомнят потребителско име и парола и да проверяват даден уебсайт. Служителите ще могат да се чувстват свързани с компанията, за която ще работят, да придобият представа за нейната култура и ценности и да си взаимодействат с новите колеги.



Добра практика: Запълнете първия им ден в компанията и въвеждащите програми със **запомнящи се моменти**, а не с бюрократични дейности от някой списък. Създайте **незабравимо преживяване**, което ще остави дълготрайно впечатление и насърчи лоялността сред новите служители, но също така ще ги окуражи да Ви препоръчват като работодател както онлайн, така и офлайн. Осигурете множество преживявания, които ще дадат ценен принос за вземането на решения за кариерата им и ще задоволят амбицията им за бърз напредък.

Когато въвеждащата програма е успешна, тя води до повишена ангажираност, продуктивност и ефективност на служителите.



Стимулирайте трансфера на знания и междугенерационното учене на работното място

Междугенерационното учене е „начинът, по който хората от всички възрасти могат да се учат заедно и един от друг. То има важна роля в ученето през целия живот, където поколенията работят заедно, за да придобият умения, ценности и знания. Отвъд трансфера на знания, обучението между поколенията е един от начините за преодоляване на значителната демографска промяна, която преживяваме в цяла Европа, и е начин за засилване на солидарността между поколенията чрез практически упражнения“¹⁴⁷.

Според CEDEFOP работодателите е важно да развият „демографската си грамотност“, т.е. да създадат благоприятна за учене среда за служители от всички възрасти, да използват подход на жизнения цикъл към активното стареене, като се справят с нуждите от обучение на служителите от назначаването до пенсионирането им.¹⁴⁸

Компаниите, съставени от мултигенерационни екипи, се възползват от различните умения и опит, което потенциално позволява по-добър трансфер на организационни знания. От ключово значение е **създаването на банки от знания, които гарантират, че бизнес критичните знания се идентифицират и след това се предават** чрез системите, чрез специализирано обучение, менторство, наставничество, чиракуване и пр.



Менторство и реверсивно менторство

Менторският процес се превръща в значим елемент от трансфера на знания между поколенията и важен стимул за концепцията „учене през целия живот“. Менторството е процес, при който се създава дълбока връзка между опитен и компетентен експерт в някоя област (ментор) и по-незнаещ и неопитен човек (менторстван). Целта на тази връзка е да подкрепя, подсилва и насърчава личното и професионалното развитие на менторствания с помощта на методи като трансфер на знание, лично напътствие и обратна връзка. Бурното технологично развитие и особено навлизането на новите информационни технологии в живота на хората разсича непрекъснатата линия на поколенията и отваря пропаст между младите и по-възрастните поколения. Много често ментори са по-възрастните и съответно по-опитните служители в компанията, но все по-широко навлиза и т.нар. **реверсивно (обратно) менторство. То е подход, който компаниите прилагат, за да използват възможността за двупосочен обмен на знания между различните поколения работна сила.** При обратното менторство по-опитните са наставлявани от по-младите служители по теми като технологии, социални медии, съвременни тенденции и пр. Обратното менторство предлага множество

¹⁴⁷ European Map of Intergenerational Learning - EMIL 2018, What is intergenerational learning, 16 March 2018, Beth Johnson Foundation - United Kingdom. <http://www.emil-network.eu/what-is-intergenerational-learning/>

¹⁴⁸ CEDEFOP Press release - Despite changing attitudes, employers are not yet prepared for an ageing workforce, <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/press-and-media/press-releases/press-release-despite-changing-attitudes-employers-are>

ползи за менторите и менторстваните и води до повишаване на взаимното разбирателство и сътрудничеството между поколенията, до създаване на благоприятна и продуктивна работна атмосфера, основана на ценности като откритост, равенство и справедливост, а не въз основа на статута в йерархията.

Служителите от поколение Т се справят добре като ментори особено с по-младата генерация, като се има предвид факта, че те са тези, които са ги отгледали. Когато се комбинират поколение Т и поколение Y в екип за разработване на обучително съдържание се получава добра комбинация, която изважда най-доброто при консултирането и обучението. Пример за подобен подход се наблюдава в банковата сфера. Редица банки наемат пенсионирани служители на банката като треньори и записват техни сесии, които след това публикуват в система за управление на обучението. Това е добър начин за се свърже дигиталния с физическия свят, за да се отговори на нуждата от обучения на днешната толкова разнородна по възраст работна сила.

Поколение Y са като цяло харесват да бъдат в ролята на ментори. Менторските взаимоотношения са движещ фактор за ангажираността на тази генерация на работното място. Също така проучванията показват, че тези от тях, които имат ментори е два пъти по-вероятно да останат да работят за дадена компания повече от пет години, отколкото онези, които нямат.

Поколение Z също ясно заявяват че искат възможностите за растеж да им бъдат предоставени чрез менторски програми. Според изследване на Robert Half поколение Z смята, че способността да бъде ментор е една от най-ценните черти, които може да притежава един лидер. Друго проучване на Door of Clubs потвърждава това им желание за учене¹⁴⁹. Програмите за менторство са една от най-желаните придобивки за поколение Z на работното място. Но акцентът върху менторството далеч не е единственият начин, по който професионалното развитие трябва да се промени за поколение, израснало в Snapchat и Twitter. Официалните системи за обучение, които използват модули от микро-обучение (съдържание с размер на хапки), са в унисон с желанията и възприятията на най-младите служители на пазара на труда, но и на представителите на поколение Y. Програмите за ротация, които ротират служители на различни работни позиции и местоположения в рамките на определен период от време, също могат да бъдат полезни като подготовка на поколение Z за деня, когато този тип ротация ще е правило, а не изключение.

Ползите от менторството и реверсивното менторство са безспорни. Реверсивното менторство може да изиграе съществена роля за преодоляване на пропастта между различните поколения, които днес съставляват работната сила.

Най-общо казано, при **реверсивното менторство** младши член на екипа завързва „професионално приятелство“ с някой по-старши и те обменят умения, знания и опит. Например, по-младият служител може да работи по-умело с инструменти като Pinterest®, WhatsApp® и Hootsuite® и когато се свърже с по-възрастен колега с по-малък опит в използването на тези технологии, може да помогне на този служител да подобри способността си да се свързва с потенциални клиенти или потребители. Обикновено се очаква менторът да бъде по-възрастен и по-опитен от наставявания, но в днешно време реверсивното менторство показва, че и в двете страни може да има пропуски в уменията и че всеки човек може да се справи с слабостите си с помощта на силните страни на другия партньор. Чрез реверсивното организациите имат

¹⁴⁹ Door of Clubs, 2017, What 5,000 Gen Z'ers Tell Us About the Future of Work, <https://medium.com/@doorofclubs/what-5-000-gen-zers-tell-us-about-the-future-of-work-6dd00f796e8f>

възможност да смекчат поколенческите различия и да намерят начин да превърнат стереотипите в позитивни възможности за обучение.



Добри практики: Около 70% от компаниите от Fortune 500 предлагат менторски програми¹⁵⁰. Например в **IBM** на всеки служител се определя коуч за връзка още преди първия работен ден, а след като започнат на служителите се назначават официални ментори.

Друг пример е **The Women's Alliance на Xerox**, където се използва уеб-базирана автоматизирана програма за съпоставяне на ментори наречена Mentor Scout, за могат младите служители да се свържат с по-високостоящите в йерархията. Когато се използва програмата, тя генерира редица съпадения по определени критерии, от които да се прецени най-подходящия ментор.



Нуждата от нови умения

Естеството на работата се променя всеки ден и преходът към икономика на знанието е в разгара си. Дефинирана за първи път от Питър Дракър, икономиката на знанието описва подробно общество, в което знанието и информацията, а не материалните продукти, са най-ценният икономически ресурс. Така наречените „работници на знанието“ използват образованието, опита и специализираните умения за създаване на нови системи за познание и разбиране на света.



Доклад¹⁵¹ на Wall Street Journal показва, че висококвалифицираните позиции на знанието нарастват с 1,9 милиона работни места всяка година. За сравнение, позициите изискващи рутинни дейности (ръчен труд или деловодство/административна работа) нарастват със 100-250 000 работни места годишно. **Професиите изискващи рутинен труд вече се считат за застрашени.** Университетът в Оксфорд изчислява, че **47% от всички работни места в САЩ¹⁵² са изложени на риск от компютъризация през следващите 20 години.** Ролите, които са най-изложени на риск са тези, които не изискват специализирано образование. Изкуственият интелект и автоматизацията ще нарастват заедно с нарастващия дял на работниците на знанието. В следствие на това, **обемът на трансфер на знания**, който ще бъде част от нашите работни места, **ще се увеличи. Всеки служител (не само лидерите) ще има отговорността да улавя, разпространява и споделя знания в организацията.** Тъй като пазарът ще се променя бързо, знанията трябва да станат гъвкави и да могат да се коригират бързо, за да могат служителите и работниците да научават нови умения, които да им позволяват да правят иновации и да решават проблеми в крачка. Това ново движение е епохата на

¹⁵⁰ Gutner, Toddi, Finding Anchors in the Storm: Mentors, 2009, The Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/SB123301451869117603>

¹⁵¹ Zumbun, Josh, The Rise of Knowledge Workers Is Accelerating Despite the Threat of Automation, 2016, The Wall Street Journal, <https://blogs.wsj.com/economics/2016/05/04/the-rise-of-knowledge-workers-is-accelerating-despite-the-threat-of-automation/>

¹⁵² Информацията е адаптирана по Benedikt, Carl Frey & Osborne, Michael, The Future of Employment, University of Oxford and Oxford Martin School, <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>

„**учещите служители**“¹⁵³. Тези хора в голямата си част имат висше образование и са добре обучени, но това, което ги отличава са техните знания как да учат. Вместо да притежават набор от специфични умения, учещите служители притежават умения да учат, докато попадат в нови ситуации, адаптират се и прилагат наученото. **Учещият служител е много по-ценен за една организация, тъй като може да се адаптира към променящата се среда на работното място.** Съвсем естествено, наред с увеличаването броя на учещите служители, нараства и броят на учещите организации. Тези организации се ръководят от учещи служители, които се адаптират и развиват с промяната на индустрията. Вместо да имат строг бизнес план и набор от процеси, учещите организации ценят сътрудничеството и иновациите.

Според проучване на LinkedIn¹⁵⁴ за тенденциите при обучението през 2018 г., на първо място като приоритет стои обучението за **МЕКИ УМЕНИЯ**. В ерата на автоматизацията, безпроблемното владение на технологиите ще бъде от решаващо значение за всички роли, но скоростта, с която се случват промените подсилва търсенето на адаптивни личности, които мислят критично, на комуникатори и лидери. **С ускоряването на технологиите, меките умения стават изключително силно търсени, за да стимулират хората и растежа на бизнеса. Най-важните умения, които се посочват в доклада са лидерство, общуване, сътрудничество и специфични за ролята умения.**

Според доклад на Accenture¹⁵⁵ младите професионалисти осъзнават, че им е необходимо да развият умения за решаване на проблеми, комуникация и управление. Според изследване на Robert Half¹⁵⁶, добрите умения за слушане се подценяват от всяко поколение, но служителите от поколение Z са готови да ги развият. Те са свикнали да учат постоянно. Освен това, творчеството е друга сила, която донасят със себе си на работното място и която е ключ към иновациите и прогреса. Те се справят чудесно, когато търсят начини за промяна, подобрене и импровизация, което в крайна сметка води до иновации. Многообразието на това поколение и тяхното мислене за разнообразието ще бъдат огромен двигател на техните иновации. Според Deloitte, роботизираните процеси и аналитичните инструменти ще стават все по-добри по форма и функция, затова повече от всяко друго поколение, поколение Z ще бъдат принудени да покажат умения за критично мислене и пъргав ум, за да издържат на тези радикално нови условия. До известна степен може да се каже, че технологиите са повлияли развитието на когнитивните умения, включително интелектуалното любопитство у най-младото поколение работната сила, създавайки риск от липси на умения, когато те масово навлязат на пазара на труда. Недостигът на когнитивни социални умения като разрешаване на проблеми, критично

¹⁵³ Morgan, Jacob, 2016, Say Goodbye To Knowledge Workers And Welcome To Learning Workers, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/06/07/say-goodbye-to-knowledge-workers-and-welcome-to-learning-workers/#52edeb712f93>

¹⁵⁴ LinkedIn, 2018 Workplace Learning Report - the Rise and Responsibility of Talent Development in the New Labor Market, <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf>

¹⁵⁵ Southern New Hampshire University, How Do Gen Z Employees Learn? A Guide for Employers of Young Professionals, <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/2019/04/gen-z-learning>

¹⁵⁶ Enactus & Robert Half, Get Ready for Generation Z, https://www.roberthalf.ca/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf

мислене и комуникация може да бъде особено очевиден¹⁵⁷. Според американски доклад от 2018 г. за възникващите работни места, най-големите пропуски в уменията са меките умения¹⁵⁸. Докато редица твърди умения могат да бъдат научени и ще трябва да бъдат преосмислени, научени наново и надградени в хода на кариерата на индивидуалния служител, то меките умения се развиват, затвърждават и усъвършенстват предимно чрез реални бизнес преживявания и житейски опит. Ползата е зрялост и мъдрост, които не могат да се развият чрез курс или семинар. Именно затова възрастните служители са изключително ценни за организациите, защото притежават безценни знания и умения, натрупани през годините. Зрелите служители запълват празнината за меки умения. Според Deloitte 80% от работодателите казват, че оценяват работниците на възраст над 50 години като „важен източник на институционална мъдрост“ и ценят техните „знания, мъдрост и житейски опит“¹⁵⁹.

Сега повече от всякога, компаниите се опитват да намерят начини да съхранят и разпространят ключовите знания на по-възрастните си служители, за да могат да ги предадат към по-младите служители.



Отношението към новите технологии – дигитални по рождение или дигитални имигранти?

Представителите на поколение Y и поколение Z се считат за дигитални поколения, защото израстват в цифровата ера и се раждат научени да работят с компютър. Марк Пренски използва интересно сравнение като нарича представителите на по-младите поколения „дигитални по рождение“, а по-възрастните поколения „дигитални имигранти“¹⁶⁰, тъй като са се научили да използват компютри на по-късен етап от живота си и са по-малко умели в работа си с тях. Според Пренски без значение колко добре „дигиталните имигранти“ се адаптират към новата среда, те ще запазят своя „дигитален имигрантски акцент“. За тях интернет не е първоизточник на информация. Има множество примери за наречения от него дигитален имигрантски акцент на по-възрастното поколение, като например разпечатването на имейл на хартия, за да се прочете, отпечатването на документ, за да се редактира вместо да се редактира на компютъра, довеждането на хората физически в кабинета, за да видят интересен уебсайт, вместо просто да им се изпрати линк с адреса и т.н.

От друга страна, дигиталните по рождение мислят и обработват информацията по коренно различни начини в сравнение с по-старите поколения. Свикнали са да използват и

¹⁵⁷ Atack, Josefin, O’Boyle, Carolyn, (2017), Deloitte Insights, Generation Z enters the workforce, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html>

¹⁵⁸ Randstad RiseSmart, (2019), Mature Workers: A Golden Opportunity in an Age of Talent Scarcity, <https://www.randstadrisemart.com/hr-resources/publications/mature-workers-golden-opportunity-age-talent-scarcity>

¹⁵⁹ Bersin, Josh, The longevity dividend: Work in an era of 100-year lives, 2018 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/advantages-implications-of-aging-workforce.html>

¹⁶⁰ Информацията е адаптирана от Marc Prensky, Digital Natives, Digital Immigrants, On the Horizon, MCB University Press, Vol. 9 No. 5, <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>

получават информация много по-бързо, искат всички процеси да се случват паралелно и да извършат няколко задачи едновременно, предпочитат графиките преди текста, а не обратното. Предпочитат да имат произволен достъп до информацията по подобие на хипертекст и функционират най-добре, когато са свързани в група или мрежа. Изпитват удовлетворение от работата, когато свършването ѝ е последвано от награда и предпочитат игри пред сериозна работа. Дигиталните имигранти не вярват, че по-младите могат да се учат успешно, докато гледат телевизия или слушат музика, защото самите те не могат. Не вярват, че ученето или работата могат да са забавни, защото са сериозна работа. За разлика от тях, дигиталното поколение са израснали със скоростта на видеоигрите и MTV. Те са свикнали всичко да се случва мигновено, да бъде достъпно като хипертекст, да бъде свалено от мрежата, израснали са със смартфоните в джоба си, библиотеката на лаптопите им, видео съобщения. През повечето или през целия си живот са били онлайн. Няма търпението да слушат лекции или да се движат линейно стъпка по стъпка. Представителите на поколение Z, които са израснали с компютър и не познават света без интернет, мислят различно от всички останали - техните умове са се развили като хипертекст. Скатат от тема на тема и сякаш мисленето се случва паралелно, а не последователно.

Казаното дотук не означава разбира се, че по-възрастните служители трябва да продължават да се обучават чрез обучение лице в лице или само от книги и печатни материали, докато младите служители трябва да участват в електронни обучения. То просто означава, че по-възрастните служители от поколение T например са придобили компютърни умения на по-късен етап в живота си от поколение X или поколение Y и вероятно се нуждаят от по-ясни инструкции и насоки, когато учат с помощта на дигиталните медии.



Предоставяйте възможности за кариерно развитие на всички поколения служители

Към настоящия момент представителите на **поколение T** са изминали по-голямата част от професионалния си път, изградили са кариера и са постигнали професионалния си пик като им предстои скоро да се оттеглят от

пазара на труда. Като цяло трудно биха били склонни да започнат нов професионален път отначало и да се гмурнат в съвсем нова (в повечето случаи дигитализирана) сфера, за да се преквалифицират, ако обстоятелствата не ги принуждават. Те са насочени към миналото, съсредоточават се върху миналите постижения, доверяват се на изпитаните в практиката неща, не са склонни да рискуват и предпочитат да залагат на традиционните подходи и конвенционалните методи, възприемат промяната, като нещо „външно“ с повече отрицателни последици, отколкото ползи. За тях сигурността на работното място е ключова. Те не са склонни да поемат рискове, по време на трудовия си стаж са сменили едва няколко работни места или работодатели и в голяма част от случаите са отдали професионалния си живот на една компания. Затова възприемат загубата на работа като крах. Не са уверени във възможностите си да се справят с нарастващите изисквания, дигитализация и автоматизация на съвременните работни места, нито да овладяват нови умения, да се преквалифицират, за да намерят нова работа.



Поколение T
(родени преди 1964г.)

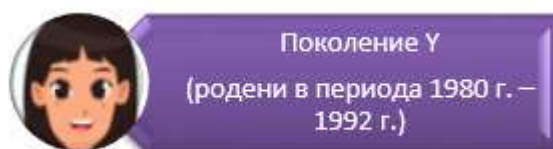
Въпреки това, те биха се включили в обучения за нови умения, но е желателно да бъдат изготвени спрямо техните нужди и особености. Те също искат да се обучават и развиват, но имат необходимост от различни обучителни форми.



Представителите на **поколение X** държат най-вече на материалните ползи и на сигурността в работата. Затова не са толкова склонни да сменят често работни позиции или компании, колкото младите поколения, но от друга страна видят ли

добра възможност не биха се поколебали да я грабнат. Тъй като са вече отдавна на пазара на труда имат вече изградена трудова етика, натрупани знания и ценен опит. По отношение на кариерата, освен ако не са притиснати от обстоятелствата, тяхното развитие най-често би било в посока на усъвършенстване и затвърждаване на постигнатото, отколкото завой по нов професионален път. Поколение X отдават голямо значение на развитието на работното място посредством обмяна на опит и знания, сътрудничество и подпомагане в работата като биха взели участие в различни семинари и конференции с цел да надградят на квалификацията си и да подобрят уменията си.

Според проучването на поколенческите профили на работната сила в България, **поколение Y** са поколението на „широките възможности“ и работят за да постигат и успяват. Работната среда и



пазара на труда започват да се развиват много по-динамично и поколение Y не се страхуват да сменят повече от няколко пъти курса си на кариерно и професионално развитие. Промяната за тях е нещо естествено, израснали са с нея и затова не са привързани към работодател или организация, така както представителите на по-възрастните поколения. За тях работните места и компаниите са по-скоро спирки по пътя на кариерата и в този смисъл те са винаги готови да напуснат, появи ли им се по-добра и примамлива възможност. Затова е важно ръководителите на екипи да познават техните особености и да им предоставят възможности за кариерно развитие, форми на обучение и усъвършенстване, да им възлагат разнообразни и предизвикателни задачи, да ги включват в различни менторски и коучинг програми и т.н.



Ако трябва да се опишат с една дума най-младите кандидати за работа от **поколение Z**, тя би била „нетърпеливи“. Изглеждат самоуверени и нямат търпение да се докажат. Това поколение съзрява бързо и очаква професионалният живот

също да тече на бързи обороти. Новите технологии определят бързия ритъм на живот на това поколение. Все по-често се срещат младежи, които са неудовлетворени от работата си поради „липсата на развитие“. Старият модел, според който един служител трябва да има X брой години опит, за да достигне дадена позиция, вече не работи. Днешните 20-годишни очакват бързо кариерно развитие и щом се справят веднъж с дадена задача, са убедени, че са готови за следващата стъпка. Те разглеждат кариерата, като „преносима“, като придобиване на професионален капацитет, който да им „отвори“ повече възможности и при други работодатели,

а не само като издигане в йерархията на съответната организация. Винаги търсят различното и новото.

За да се възползват максимално от мултигенерационната работна сила компаниите е важно да предоставят възможности на представителите на всички поколения за **кариерно развитие през целия трудов живот** посредством идентифициране на индивидуални кариерни амбиции и изработване на кариерни планове, предоставяне на консултации от кариерни съветници и пр. Организациите могат да въведат конкретни политики и практики за стимулиране на развитието на кариерата на по-възрастните работници и служители: напр. повишаване в длъжност, пренасочване - прехвърляне на различна, но подходяща работа; чрез обсъждане на кариерните планове и помагане на по-възрастните служители за разработване на планове за промени в кариерата, съчетаване на тези планове със съответно обучение за придобиване на умения с цел запълване на пропуските в уменията и задържане на ценни служители.

Раздел 6. ПРИЛАГАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ МОДЕЛИ, ТЕХНИКИ И ПОХВАТИ ЗА МОТИВИРАНЕ, АНГАЖИРАНЕ И СТИМУЛИРАНЕ НА РАЗЛИЧНИТЕ ПОКОЛЕНИЯ НА РАБОТНОТО МЯСТО

„Ключът към създаването на ангажиран и мотивиран екип от няколко поколения е разбирането на предпочитанията за работното място, които са уникални за всяко поколение, и разбирането, как да направите всяка група доволна и продуктивна от начина, по който работи“ Кам Марстън

Мотивирането, ангажирането и стимулирането на мултигенерационната работна сила е ключово предизвикателство пред работодателите. Мотивираните членове на екипа са удовлетворени, ангажирани и са склонни да бъдат много по-продуктивни от останалите.

Четири поколения носят със себе си на работното място огромна палитра от ценности, нагласи и поведения, и преживяват по специфичен начин работата, работната среда и взаимоотношенията в нея. Всяко поколение държи на определен вид стимули в работата, възприема въздействието им по различен начин и е склонно по различен начин да мобилизира трудовия си потенциал и енергия. Единните, общовалидни фирмени системи и програми за мотивация и стимулиране на персонала вече не са ефективни и традиционният подход „едно към всички“ вече не работи. **За да се радват на ангажирана и мотивирана работна сила, организациите трябва да преосмислят и индивидуализират стратегиите си за насърчаване, награждаване и признание на служителите, като използват диференциран подход, съобразен с поколенческите различия по отношение на мотивационните фактори и ангажираността на различните поколения.**

От ключово значение е правилното идентифициране на източниците на удовлетворение и недоволство за членовете на мултигенерационния екип, и факторите за стимулиране на тяхната ангажираност, както и прилагането на подходящи управленски модели, техники и похвати за мотивиране, ангажиране и стимулиране на различните поколения на работното място.



Как синдикалните дейци в предприятието могат да допринесат за въвеждането и прилагането на ефективни управленски модели, техники и похвати за мотивиране, ангажиране и стимулиране на различните поколения на работното място?

Синдикалните дейци могат да използват като инструмент колективното договаряне на равнище сектор и организация, за да ангажират работодателите с предприемането на действия, свързани с:

- ✓ провеждане на **системни организационни проучвания за ангажираността, мотивацията и удовлетвореността на служителите**, анализирани и интерпретирани на информацията от гледна точка на поколенческите различия;
- ✓ трансформиране на единните, общовалидни фирмени системи и възгледи за мотивация и стимулиране на персонала чрез въвеждане на **диференциран подход на ангажиране, мотивиране и стимулиране, съобразен с поколенческите различия**;
- ✓ въвеждане на **разнообразни мотивационни подходи**, свързани с осигуряване на гъвкави форми на заетост, организиране на менторски и обучителни програми, индивидуални бонуси съобразени с представянето и въвеждането на електронни платформи за награди и признание, които гарантират обективно отношение и подход към всички служители;
- ✓ **отчитане на поколенческите особености в политиките по изграждане на съпричастност и ангажираност към компанията**, в управлението на трудовото представяне, в мотивирането на трудовия принос, в допълнителното стимулиране и пр.



Как ръководителите на екипи могат да допринесат за прилагането на ефективни управленски модели, техники и похвати за мотивиране, ангажиране и стимулиране на различните поколения на работното място?

Ръководителите на екипи играят ключова роля за мотивирането и ангажирането на служителите в компанията. Познаването и разбирането на уникалната комбинация от фактори, които мотивират всяко поколение, им дават възможност да координират ефективно усилията на хората от различните поколения в организацията и да канализират енергията, мотивацията и поведението им за постигане на бизнес целите.

Ръководителите на екипи могат да допринесат за прилагането на диференциран, съобразен със специфичните поколенчески особености подход за мотивиране, ангажиране и стимулиране, посредством:

- ✓ познаване и отчитане на **мотивационните фактори и влиянието им върху различните поколения**;
- ✓ изграждане на **мотивираща работна среда**;
- ✓ прилагане на **диференциран**, съобразен с поколенческите различия подход в управлението на трудовото представяне;
- ✓ демонстриране на **лидерство** на управлението на ценности и култура, на мотивационни политики, които провокират лоялност и ангажираност;
- ✓ вземане предвид на **ключовите характеристики на работата** (разнообразие на трудовите задачи; цялостност, завършеност на задачите; смисъл на работата, значимост на задачите; автономност в изпълнението на задачите; обратна връзка – информация за резултатите от трудовото представяне), които оказват съществено влияние при формирането на психически състояния и чувства, изграждащи вътрешната мотивация, равнището на удовлетвореност от труда и производителността
- ✓ удовлетворяване на **ключовите потребности** на служителите от различните поколения, поставяне на подходящи цели и предоставяне на възможност да правят нещата, в

които са най-добри или им доставят най-голямо удоволствие, и да се чувстват свързани с визията на компанията;

✓ предоставяне на възможност за извършване на **работа, която придава смисъл**, дава възможност за постижения, поемане на отговорност, развитие и усъвършенстване, получаване на признание и пр.

Този раздел обхваща основните елементи, необходими за прилагането на ефективни управленски модели, техники и похвати за мотивиране, ангажиране и стимулиране на различните поколения на работното място:



Мотивацията е психично състояние, осъзната потребност, интерес, влечение, стремеж, желание, което поражда подтик към действие, поведение, ориентирано към постигането на определени цели. Тя придава насоченост и поддържа поведението в определена посока. Мотивацията стимулира индивида в неговите усилия към постигането на желаните цели, за които се изисква мобилизация и енергия, но също така и за ежедневни или обичайни дейности, насочени към последователното постигане на определен резултат.

Според Макклилънд¹⁶¹ мотивацията на хората в работата се гради на основата на една от трите висши потребности – от **постижения, принадлежност и власт**. Тези потребности се придобиват и заучават чрез организационната култура и чрез жизнения опит, който служителите придобиват.

Потребността от постижения е потребност на индивида да доведе нещата, с които се е захванал, до успешен край. Хората със силно развита потребност от постижения изпитват силна потребност да си поставят и постигат предизвикателни цели и поемат премерени рискове, за да ги постигат, като търсят регулярна обратна връзка за представянето си.

Потребността от принадлежност и обвързване е потребност от установяване и поддържане на благоприятни отношения и оказване на помощ, както и съпричастие към определена група от хора. Хората със силно развита потребност от принадлежност искат да принадлежат към група; често се съгласяват с мнението на останалите, за да бъдат харесвани; предпочитат сътрудничеството пред конкуренцията; избягват високите рискове или несигурността.

¹⁶¹ McClelland, D., 1987, Human Motivation Cambridge University Press

Потребността от власт е потребност от оказване на влияние върху други хора с цел постигане на определен резултат. Хората със силно развита потребност от власт искат да имат контрол и влияние върху околните, те харесват конкуренцията и се стремят да постигнат висок статус и признание от околните. Хората с потребност от лична власт искат да контролират останалите, докато хората с потребност от институционална власт се стремят да организират усилията на околните (например на даден екип), за да бъдат постигнати фирмените цели.

Ръководителите могат да структурират по-добре работата на своите екипи и ролите в тях, както и да управляват, възнаграждават и мотивират сътрудниците си по-ефективно като **определят точната потребност, която е водеща за всеки от членовете на екипа и да съобразят подхода си според ситуацията, в зависимост от конкретната потребност.**

На служители с висока потребност от постижения е необходимо да се възлагат предизвикателни, но реалистични задачи и проекти; да бъдат предизвиквани с трудни за разрешаване проблеми и ситуации, да имат възможност да работят сами или в екип с други служители с висока потребност от постижения.

На служители с висока потребност от принадлежност е необходимо да бъдат възлагани задачи, които изискват работа в екип и взаимодействие с други хора, да бъдат предразполагани като се изтъкне силата им да се разбират добре с околните и ролята им за добрата атмосфера в колектива, да бъдат хвалени насаме, вместо пред останалите, тъй като те не обичат да изпъкват пред другите.

На служители с висока потребност от власт е необходимо да имат възможност да бъдат начело на различни проекти или задачи, да им бъдат поставяни ориентирани към крайните цели и срокове проекти, свързани с предизвикателство или конкуренция с друг човек или група, да бъдат поставени в ситуации, в които да трябва да спечелят някого на своя страна, да убедят, повлияят или преговарят, да им бъде предоставяна регулярна и конструктивна обратна връзка, както и съвместно с тях да бъде набелязан ясен план за кариерното им развитие.

Според Макклилънд хората могат да бъдат научени да променят потребностите си и по този начин организацията може да получи такава мотивация от своите служители, каквато желае, а навиците и уменията в работата могат да се развият в желаната от компанията посока, ако е налице подходяща организационна среда.

Според двуфакторната теория за мотивацията на Херцберг¹⁶² съществуват **два вида фактори** - „хигиенни“ и „мотивационни“, като най-общо казано „хигиенните фактори“ включват възнаграждението, безопасността на труда, междуличностните отношения, работните условия. Работещите им обръщат внимание само, ако считат, че те са неадекватни и несправедливи - ако липсват, се създава чувство на неудовлетвореност от работата. Ако са налице, те водят до липса на неудовлетвореност, но не и до чувство на удовлетвореност от работата. От друга страна **„мотивационните фактори“ са свързани с наличието на работа, която придава смисъл, дава възможност за постижения, поемане на отговорност, развитие и усъвършенстване, получаване на признание и пр.** Наличието на тези фактори води до удовлетвореност от работата. Удовлетвореността от работата е форма на емоционално отношение, което изразява характера на чувствата, които хората изпитват към труда си и към

¹⁶² Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., 1959. The motivation to work

средата, в която го полагат. **Удовлетвореността от работата е емоционалната реакция на служителя по отношение на самата работа, докато мотивацията е движещата сила за постигане на желаня резултат.** Високата удовлетвореност води до по-висока продуктивност, активност и отдаденост на организацията.

Прилагането на тази теория на практика означава, че е важно:

- ✓ **да бъдат анализирани хигиенните фактори, за да се идентифицират причините за неудовлетвореност и те да бъдат премахнати/минимизирани** напр. посредством наличието на организационна култура на приемане и включване на представителите на всички поколения; липса на стереотипи и предразсъдъци по отношение на възрастта; оптимизиране на организационните политики, правила и процедури (от гледна точка на яснота, адекватност, справедливост и включеност на цялото многообразие от служители и пр.); предоставяне на конкурентни и справедливи възнаграждения според бранша, в който оперира компанията; осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд за всички поколения работна сила и пр.
- ✓ **да се създадат условия за удовлетвореност от работата за представителите на всички поколения служители** посредством предоставяне на условия, при които хората да имат възможност да използват и развиват своите знания, умения и компетенции; компетентните и ангажирани служители да имат възможност да поемат повече отговорности; да получат признание за приноса си и пр.
- ✓ **да бъде поддържана активна двупосочна комуникация** с членовете на екипа и прилагане на диференциран подход, като се вземат предвид както поколенческите, така и индивидуалните особености по отношение на ключовите мотивиращи фактори за всеки служител.



Запознайте се с факторите, които мотивират и стимулират различните поколения

Данните от проведено изследване на поколенческите характеристики в България¹⁶³ показват, че почти всеки втори (средно 44,6% от представителите на различните поколения в България) се чувства неудовлетворен и недостатъчно мотивиран в работата.



Предизвикателство към ръководителите на екипи: Какво мотивира и стимулира членовете на Вашия екип?

Кои са „хигиенните“ и „мотивиращите“ фактори за всеки от тях?

Вижте на следващата страница някои специфики по отношение на мотивационните профили на поколенията.

¹⁶³ Поколенческите профили на работната сила в България са разработени в рамките на Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, в изпълнение на дейност 1.3. „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“ и са достъпни на адрес <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>

Общото между поколенията е, че за всички тях са важни подходящото възнаграждение и справедливата оценка на трудовия принос, придружена с обективна обратна връзка за постигнатото. Но съществуват и множество различия – напр. **възрастните поколения X и T акцентират все повече на сигурността на работното място, условията на труд и липсата на напрежение и стрес, докато по-младите поколения Z и Y са по-склонни да отдават значение на разнообразието и предизвикателствата, съвременното оборудване на работното място, общуването, обучението и кариерното развитие.**



Поколение T
(родени преди 1964г.)

Поколение T държат най-много на **подходящите условия на труд, на сигурността, компетентността на ръководителите, подходящите взаимоотношения и на работата, при която**

няма високо напрежение и стрес. Много по-малко от другите поколения, биха се впечатлили от разнообразие и предизвикателства, възможности за кариерно развитие и особено от съвременно технологично оборудване. Те са „приземени“ очакванията си и се чувстват най-удовлетворени от работата в сравнение с другите поколения. При тези служители са водещи желанието да се приобщат и получат одобрение и признание от другите, като са склонни да се отъждествяват с целите на фирмата и да поставят колективните интереси над личните. Те предпочитат парични награди, но също така ценят нематериалните стимули като възможност за гъвкаво пенсионно планиране (работа на половин работен ден и др.) и признание от колегите и ръководителите. За разлика от по-младите поколения, те не изискват постоянна обратна връзка, но държат да знаят как се справят. Амбициозни са, ориентирани към целите, мотивирани от повишения, с желание да заемат високопоставени позиции, да ги считат за авторитет, да се допитват до тях, да оценяват и признават техния опит. Те също така се мотивират от нови отговорности, бонуси, похвали и предизвикателни задачи. За тях е важно да получават признание, както от своите колеги връстници, така и от ръководителите.

За да мотивират допълнително служителите от поколение T, а и за да се удължи трудовият им живот, компаниите трябва да помислят за по-гъвкави режими на работа, за ергономичен дизайн на работните места и организация на процесите, съобразени с възрастовите особености и съхраняващи работоспособността и продуктивността на това поколение.



Добра практика: Предпочитан начин на изразяване на признание за тях е чрез потвърждение на приноса и опита им, възнаграждаване чрез престижни позиции, бонуси като служебни парко места, просторни самостоятелни кабинети и др.



Поколение X
(родени в периода 1965 г. – 1979 г.)

Представителите на **поколение X** предпочитат различни финансови бонуси и акции като парични награди, докато от нематериалните награди, най-високо ценят възможността за автономност при

изпълнение на задълженията им и гъвкавост по отношение на работното време и място. Дори да не стартират собствен бизнес, представителите на поколение X предпочитат да работят

самостоятелно и с минимален надзор. Те ценят възможностите за растеж на работното място и предоставянето на избор, както и включването им в различни менторски програми. Това поколение смята, че напредъкът в кариерата трябва да се основава на компетентност, а не на позиция, възраст или стаж в работата. Това, което ги мотивира най-общо са признанието от ръководителите, гифт карти, парични награди и гъвкави графици на работа.

Мотивационните фактори за поколение X са сходни до известна степен с тези на преходното поколение T, но за разлика от тях, X отдават първостепенно значение на заплащането и оценката. Поколение X работи в класическия смисъл - за да живее, за да задоволява желанията и потребностите на себе си и на своето семейство. Поколение X са решителни, хора на действията, а не на думите, индивидуалисти, а не екипни играчи, имат изразено предпочитание към самоуправлението и са скептични, недоверчиви и критични към авторитети, нови идеи и нови правила. Обикновено те се ръководят от навиците и нагласите си и са изключително изобретателни и находчиви.

Ключови мотивационни фактори за поколение X са **подходящото заплащане, справедливата оценка и сигурността на работното място**. Притиснати от множество отговорности в живота, служителите от поколение X държат много на стабилността и сигурността. Те са лоялни и ангажирани с компанията и очакват същия отговор от страна на работодателя що се отнася до сигурността на работното място. Въпреки това, поколение X е най-неуверено и най-скептично от всички поколения по отношение на своето бъдеще в предприятието.

Ръководителите и взаимоотношенията в екипите са факторите, които мотивират в значителна степен служителите от поколение X. Като цяло поколение X виждат работата просто като работа и се чувстват неудовлетворени по отношение на ключовите за тях мотивационни фактори. Тъй като това е поколението, което формира преобладаващата част от работната сила в България, за ръководителите на екипи е важно да опознаят предпочитанията им, за да могат да ги ангажират и мотивират пълноценно, възползвайки се максимално от силните им страни и позитиви.



Добра практика: Предпочитаният начин на изразяване на признанието за тях трябва да бъде неформален, бърз и публичен. Полза, която разглеждат като мотивиращ фактор, е работата от разстояние и гъвкавото работно време.



Поколение Y
(родени в периода 1980 г. –
1992 г.)

Представителите на **поколение Y** силно се впечатляват от **високото възнаграждение, но и от справедливата система за оценяване на трудовия принос и своевременната, обективна обратна връзка за резултатите в работата**. Те държат на **компетентността на ръководството, ефективната организация на работата, взаимоотношенията и сигурността на работното място**. За първи път, спрямо преходните поколения, се появяват очаквания с ключова роля за мотивацията, като **ефективна организация, възможност за общуване и свободно изразяване на мнение, възможност за кариерно развитие**. Гъвкавите графици, отпуските и използването на най-новите технологии за общуване също са важни за тях. Членовете на това поколение са мотивирани от възможностите

да участват в различни обучения за придобиване на нови умения, от менторски програми, от постоянна обратна връзка и най-общо казано **приобщаваща и вдъхновяваща култура на работното място**. Те искат да работят в среда, в която могат да си сътрудничат с другите.

Служителите от това поколение са перспективни и образовани. Наричат ги „поколение Y на широките възможности“, защото тяхната работна етика се концентрира върху това да работят за да постигат и успяват. Те не се страхуват да сменят повече от няколко пъти курса си на кариерно и професионално развитие, търсят разнообразна и предизвикателна работа. Затова мотивацията им е истинско изпитание за мениджърите. От една страна те са поколение, което „не желае да приема живота на възрастни“ и не се впечатлява от традиционните мотивационни подходи. От друга страна те не просто знаят цената на труда, уменията и времето си, но знаят и как да ги "продадат" по най-добрия начин. Ръководителите на екипи трябва да обърнат особено внимание на начините да мотивират и задържат това поколение в своите редици.

По отношение на системите за възнаграждение и стимулиране е важно да се вземе предвид факта, че поколение Y не търпят „уравниловка“ и очакват диференцирано възнаграждение, не само „твърда“ заплата, но и допълнително възнаграждение на основата на ясно разписани бонуси и правила за тяхното получаване. Поколение Y не вярват в бъдещи награди, а търсят незабавното възнаграждение. За тях е важно да получат очакваното, заслужено, дължимото веднага. Ако не получат дължимите стимули за техния принос и не бъдат удовлетворени с присъщия си стремеж към усъвършенстване, едва ли ще се задържат дълго в компанията.

Държат много на гъвкавостта, както по отношение на работното време, така и в организацията на процесите. Възможността за работа от къщи е от решаващо значение за тях, тъй като представителите на това типично ново поколение на технологичната ера се чувстват най-вдъхновени, когато работят в удобствата на дома си. В това отношение се различават съществено от представителите на поколение T например, които предпочитат традиционното работно място и се чувстват най-добре, когато работят на бюрото си в офиса.



Добра практика: Предпочитан начин на изразяване на признание за тях е редовна, неформална комуникация чрез фирмен чат, различни дигитални платформи или социални мрежи. Приветстват с охота преимуществата като наличието на гъвкави работни графици и работа от разстояние, различни форми на обучение и развитие като част от ученето през целия живот.



Поколение Z
(родени в периода 1993 г. –
2001 г.)

За представителите на **поколение Z смислената работата** е от първостепенно значение. За да се чувстват ангажирани, работата трябва да е предизвикателна и разнообразна. Те искат **да знаят как работата им влияе върху организацията и**

каква е ролята им в голямата картина. Търсят **вълнуващи проекти и начинания, каузи**, за които могат да отдадат цялото си време, енергия и страст.

Възнаграждението е особено важно за тях, но не разглеждат толкова като признание за приноса им, а **като средство за осигуряване на независимост, високо качество на живот, възможност да си позволяват приятни преживявания, удоволствия и забавления.**

Нематериалните стимули, които Z предпочитат включват **признание от ръководителя и значки за натрупан опит подобни на тези, които се печелят при състезателните игри.** Тъй като са израснали в динамичен и постоянно променящ се свят, очакват бързи победи и награди в работата.

Членовете на това поколение очакват също така гъвкавост и разнообразие на работното място. Мотивират се най-силно и биха предпочели работна среда, която им предоставя **„последен писък“ технологии в работата, разнообразни и предизвикателни задачи, условия за свободно общуване и зачитане на мнението, възможност за обучение и кариерно развитие.** За първи път, спрямо преходните поколения, се появяват очаквания с ключова роля за мотивацията, като разнообразие и предизвикателства в работата и съвременно технологично оборудване. Поколение Z е сериозно предизвикателство към мениджмънта и мотивационните системи в предприятията, защото те са първото поколение, което не работи за „насъщия“, а за да се усъвършенства и забавлява.

Друг ключов фактор за успешното мотивиране на поколение Z е предоставянето на достатъчно възможности за обучение и усъвършенстване. Те не се доверяват на формалното образование и не искат да губят години в нещо, което не им гарантира сигурно бъдеще. Предпочитат **работна среда, която им предоставя условия и насърчава професионалното обучение и развитие.** Това, което ги мотивира и ангажира особено силно са различните **менторски и коучинг програми.**



Добра практика: Предпочитан начин на изразяване на признание за тях е редовна похвала лице-в-лице. За преимущества считат наличието на онлайн обучителни и сертификационни програми.



Специалистите препоръчват различни начини и подходи за **мотивиране на мултигенерационната работна сила**¹⁶⁴:

- ✓ Насърчаване на сътрудничеството и отбелязване на постиженията.
- ✓ Наличие на онлайн платформи, в които служителите могат да споделят своите успехи.
- ✓ Съобразяване на ръководителите на екипи с индивидуалните стилове на работа и поколенческите специфики относно факторите за тяхното стимулиране, мотивиране и ангажираност.
- ✓ Стимулиране на личностното развитие и баланса между професионалния и личен живот на представителите на всички поколения.

¹⁶⁴ Gurchiek, Kathy, 2016, Society for Human Resource Management (SHRM), What Motivates Your Workers? It Depends on Their Generation, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/what-motivates-your-workers-it-depends-on-their-generation.aspx>

- ✓ Развиване силните страни на служителите чрез различни менторски програми, включително и за реверсивно менторство, в които всеки служител е и ментор, и наставляван.
- ✓ Определяне на организационната култура по разбираем за всички начин и допитване до служителите на всички нива в организацията с цел получаване на всеобхватна представа дали тя е мотивираща и стимулираща за тях.
- ✓ Внимателен подбор на мениджърите въз основа на опит, способности, капацитет за растеж, стил на лидерство и разбирането, което имат за предизвикателствата и възможностите на организацията и служителите от всички поколения.
- ✓ Подобряване мотивацията на служителите чрез подобряване на благосъстоянието им. Уелнес програми, управление на представянето и брендиране на марката са три начина, които безпроблемно се допълват с инициативи за признание на постиженията и предлагат добавена стойност.



Създайте мотивираща работна среда

Проучванията показват, че когато членовете на екипа са мотивирани, е налице подобрена производителност, ефективност, повишени нива на енергия и устойчивост на стрес, повишена креативност, подобро внимание към качеството и пр. На организационно ниво също са налице множество ползи – намален брой отсъствия от работа и прегаряне (бърнаут), подобро обслужване на клиенти и предоставяне на услуги; подобрена екипна ефективност; повишаване нивото на задържане на служителите.¹⁶⁵ Според експертите, следните принципи са валидни за всички поколения и бихте могли да се възползвате само от някои или от всички тях:

Превърнете компанията в страхотно място за работа

Има множество начини за създаването на приятелска и продуктивна работна среда. Важно е **ръководителят да показва признание за упорития труд на членовете на екипа** – чрез обикновени бележки, в които изразява благодарност, по-големи награди, фирмени тържества и други преживявания, които да сплотят екипа чрез разнообразни тиймбилдинг практики и пр. От ключово значение е **ръководителят на екипа да се увери, че служителите разполагат с всички необходими технологични ресурси и оборудване, от които се нуждаят, за да вършат работата си**. Подобряването на **работната среда** чрез ергономични мебели, растения, произведения на изкуството или пренареждането на работното място, така че да отговаря по-добре на различните нужди на членовете на екипа през работния ден е също начин за осигуряване на мотивираща и продуктивна работна среда. Добрите практики показват, че е хубава идея служителите да бъдат насърчени да направят работните си пространства уникални и да вложат личен елемент като донесат семейна снимка и т.н. Други компании планират happy hour всеки петък, организират обед в офиса веднъж месечно или дават възможност на различен човек от екипа да провежда седмичните оперативки, за да се разчупи монотонността. В някои компании насърчават носенето на фирмени тениски и аксесоари, за да накарат служителите да се почувстват обвързани с компанията, да се държат повече като отбор, което да засили мотивацията им да побеждават заедно в работата.

¹⁶⁵ Mind Tools, Motivating Your Team, <https://www.mindtools.com>

Осигурете на служителите свобода и гъвкавост

Едно от най-често срещаните оплаквания, които служителите имат към ръководителите на екипи е т.нар. „микромениджмънт“¹⁶⁶, което е и сигурен начин да се погуби мотивацията, креативността и да се намали удовлетвореността от работата. Ръководителите на екипи е важно да насърчават самостоятелността, като позволят на служителите повече свобода, но и контролират извършването на работата качествено и в срок. Възможността на служителите да контролират времето си може да бъде толкова мотивираща, колкото удовлетворението от завършването на даден проект. Този подход изгражда доверие и стимулира мотивацията на служителите. Нещо повече, гъвкавите работни графици и възможността за работа от къщи позволяват на членовете на екипа да работят във времето и мястото, където са най-продуктивни. Това им помага да постигнат баланс между професионален и личен живот, и засилва тяхната ангажираност и изпълнителност. Предоставянето на свобода показва, че ръководителят се доверява на членовете на своя екип, което ще подпомогне формирането на емоционалната връзка между тях, каквато се наблюдава в силно ангажираните компании.

Планирайте лично време с всеки член на екипа

Ръководителят на екипа е необходимо да отдаде приоритет на времето за всеки служител. Важно е да направи индивидуалните срещи част от програмата си. Дори когато няма място в графика може по време на кафе пауза да се разходи из офиса, за да види екипа си, да обядва със служители, вместо да се дистанцира от тях. Когато ръководителят отдава приоритет на времето с всеки член на екипа, това създава положителна работна среда и показва на хората, че наистина се интересува от тях. Освен това му позволява да опознае по-добре членовете на своя екип и да разбере техните нужди, желания и потребности, както и какво ги мотивира.

Осигурете ясен път за кариерно развитие

Изключително важно е ръководителят да предложи на всички членове на своя екип възможности за развитие. Това е ключово за милениалите - според Gallup, 87% от поколение Y оценяват възможностите за професионално развитие и кариера като важни в работата¹⁶⁷. Ръководителят може да даде усещане за растеж на членовете на екипа, като създаде заедно с всеки от тях индивидуален план за развитие, да им предложи подходящи възможности за фирмено обучение, участие в менторска програма и коучинг подход.

Използвайте геймификация за най-важните задачи

Един от начините да се повиши мотивацията и ангажираността на служителите на работното място е чрез геймификация - т.е. въвеждане на елементи на игра в най-важните задачи на екипа. Идеята идва от истинските видео игри, където състезателите преминават през определени предизвикателства, трудности и нива, печелят значки, звезди и други награди, когато преодолеят препятствието. Това се случва и на работното място, като по този начин стимулира ангажираността на служителите и здравословната конкуренция. Също така, не позволява на

¹⁶⁶ Микромениджмънт е стил на управление, при който ръководителят наблюдава и контролира прекалено отблизо работата на своите подчинени, дори и най-дребните детайли. <https://www.novavizia.com/mikromenidzhmynt/>

¹⁶⁷ Adkins, Amy, Rigoni, Brandon, 2016, Gallup, Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities, <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx>

служителите да скучаят. Служителите от по-младите поколения имат кратък период на внимание, а това е чудесен начин да останат съсредоточени.

Насърчете приятелската конкуренция

Конкурентната среда е продуктивна среда. Ръководителят на екипа е добре да насърчава служителите да участват в състезания или предизвикателства, тъй като е здравословно и всъщност може да доведе до увеличаване на дългосрочното сътрудничество. Приятелската конкуренция между екипите повишава мотивацията и ангажираността на служителите като цяло.

Също така ръководителят на екипа не бива да забравя **различните житейски етапи**, на които се намират различните служители, да анализира и взема предвид техните нужди. Например, по-младите хора обикновено нямат много задължения - работещи, те са мотивирани от нови преживявания и възможности. Служителите на 30 - 40 годишна възраст от друга страна, често имат деца и кредити и се нуждаят от гъвкавост, пари и професионален напредък. Служителите, които са в края на кариерата си вероятно не са толкова заинтересовани от ново обучение, но искат интересна и сигурна работа, и търсят баланс между работата и времето за почивка. Отчитайки тези характеристики, ръководителят трябва да разбере как най-добре да разпределя работните задачи, както и кои са най-добрите начини за управление и мотивиране на членовете на екипа.

Ръководителите на екипи трябва да общуват задълбочено със своите служители, за да са сигурни, че служителите знаят какви мотивационни награди са им на разположение. Различните хора намират мотивация в различни неща. Докато едно обикновено „благодаря“ или кратка поздравителна бележка може наистина да развълнува някои хора, то други може да предпочетат да получат някаква материална награда или почивен ден. Затова вместо да подхожда по един и същи начин към всички членове на екипа, ръководителят е важно **да приспособи похвалите си към специфичните нужди и желания на отделните поколения служители**. По този начин ефектът от изразеното признание ще бъде значително по-голям.



Добри практики: Ето един пример как се мотивират служителите в **BBC**¹⁶⁸: През 2016 г. телевизионната компания UKTV собственост на BBC представя нова инициатива, която дава на всички служители допълнителен ден платен годишен отпуск за рождения им ден. Освен това UKTV вярва в генерирането на идеи във всички бизнес сфери за подобряване на организацията. За целта UKTV е домакин на годишни корпоративни награди, които отбелязват индивидуалните и екипни успехи в каналите на цялата телевизионна мрежа. Персоналът може да определи своите колеги в категории като „Вдъхновяващ мениджър“, „Нов герой“, „Екип на годината“, а победителите се обявяват на церемония, на която присъстват всички служители на компанията. Служителите могат също да бъдат номинирани за награда „Създаване, учене, влияние, предизвикателство и сътрудничество“ от своите колеги през цялата година, като победителите получават предварително зареден ваучер. Почти всички (95%) от персонала на

¹⁶⁸ Информацията е адаптирана от Calnan, Marianne, 2016, Employee Benefits, Can a one-size-fits-all motivation strategy work?, <https://employeebenefits.co.uk/issues/march-2016/can-a-one-size-fits-all-motivation-strategy-work/>

УКТВ вярват, че могат да дадат ценен принос за успеха на организацията и се чувстват горди, че работят за компанията.

Редовното **провеждане на организационни изследвания по отношение на удовлетвореността и мотивацията на служителите** на работното място е изключително важно. Крайната цел е постигането на по-сплотена и ангажирана работна сила. Попълването на редовни анкети от служителите, които включват въпроси за това, което те като личности ценят най-много в контекста на работното място, може да бъде чудесен начин за събиране на полезна обратна връзка. По същия начин, осигуряването на редовно време за срещи може да хвърли светлина върху проблемните въпроси и да даде възможност на ръководителите да предприемат коригиращи действия в началото.

По отношение на **технологичните възможности**, анализът на хората (people analytics¹⁶⁹) и събирането, обработката и анализа на данни също играят все по-важна роля не само за идентифициране на тенденциите сред служителите, но и за тяхното проследяване, защото те се развиват в съответствие с променящите се нужди и желания на служителите. Тъй като хората са ключови за бизнес успеха, анализът на хората и основателните изводи, които те предоставят се превръщат в задължителен елемент от съвременния бизнес¹⁷⁰.

Веднъж след като ръководителят разбере какво мотивира хората в екипа и ги кара да работят по-добре, ще знае как предпочитат да получават признание и да бъдат възнаграждавани в работата. Независимо дали това са няколко дни ваканция, бонуси под формата на ваучери, фитнес и уелнес карти или нещо друго, всеки служител приема наградите по различен начин, така че индивидуалният подход е от ключово значение.

Заменете годишната оценка на трудовото представяне с постоянна конструктивна обратна връзка

Сега, когато навлязохме в третото десетилетие на 21 век, годишната оценка на трудовото представяне започва да се счита за архаичен подход за мотивиране на екип. Оценкаите са трудоемки, времеемки и струват скъпо, а според някои проучвания са и неефективни. Още през 2015 г. изследователи от водещи американски университети откриват, че както отрицателните, така и положителните отзиви, давани по време на годишните атестации, остават неразбрани и не успяват да мотивират служителите¹⁷¹. Традиционната оценка на трудовото представяне, която се случва веднъж или два пъти годишно, вече не е подходяща за целта.

Съвременните дигитални инструменти позволяват постоянна, публична обратна връзка и оценка на постигнатите резултати, която се оказва много ефективна за ръководителите. Специализирани електронни инструменти предоставят възможност на колега, ментор, мениджър или клиент да похвали даден служител за добре свършената работа, което изгражда по-добра и много по-реалистична представа за цялостното представяне на служителя. Процесът наподобява преглед на социалните медии, но работен план – подобно на различните

¹⁶⁹ Ghosh, Prarthana, 2019, What Is People Analytics? Definition, Process, Trends, and Tools, <https://www.hrtechnologist.com/articles/hr-analytics/what-is-people-analytics/>

¹⁷⁰ Nicol, Charlotte, 2020, Five generations: How to wow your entire workforce, <https://www.sagepeople.com/about-us/news-hub/wow-your-multi-generation-workforce/>

¹⁷¹ Hall, John, 2020, Forbes, 5 Ways To Truly Motivate Your Team In 2020, <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2020/01/31/5-ways-to-truly-motivate-your-team-in-2020/#236a41d76b41>

приложения, които хората използват извън работа - където всеки проект, действие или разговор може да бъде „харесан“ (лайкнат) и запазен за бъдещ преглед.

Според проучване на Макинзи¹⁷² дори служителите с върхови постижения могат да се обезкуражат заради закостенели или произволно поставени цели. Затова експертите съветват компаниите да се откажат от тази остаряла практика и **да предлагат обратна връзка през цялата година**. В идеалния случай **разговорите между мениджърите и служителите се случват, когато даден проект приключи, достигнат се основни етапи, изкачат нови предизвикателства, като така хората могат да разрешават възникнали проблеми по текущото им представяне и същевременно да развиват умения за бъдещето**. Освен това Макинзи предлага **вместо да се правят оценки на представянето, да се определят ефективни цели, като се включват служителите в процеса на определянето на тези цели**. Това би гарантирало, че се свързват индивидуалните им цели с бизнес целите и се адаптират целите в реално време, като се поддържат актуални. В повечето компании мениджърите поемат водеща роля при определянето на краткосрочни цели, а служителите водят кариерни разговори през цялата година. Разговорите са по-цялостни и касаят бъдещи цели и силни страни, а не само минали резултати.



Използвайте подходящи техники и похвати за мотивиране и стимулиране на представителите на всички поколения

За да подобрите мотивацията на членовете на Вашия екип е подходящо да използвате диференциран подход, основан на поколенческите особености, който обхваща пет стъпки:

- ✓ Анализирайте хигиенните фактори за различните поколения служители.
- ✓ Премахнете/минимизирайте проблемите, свързани с хигиенните фактори.
- ✓ Признавайте постиженията.
- ✓ Проучете и приложете различните възможности за мотивиране на хората, като използвате подходящ за различните поколения подход.
- ✓ Оптимизирайте стила си на ръководство.

Анализирайте хигиенните фактори

Недоволството на членовете на екипа произтича от хигиенните фактори. Справянето с проблемите, свързани с хигиенните фактори няма да подобри активно мотивацията, но хората няма да могат да бъдат мотивирани, ако те не бъдат отстранени.



Предизвикателство към ръководителите на екипи: Оценете наличието на проблеми с хигиенните фактори, като прецените дали съществуват в екипа:

- ✓ Неэффективни работни политики и практики

¹⁷² Chowdhury, Sabrin, 2017, McKinsey & Company Organization, How effective goal-setting motivates employees, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/how-effective-goal-setting-motivates-employees>

- ✓ Несправедливо възнаграждение и придобивки
- ✓ Несигурна работа
- ✓ Лоша работна среда
- ✓ Неефективно ръководство

Допълнете списъка с конкретни проблеми, които са от значение за Вашата индустрия или ситуация.

Премахнете/минимизирайте проблемите, свързани с хигиенните фактори

След точното определяне на проблемите с хигиенните фактори, е важно да се отдели време за тяхното разрешаване. Това е една от ключовите задачи на ръководителя на екипа, като по този начин ще бъде осигурена основата, на която да бъде изградена мотивираща работна среда и да бъдат стимулирани членовете на екипа да дават най-доброто от себе си.

Признавайте постиженията

Признаването на постиженията е изключително ефективен начин за мотивация на членовете на екипа, но недостатъчно използван на много работни места. Много често ръководителите са толкова увлечени в собствената си работа, че забравят това. А изказаната благодарност за положените усилия и признанието на постиженията на служителите ги кара да се чувстват ценени и мотивирани да се представят добре. Важно е ръководителят на екипа да се увери, че демонстрира на служителите си своевременно признание за техните успехи и вместо да предполага, че те знаят, че е доволен от работата им, да им го покаже.



Предизвикателство към ръководителите на екипи: Редовно ли признавате постиженията на членовете на Вашия екип? Отговорете си на въпросите:

- ✓ Какво през последната седмица са направили добре членовете на Вашия екип?
- ✓ Хората знаят ли, че оценявате работата им?
- ✓ По какъв начин демонстрирате признание за техните постижения?

Ако се съмнявате, че редовно демонстрирате признание за постиженията на членовете на екипа си, направете съзнателни усилия, за да възнаградявате по ефективен начин усилията им. Имайте също предвид, че хората могат да бъдат (де)мотивирани от Вашите очаквания от тях.

Ефективното признаване на постиженията е важно да бъде **истинско** (похвалата да е за нещо, което наистина може да бъде определено като добро представяне), **спонтанно** (планираните усилия могат да изглеждат фалшиви), **лично** (да означава нещо специално за получателя и да бъде насочено към него), **конкретно** (вместо „добра работа“ трябва да се посочи конкретното действие, което заслужава признание) **и своевременно**.

Всички служители искат да бъдат ценени и да получават признание за добре свършената работа. Те искат да бъдат забелязани и приносят им към компанията да бъде изтъкнат и изложен на показ пред всички. Според проучване на WorkHuman Research Institute¹⁷³, 79% от анкетиранияте посочват, че изразеното признание за добре свършената работа и наградите ги

¹⁷³ WorkHuman Research Institute, The ROI of Recognition in Building a More Human Workplace, <https://www.workhuman.com/resources/papers/e-roi-of-recognition-in-building-a-more-human-workplace#>

карат да работят още по-усърдно. Най-добрият начин ръководителят на екип да задоволи нуждата от одобрение на своите служители е като създаде **култура на признание, в която служителите получават похвала винаги, когато са я заслужили**. Това е единственият начин да се гарантира дългосрочен успех. Културата на признание има и стратегически елемент, който може и трябва да бъде обвързан с организационната култура и ценности на компанията.

Използвайте програми за награди и признание на служителите

Ръководителят на екип може да използва ефективно новите технологии - на разположение са множество инструменти, чрез които може да отбележи постиженията незабавно и добрите новини да стигнат до повече хора. **Признанието създава емоционална връзка между ръководителя/работодателя и служителя, то е ключов елемент от ангажираността на служителите и задоволява основните им потребности от уважение и принадлежност**. Програмите за признание на служителите са технология, която помага да се управляват абстрактни неща като удовлетвореност и взаимоотношения целенасочено и ефективно. Този тип софтуер помага на компаниите да предоставят обратна връзка стратегически, последователно и измеримо. Програмата за признание на служителите може да повиши ангажираността на служителите, като ги улесни при получаването на обратната връзка, от която се нуждаят. Тези платформи дават възможност на служителите да получават повече отзиви, отколкото са получавали преди. Тъй като нещата се случват ясно и прозрачно, това премахва съмнението и несигурността у служителите и повишава тяхната ангажираност в преследването на ясни цели.



Съществуват редица софтуерни **програми за награди и признание на служителите**, включително и безплатни. Някои от най-добрите платформи за 2020 г. използвани от водещи компании са следните¹⁷⁴:





- ✓ **Bonusly** е онлайн платформа за награди, признание и най-общо казано отбелязване на постиженията на талантливите служители. Тя дава възможност на всеки да похвали някого. Колегите могат да го правят помежду си, мениджърите могат да оценяват служителите. Това прави оценката и изразяването на признателност бързо и забавно за всички, защото социалните функции обогатяват процеса визуално и го правят интересен. Освен това анализите на данни посочват силните страни на членовете на екипа. Възможностите, които служителите имат, за да отбележат приноса на колегите си по различни начини, се оказват безценни за повдигане екипния дух в компанията.
- ✓ **Assembly** е напълно безплатна програма за неограничен брой потребители. Само с няколко кликания всеки служител в компанията може да похвали някой друг, като признае неговата упорита работа и го награди с персонализирана значка или друга награда. От падащо меню в страницата могат да се видят и изберат основни ценности. Разнообразието от видове значки подчертава специфичните умения. Платформата дава възможност да се прояви творчество, да се създадат награди, да се използват различни значки и да се разглеждат забавни анимирани gif-файлове и какво са публикували другите колеги. Сред по-известните компании, които използват тази платформа са Amazon, Coca-Cola, MVMT, BloomNation.
- ✓ **Kazoo** свързва признанието с кариерните цели на служителите. Служителите въвеждат цели и докато получават похвали, обратна връзка и резултати от оценки, Kazoo проследява

¹⁷⁴ Bell, Ashley, 2020, The Best Employee Recognition Software Platforms Used By Notable Companies In 2020, <https://snacknation.com/blog/employee-recognition-software/>

успеха им. Този видим прогрес мотивира служителите да растат и да се развиват. Това прави постоянната обратна връзка и непрекъснатото подобрене част от ежедневната работа и не се ограничава само с оценката на трудовото представяне в края на годината. Оценките на таланта подчертават скритите силни страни на екипа, а проучванията помагат на мениджърите да вземат решения на база наличието на данни. Сред по-известните компании, които използват тази платформа са Patagonia, Kaiser Permanente, Hitachi, Kia.

Проучете и приложете различните възможности за мотивиране на хората, като използвате подходящи за различните поколения управленски модели, техники и похвати

Припомнете си поколенческите специфики, свързани с мотивационните фактори:

| ПОКОЛЕНИЕ | МОТИВАЦИОННИ ФАКТОРИ |
|---|---|
|  <p>Поколение Т (родени преди 1964г.)</p> | <p>работна среда с открит комуникационен климат и зачитане на мнението на служителите; работна атмосфера, в която липсва напрежение и стрес и се демонстрира уважение към традициите, опита и приноса на всеки член на екипа; ясни отговорности, правила и стандарти; сигурност и устойчивост на работното място; компетентно и принципно ръководство</p> |
|  <p>Поколение X (родени в периода 1965 г. – 1979 г.)</p> | <p>зачитане на трудовите права, опита, автономността и самоконтрола в работата; справедлива оценка, стабилност на предприятието и сигурност на работното място; подходящи взаимоотношения в екипа, добра информираност и открит комуникационен климат; реципрочност и признание по отношение на трудовия принос; възможност за участие и консултиране при вземането на решения</p> |
|  <p>Поколение Y (родени в периода 1980 г. – 1992 г.)</p> | <p>справедлива оценка и обратна връзка, своевременно стимулиране на трудовия принос; перспектива в кариерно развитие, възможност за нови постижения и овладяване на нови, преносими към други работодатели умения; предприемчиво, компетентно и принципно ръководство, подходящи работни взаимоотношения, ефективна организация и съвременни технологични решения в работата, възможност за свободно изразяване на идеи</p> |
|  <p>Поколение Z (родени в периода 1993 г. – 2001 г.)</p> | <p>приятни преживявания в работата и забавление; възможности за обучение и усъвършенстване, своевременно и обективна обратна връзка за постигнатото; тактично колегиално подпомагане и сътрудничество в екипа; възможност за общуване и свободно изразяване на мнение, съвременно технологично оборудване за работното място,</p> |

| | |
|--|---|
| | възможности за кариерно развитие, значим смисъл на работата, разнообразие и предизвикателства; ръководители с прогресивно и креативно мислене, предоставящи свобода на действие |
|--|---|

Поставете подходящи цели, за да мотивирате служителите си

Въпреки, че целите отдавна се използват като количествена мярка за производителността на служителите, много организации установяват, че процесът на определяне на цели е времеемък и не е толкова ефективен. Според проучванията¹⁷⁵, когато се прави по подходящия начин, целеполагането може да подобри мотивацията на служителите, така че да повиши производителността и като цяло да донесе ползи на организацията. Целеполагането може да бъде точно толкова голямо предизвикателство, колкото и постигането на целите. Ето няколко неща, които трябва да имате предвид, когато определяте ефективни цели на служителите си, независимо към кое поколение работна сила спадат те:

Първо, включете служителите в процеса от начало до край. Идеята на целеполагането е да помогне на служителите да подобрят способностите и представянето си, затова е важно да ги включите в целия процес. Когато вече сте ги спечелили на своя страна, можете по-лесно да определите техните краткосрочни и дългосрочни цели, и да увеличите вероятността за тяхното постигане. Мениджърите трябва съвместно с членовете на екипа да разработят т.нар. SMART цели (специфични, измерими, изпълними, реалистични и обвързани с краен срок). Това повишава ангажираността на служителите и им позволява да се чувстват господари на целите и начините за постигането им. Насърчаването на служителите да си поставят допълнителни предизвикателни цели също помага за повишаване на производителността и мотивира постоянното развитие. Нещо повече, публикувайте целите на екипа и компанията и ги поставете на видни места, така че всички служители да могат постоянно да ги виждат. Идеята е да достигнете до служителите чрез поставените цели, като в същото време сте достатъчно широко скроени и отворени за диалог. Служителите са склонни да работят по-добре, когато целите на работодателите са прозрачни и разбираеми. Чрез поддържането на ясни и прозрачни цели, служителите могат по-лесно да ги постигнат, подобрявайки трудовото си представяне и производителността.

Второ, свържете личните цели с бизнес целите на компанията. Почти всички компании, които имат ефективни системи за управление на представянето, казват, че целите на служителите са свързани с бизнес приоритетите на компанията. Обяснението е просто: служителите ще бъдат по-ефективни и мотивирани, когато виждат как техните индивидуални цели се вписват в общата картина. През последните години се увеличава броят на компаниите, които свързват организационните бизнес цели с по-краткосрочните функционални цели и ги превръщат в екипни цели за представяне. Това насърчава отговорността и по-доброто представяне, тъй като хората разбират прекия ефект, който оказва техния принос. Нещо повече, попитайте ги какво харесват и не харесват да правят, споделете глобалните цели на компанията

¹⁷⁵ Chowdhury, Sabrin, 2017, McKinsey & Company Organization, How effective goal-setting motivates employees, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/how-effective-goal-setting-motivates-employees>

и отговорите на въпросите им. Разберете техните индивидуални цели и след това инвестирайте в професионалното им израстване.

Трето, разбийте големите цели на по-малки постижими такива и ги адаптирайте своевременно. Целите не трябва да изглеждат фиксирани във времето и застояли, а динамични и развиващи се. Една често срещана грешка е да се поставят цели в началото на годината и да се забрави за тях докато не дойде време за годишната оценка. Тъй като обстоятелствата се променят през цялата година, ако целите не бъдат преразгледани, това може да се окаже доста демотивиращо за служителите. Когато разбират собствените си цели и бизнес целите, служителите по-лесно разбират как те самите се вписват в цялата картина. Не забравяйте, също така, да разбийте големите цели на по-малки и изпълними такива, за да не демотивирате служителите си.

Четвърто, хвалете ги за постигнатото и им давайте обратна връзка. Мотивирането на служителите не се състои само в това да им дадете цел и после награда от допълнителен ден отпуск например, а в това да им покажете, че са ценни и значими.



Добри практики: Например, в компанията **Convene**, всяка оперативка започва като ръководителят на даден отдел изказва похвала за член на екипа, който е дал всичко от себе си за постигане на целите на компанията или на клиента. Тази положителна обратна връзка мотивира членовете на екипа да работят усърдно, а ръководството не забравя да отдава нужното признание за положените усилия и постижения.

Едно от приложенията на платформата Slack наречено **Valuebot** може да изчисли колко пъти е бил похвален всеки служител, като изпраща ежедневни и месечни обобщения. Който събере най-много похвали, печели различни награди и признание. Valuebot помага да се визуализира организационната културата и потвърждава колко се подкрепя екипът. Положителната енергия, която се създава в офиса, помага за привличането и запазването на талантливите служители, като ги мотивира и ангажира дългосрочно.

Възползвайте се от формите на междугенерационното менторство, за да мотивирате служителите си

Ключова роля на ръководителите на екипи е да насърчават въвеждането на междугенерационния подход на работното място. Различните менторски и коучинг програми са чудесен начин за насърчаване на по-ефективно взаимодействие между по-възрастните и по-младите служители, основавайки се на опита и познанията на всеки един от тях. Представителите на поколение Т например, могат да предадат натрупания опит в кариерата, да научат по-младите служители как да избягват и преодоляват спънките, както и върху кои цели си заслужава да се съсредоточат, да споделят своите институционални знания и да помогнат на по-младите си колеги да развият своите комуникативни и междуличностни умения. По-младите служители, родени в ерата на технологиите, могат да научат своите по-възрастни колеги на нови ИТ умения (напр. относно тънкостите на социалните медии и как да ги използва ефективно за постигане на бизнес резултати). Така всички печелят от ситуацията. Не на последно място, менторските програми са нещо, което представителите на младите поколения Y и Z очакват на работното място. Те не само приветстват участието в такива програми, а и активно го търсят.

Работните екипи, в които членовете са на различна възраст са друг начин за насърчаване на междугенерационното учене. При тях отношенията се развиват много по-естествено и самостоятелно. Проучванията¹⁷⁶ показват, че колегите научават повече един от друг, отколкото при формално обучение, поради което е толкова важно да се създаде култура на коучинг сред всички възрастови групи.



Добри практики: *Ето два примера на големи компании, които използват менторството, за да повишат ангажираността и мотивацията на служителите си, както и разбира се да предадат ценни знания и опит:*

Пример 1: Използвайте умело опита на младите служители

Рон Гароу, Главен директор „Човешки ресурси“ в MasterCard, не е точно технофоб, но признава, че работата със социалните медии не му се отдава особено - поне е било така в началото. „Разбрах, че имам много да уча как да работя в този нов технологичен свят“ споделя Рон, който е на 51 г. Затова той доброволно се включва в програма за реверсивно менторство, ръководена от една от вътрешните ресурсни групи на MasterCard. Програмата събира млади служители с по-възрастни техни колеги, за да работят върху техническите умения.

Ребека Кауфман е назначена за ментор на Рон. Тя е запален потребител на социалните медии, който го научава как да използва Twitter и как да извлече максимума от професионални социални сайтове като LinkedIn. „Ребека повлия начина ми на мислене и това как работя в социалното пространство“. Работата с нея помага на Рон също така да се разбере поколение Y като потребители и като представители на работната сила на бъдещето. „Това ново поколение променя бъдещето по отношение на начините за пазаруване. Те не използват пари в брой, за да купуват неща, а използват карти и пазаруват онлайн. В резултат на това променихме дължностните характеристики на MasterCard.“ Ребека също печели от менторския процес - Рон ѝ помага с професионални съвети и също така да подобри комуникационните си умения.

Пример 2: Мотивирайте служителите си със стимули, които са важни за тях

Главният изпълнителен директор на компанията за управление на мобилни технологии Vox Mobile споделя, че по-голямата част от служителите продажби на Vox Mobile - около 85% - са току що завършили и това за тях е първото или второто работно място. Ръководният екип обаче се състои от хора на 30 и 40 години. За да отговори на потребностите на тези различни възрастови групи, той е разработил различни бонуси за служителите, базирани главно на това къде се намират тези две възрастови групи по отношение на личния и професионалния си живот. „Забелязах, че тези групи ги мотивират различни неща и следователно се нуждаят от различни стимули. Като цяло моите служители от поколение Y искат да финансират техните акаунти в LinkedIn, харесват брендираните дрехи и happy hours организирани от компанията, те са по-социални и не се

¹⁷⁶ Информацията е адаптирана от Knight, Rebecca, 2014, Harvard Business Review, Managing People from 5 Generations, <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>

прибират веднага след работа. Поколение X не се интересуват от раници или тениски с фирмено лого, а обръщат поглед към допълнително здравно и пенсионно осигуряване.“

Според проучванията, компаниите, които създават менторски програми и възможности за партньорски мрежи между поколенията, наблюдават по-малко междугенерационни конфликти. Служителите от поколение T и X са опитни работни партньори, които могат да предоставят ценни знания и съвети, докато служителите от поколение Y и Z могат да се възползват от възможностите за обучение и наставничество, за да усъвършенстват меките си умения. Превръщането на T и X в експерти по техните специфични теми, а служителите от следващите поколения в експерти по новите технологии, може значително да помогне за преодоляване на поколенческите различия и бариери на работното място.

Оптимизирайте стила си на ръководство

За да бъдат служителите удовлетворени и мотивирани, от изключително значение е **лидерският стил на ръководителя на екипа да бъде съобразен с нуждите и поколенческите особености на членовете на мултигенерационния екип**. Мениджърът винаги трябва да си дава сметка, че различните поколения се стимулират и мотивират по различен начин. Познаването на спецификите на всяка генерация предоставя възможност за прилагането на диференциран подход за мобилизирането и ефективното управление на трудовия потенциал и енергия на представителите на четирите поколения работна сила.



Прилагайте диференциран подход за ангажиране на служителите от различните поколения

Ангажираността надхвърля удовлетворението от работата, налице е когато човек намира вдъхновение, смисъл, възможности в това, което прави. Тя е „степенна на психологическа инвестиция от страна на служителите в тяхната организация“¹⁷⁷, „добавената стойност или допълнителното усилие, което служителят влага в работата си, което има пряко отражение върху представянето на организацията“¹⁷⁸. Изразява се в **привързаност** – (склонността на служителя да работи за настоящия си работодател в дългосрочен план); **удовлетвореност** (желанието на служителя да препоръчва компанията като добро място за работа); и ги надгражда като **ангажираност** - готовността и желанието на служителя да влага допълнителни усилия, извън и над формално вписаните отговорности и задължения на ролята си в организацията.

Ангажираността и преживяванията на служителите на работното място са тясно преплетени. Според AON Hewitt чистото измерване на ангажираността не е достатъчно, тъй като то е следствие от цялостното усещане и възприятие на човек на работното място и затова е важно да се вземат предвид шест основни групи фактори: **работодателската марка/бренд** (репутация, т.нар. „стойностно предложение на работодателя към служителите“, корпоративната социална отговорност и пр.); **лидерството** (управленските модели, лидерски стилове); **представянето на служителите** (възможности за обучение и развитие, напредване

¹⁷⁷ AON Hewitt (2017) Trends in Global Employee Engagement, http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2017_Employee-Engagement.pdf

¹⁷⁸ Finn, J. D., Rock, D. A. (1997). *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 221–234

в кариерата, управление на представянето/предоставяне на обратна връзка, възнаграждение и признание и пр.); **работата** (сътрудничество, овластяване и автономия, задачи); **организационни политики и практики** (комуникация, клиентски фокус, различия и приобщаване и пр.); **основата** (ползи, сигурност на работното място, безопасна и здравословна работна среда, баланс работа и личен живот).



Ако си представим ангажираността като изкачване на планина¹⁷⁹, независимо дали основата на планината е работа в нова компания, или назначаване на нова длъжност в същата компания, в даден момент всеки се оказва в началото на пътеката, която води към върха на планината. Там човекът все още е на същата длъжност, но вече е напълно ентузиазизиран, погълнат и отдаден на работата си. Пътят минава през четири „лагера“.

На нивото на „**базовия лагер**“ е важен отговорът на два въпроса: „Ясно ли ми е какво се очаква от мен на работа?“ и „Разполагам ли с материалите и оборудването, които са ми нужни, за да си върша работата?“. На нивото на „**лагер 1**“ служителят си задава въпросите „На работа всеки ден ли имам възможност да правя това, в което съм най-добър?“, „През последната седмица получих ли признание или похвала за добре свършена работа?“, „Прекият ми ръководител или някой друг на работа интересува ли се от мен като личност?“ и „Има ли човек в работата ми, който насърчава моето развитие?“. Преживяването по отношение на ангажираността в „**лагер 2**“ се определя от отговорите на въпросите: „Мнението ми има ли някакво значение на работа?“, „Целта и мисията на компанията карат ли ме да смятам, че работата ми е важна?“, „Колегите ми стремят ли се да си вършат работата качествено?“, „Имам ли близък приятел на работното място?“. Положителните отговори на въпросите „Прекият ми ръководител обсъжда ли с мен своевременно представянето ми?“, „На работа имам ли възможност за обучение и развитие?“ биха показали, че служителят е достигнал символичния „**връх**“ на планината на ангажираността.

Ангажираността е непрекъснат процес, в който преките ръководители имат съществена роля. За да изградят основата на ангажираността на служителите, ръководителите на екипи е важно **да посрещнат потребностите на представителите на всички поколения, свързани с предоставяне на яснота по отношение на техните задължения и очакванията от тях, осигуряване на ефективните ресурси за справяне с работните задачи, възможност да дават най-доброто от себе си на работното място, като прилагат своите знания, умения и компетенции, да получават признание, лично отношение и възможност за развитие.** Смисълът в работата и добрата комуникация са сред основите фактори, които допринасят за ангажираността на служителите.







Предизвикателство към ръководителите на екипи: Познавате ли факторите, които влияят на ангажираността на представителите на различните поколения служители във Вашия екип?

Използвайте своите наблюдения и информацията от настоящия наръчник.

На следващата страница вижте кратко описание на поколенческите специфики относно факторите, влияещи върху ангажираността и лоялността.


¹⁷⁹ Адаптирано по Buckingham, M., C. Coffman. First, break all the rules, New York, Simon & Schuster, 1999, pp. 42 – 49

| ПОКОЛЕНИЕ | ФАКТОРИ, СВЪРЗАНИ С АНГАЖИРАНОСТТА |
|---|--|
|  <p data-bbox="331 253 662 365">Поколение Т (родени преди 1964г.)</p> | <p>Склонни са да проявяват ангажираност и лоялност по принцип, по предварително убеждение. Имат засилено чувство за общност и поставят колективния интерес над личния. Отдадени са на работата и не пестят усилия. Свикнали са да постигат нещата с търпение и по трудния начин. Ценят трудолюбието, усърдието и работохолизма, като се самоопределят на основата на положените усилия и своите професионални постижения. Очакват ясни правила, консервативна организация, строга йерархия, принципни взаимоотношения и здравословни условия на труд. Не обичат нововъведенията и честите промени и са склонни да се съмняват в тяхната целесъобразност. Напускането на предприятието за тях е крах. Не са уверени във възможностите си да се справят с нарастващите изисквания, да поддържат уменията си, както и в шанса да намерят нова работа.</p> |
|  <p data-bbox="331 1010 662 1122">Поколение X (родени в периода 1965 г. – 1979 г.)</p> | <p>Проявяват известна ангажираност, ако работните условия задоволяват техните материални интереси и предприятието гарантира дългосрочна сигурност, стабилност и коректност. Проявяват лоялност само ако има реципрочност от страна на работодателя. В работата са индивидуалисти и не се влияят от колективните интереси. Очакват смислено целенасочено използване на технологиите, изправно оборудване, добра организация на процесите и справедливи взаимоотношения. Скептични са към нововъведенията и иновациите. Държат на баланса между работа и личен живот. Притиснати от обстоятелствата, правят компромиси, докато не намерят по-изгодни предложения за работа.</p> |
|  <p data-bbox="331 1630 662 1742">Поколение Y (родени в периода 1980 г. – 1992 г.)</p> | <p>Проявяват ангажираност, ако са изправени пред предизвикателства и нови възможности за развитие, ако не се чувстват „блокирани“ и тъпчеци на едно място, без да напредват. Лоялността им е променлива и краткотрайна. Склонни са да полагат извънредни усилия, ако това им носи незабавна полза. Искат да разполагат със съвременни технологични инструменти, очакват модерна</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>работна среда и иновации, които да направят работата им по-лесна, ефективна и интересна. Готови са да напуснат, ако нямат перспективи и условията не се вписват в техните цели и амбиции. Знаят цената си и винаги „се оглеждат“ за нови по-изгодни предложения.</p> |
|  <p>Поколение Z (родени в периода 1993 г. – 2001 г.)</p> | <p>Проявяват ангажираност, ако намерят личен смисъл в работата и възприемат каузата на компанията, като обществено значима. Не разбират смисъла на лоялността. Имат изключително завишени очаквания към технологичното оборудване и цифровизацията на работните места. Свикнали са сами да решават какво да правят. Предпочитат гъвкави режими на работа и не правят компромиси със свободното си време. Нямат задръжки да напуснат предприятието, ако условията не ги удовлетворяват или търсят нови предизвикателства и разнообразие.</p> |

Успешните ръководители съумяват да стимулират определени поведения у своите служители, а не се стремят самоцелно да ги направят доволни от един или друг фактор на работната среда. Чудесно е, когато в една компания има удовлетворени служители и добра работна атмосфера. Бизнесът обаче се нуждае от ангажирани служители, т.е. такива, които са готови да полагат допълнителни усилия за успеха на компанията. Ангажираните служители не само показват желанието си да допринасят, но знаят точно как да работят ефективно, тъй като разбират ясно поставените цели и стратегия на своя работодател. Те възприемат успеха на организацията като свой собствен успех. Ангажираният служител върши работата си със страст, енергия и ентузиазъм, и е по-продуктивен.

От изключително значение е поддържането на ангажираността на служителите в „новата реалност“.



В условията на глобалната пандемия, причинена от COVID-19 ангажирането на мултигенерационната работна сила се превръща в стратегически приоритет.

На фона на безпрецедентната несигурност служителите е необходимо да се приспособят към драматични промени в условията на труд и професионален живот. За да се ангажират ефективно служителите през този исторически момент, от съществено значение е да се даде приоритет на яснотата, да се създаде общност и да се насърчат работни взаимоотношения, които водят до сътрудничество, съвместно създаване и творчество.

Общувайте с яснота и прозрачност

От ключово значение е организациите да бъдат прозрачни по отношение на своите предизвикателства и да поддържат ясна комуникация със служителите си. Важно е

отношението към служителите да бъде етично и отговорно, дори когато се споделят лоши новини. От ключово значение е насърчаването на култура на съпричастност, устойчивост и откритост.

Свържете се като общност

По време на криза, чувството за свързаност с общността, работата за ясно дефинирана цел и отстояването на фирмените ценности е жизненоважно за мотивирането и ангажирането на екипите. Възприемайки възможностите за виртуална работа, е важно да се развие чувство за общност сред служителите, за да може всички те, дори новоназначените, които никога физически не са се срещали с колегите си, да се чувстват като част от екип. Свързването като общност в този момент ще изисква изобретателност и въображение - то може да означава разработване на нови канали или социални инструменти за служители, които да споделят истории, идеи, проблеми; или добавена реалност, за да се създаде усещане за физическо присъствие; или може да означава провеждане на виртуален фестивал, който включва индивидуални учебни модули, онлайн форуми или цифрови състезания, които подобряват приноса и уменията на служителите. Дори малките инвестиции в изграждането на истинска общност могат да окажат голямо влияние върху ангажираността и екипния дух.

Създавайте съвместно със служителите

По време на криза всеки се сблъсква с уникални обстоятелства. Но за бизнесите, които възприемат подход „отгоре надолу“ към ангажираността на служителите, този момент предлага рядката възможност на компаниите да ангажират персонала си в по-голяма мисия и да му дадат усещане за собственост върху посоката, в която се движи организацията. Това е и мощна възможност да се обедини екипа, за да отговори на нови предизвикателства и да създаде съвместно продукти и резултати, които могат да помогнат на бизнеса да се справи с предизвикателствата. Това е процес на съвместна работа, който трябва да използва силните страни и талантите на представителите на всички поколения служители в компанията.¹⁸⁰



Накратко: Важно е компаниите да осъзнаят, че разполагат с много повече възможности за мотивиране на служителите, отколкото просто с предлагане на финансови стимули. Мултигенерационните екипи поставят предизвикателство пред креативността на своите ръководители при мотивирането, ангажирането и стимулирането на техните членове. Така например докато най-новото попълнение в редиците на работната сила

поколение Z обикновено са мотивирани от менторски програми, уважение от страна на колегите и извънработни социални събития, както и когато се чува гласът им, същото не важи за поколение X, които пък ценят корпоративни уелнес програми, признание за постиженията, възможности за професионално развитие и ползи, свързани със семейството (като гъвкаво работно време). Служителите от **поколение T** са най-често мотивирани освен от финансови стимули, от възможности за професионално развитие, високи постове, признание за техния опит

¹⁸⁰ Адаптирано по Goldstone, Lawrence, Sonia, Clarke, 2020, PwC Australia, The art of engaging employees during turbulent times, <https://www.pwc.com.au/the-difference/art-of-engaging-employees-in-turbulent-times.html>

и постижения, както и различни други бонуси. **Поколение X** пък се мотивират от повече самостоятелност, възможности за обучение, развитие и израстване в кариерата, както разбира се и от финансови бонуси. Служителите от **поколение Y** са най-често мотивирани от неща, които са по-творчески и технологични, но също така и от високи възнаграждения, възможности за изучаване на нови технологии, приятна работна среда, кратки и разнообразни задачи, възможности за изразяване на креативност и мнения. Смесената работа и работата с кауза е допирната точка за **поколението Y и Z**, когато става въпрос за предпочитания и очаквания от работното място. Те са по-малко загрижени за сигурността и по-фокусирани върху възможностите за иновации, гъвкавост и промяна на света към по-добро. Те уважават прозрачността и искат да работят за компании, които поставят приоритет върху осъществяването на положително въздействие върху обществото. Други неща, които ги мотивират в работата, са възможности за лидерство, отдаденост на каузата и шанс да бъдат креативни. За да бъдат ангажирани успешно, те трябва да имат възможност да свържат личните си стремежи, технологични таланти и желанието за определена цел към мисията на компанията.

Познаването, разбирането и отчитането на поколенческите характеристики и особености предоставя възможност за прилагането на диференцирани управленски модели, техники и похвати за мотивиране, ангажиране и стимулиране на различните поколения на работното място.

Ангажираността на служителите е важна част от т.нар. „преживяване на служителите на работното място“. Равняването на възможностите, мотивацията и амбициите на представителите на различните поколения служители с тези на организацията, предоставянето на възможности за смислена работа, която да ги стимулира и амбицира, подходящата работна атмосфера и пр. полагат основата на цялостното позитивно усещане и преживяване на служителите за организацията.

Раздел 7. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕЖИВЯВАНИЯТА НА РАЗЛИЧНИТЕ ПОКОЛЕНИЯ РАБОТНА СИЛА

„Клиентите не са на първо място. На първо място са служителите.

Ако се погрижите за служителите си, те ще се погрижат за клиентите Ви“

Ричард Брансън

Дефицитът на пазара на труда, демографските промени и изострящата се „битка за таланти“ налагат нов модел на управление на човешкия капитал, характеризиращ се с преместване на фокуса от организацията към служителя. За да могат успешно да привлекат и задържат талантите, компаниите започват да обръщат все по-голямо внимание върху цялостното усещане на служителите за организацията, което се формира въз основа на преживяванията им с нея във всички точки на взаимодействие и т. нар. **„управление на преживяванията на служителите“**.

Преживяването на служителя започва да се изгражда от момента, в който прочете обявата за работа и започне да проучва компанията/работното място, през процеса на кандидатстване, постъпване на работа и всичко, което следва от този момент нататък до момента на напускане, а дори и след това. Затова управлението на преживяванията на служителите обхваща всички тези елементи. Често то се свързва с ангажирането на служителите и дейностите по обвързването на целите на компанията с възможностите, амбициите и интересите на служителите, но освен това включва оптимизация и опростяване на работните процеси и софтуерните системи, използваните от служителите документи, преразглеждане на работното пространство, комуникацията в екипа, бранда на компанията и др.¹⁸¹

Преживяванията на служителите в работната среда възникват в резултат на взаимодействието им с три фактора - физически заобикалящата ги среда; работата, която трябва да бъде свършена и социалните връзки и взаимоотношения. Тези фактори се преплитат на работното място, в резултат на което могат да бъдат идентифицирани шест ключови аспекта на преживяванията на служителите - обществената репутация на компанията, организационната култура, физическото работно място, параметрите на работната среда, организацията на работата, инструментите и технологиите.¹⁸²

Този раздел обхваща основните елементи в управлението на преживяванията на служителите, представители на различните поколения работна сила:



Идентифицирайте ключовите фактори за преживяванията на служителите и въздействайте върху тях



Проявявайте лично отношение



Предоставяйте своевременна обратна връзка

¹⁸¹ Желева, Елина, Какво всъщност е Employee Experience? <http://www.designthinking.bg>

¹⁸² IBM Institute for Business Value, USA, 2016, Designing employee experience. How a unifying approach can enhance engagement and productivity.

Подходите в управлението на преживяванията са специфични за всяка компания и са тясно свързани с нейните бизнес цели, среда и организационна култура. Важно е да се вземе предвид, че **на работното място има четири поколения, които имат специфични очаквания и нагласи към работата, работната среда и взаимоотношенията в нея.** Всяко поколение предпочита определен вид стимули в работата, възприема въздействието им по различен начин и също по различен начин е склонно да мобилизира трудовия си потенциал и енергия. Затова е важно прилагането на **диференциран, съобразен с поколенческите различия, подход в управлението на преживяванията.**



Идентифицирайте ключовите фактори, които имат значение за преживяванията на служителите и въздействайте върху тях

Отправната точка в управлението на преживяванията на служителите е **проучването и анализа на всички аспекти във възприемането на компанията от работещите в нея.** Това означава да се очертае т.нар. „**пътешествие на служителите**“ (employee journey) – да се разработи „**пътна карта**“ (journey map) на всички точки на взаимодействие на служителите с компанията от момента на търсене, през наемането, въвеждане в работата и т. н. до прекратяването на работните взаимоотношения. Целта е да се установят **ключовите моменти и факторите, които са от значение за преживяването на служителите,** както и пропуските, проблемите или стъпките, които не добавят стойност към преживяването на служителите.



Вземете предвид гледната точка на служителя



Идентифицирането съвместно със служителите на ключовите моменти, които са от значение за тяхното преживяване е възможно чрез комбинираното прилагане на различни инструменти - анализ на данни, дизайн мислене, наблюдение, интервюиране, проучвания на организационната култура, ангажираността, мотивацията и удовлетвореността на служителите, както и анализ на свободните коментари, получени посредством интервюта (лични срещи), фокус групи, вътрешни и външни социални платформи, и пр.


От ключово значение за разбирането на хората в работната среда е вземането под внимание на ефектите от взаимодействието между социалния контекст (включително поколенческите особености) и индивидуалните особености (личностни черти, характер, потребности и интереси) на отделния служител.



Предизвикателство: Определете поколенческите специфики, свързани с ценностите и мотивацията на различните поколения служители, които са важни за формирането на преживяванията им на работното място.

Използвайте своите наблюдения, информацията от предишните страници, както и описанието на поколенческите профили, публикувано на [сайта на Проекта](#).
На следващата страница може да видите ключовите поколенчески специфики.

| ПОКОЛЕНИЕ | ЖИТЕЙСКИ ЦЕЛИ И СТРЕМЕЖИ | ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ | МОТИВАЦИОННИ ФАКТОРИ |
|---|--|--|--|
|  <p>Поколение Т (родени преди 1964г.)</p> | <p>сигурност, достойнство, спокойствие, уважение, признание, независимост, авторитет</p> | <p>трудолюбие, професионализъм, отговорност, лоялност, честност, интелигентност</p> | <p>Живеят, за да работят; мотивират се от сигурност и устойчивост на работното място; наличие на ясни отговорности, правила и стандарти за работа; компетентно и принципно ръководство; уважение към опита и приноса; възможност за предоставяне на знания и опит на другите; добра работна атмосфера, открит комуникационен климат, зачитане на мнението; здравословни и безопасни условия на труд; липса на напрежение и стрес в работата</p> |
|  <p>Поколение X (родени в периода 1965 г. – 1979 г.)</p> | <p>сигурност, високи доходи, достойнство, независимост, уважение, спокойствие, щастие (радостта и хармонията в семейството, удовлетвореността от постигането на целите и баланса между работа и личен живот)</p> | <p>трудолюбие, професионализъм, интелигентност, отговорност, честност, знание (опит)</p> | <p>Работят, за да живеят, да задоволяват желанията и потребностите на себе си и на своето семейство; мотивират се от стабилност на компанията и сигурност на работното място; добра информираност и открит комуникационен климат; автономност и самоконтрол в работата; високо фиксирано възнаграждение и допълнителни материални придобивки; справедлива оценка на представянето; реципрочност и признание по отношение на трудовия принос; професионални качества на ръководителите, участие и консултиране при вземането на решения; подходящи условия на труд и режими на работа, които не отнемат от личното време</p> |

| | | | |
|---|---|---|---|
|  <p>Поколение Y (родени в периода 1980 г. – 1992 г.)</p> | <p>високи доходи, щастие, любов, сигурност, уважение, независимост, справедлива оценка, комфорт.</p> | <p>професионализъм, интелигентност, трудолюбие, адаптивност, креативност</p> | <p>Работят, за да постигат и успяват; мотивират се от справедлива оценка и обратна връзка; своевременно стимулиране на трудовия принос; високо и прогресиращо заплащане, допълнителни бонуси и стимули; финансова стабилност на компанията; предприемчиво, компетентно и принципно ръководство; подходящи работни взаимоотношения, възможност за свободно изразяване на идеи; перспектива в кариерно развитие, възможност за нови постижения и овладяване на нови, преносими към други работодатели умения.</p> |
|  <p>Поколение Z (родени в периода 1993 г. – 2001 г.)</p> | <p>щастие, независимост, свобода, любов, високи доходи, уважение, удоволствие, разнообразие, приятелство (обхваща приятели в социалните мрежи, съмишленици, общности по интереси, последователи на каузи и пр.)</p> | <p>професионализъм, адаптивност, смелост да отхвърлят статуквото и да експериментират, креативност, трудолюбие, интелигентност и прагматичност.</p> | <p>Работят, за да се забавляват; мотивират се от приятни преживявания в работата; репутация на компанията; възнаграждение; възможности за обучение, усъвършенстване и кариерно развитие; своевременна и обективна обратна връзка за постигнатото; възможност за общуване и свободно изразяване на мнение; съвременно технологично оборудване; значим смисъл на работата, разнообразие и предизвикателства; ръководители с прогресивно и креативно мислене, предоставящи свобода на действие; сътрудничество в екипа.</p> |



Как синдикалните дейци в предприятието могат да допринесат за успешното управление на преживяванията на служителите, представители на различните поколения работна сила ?

Синдикалните дейци могат да използват като инструмент колективното договаряне на равнище сектор и организация, за да ангажират работодателите и браншовете с **въвеждането на политики и предприемането на действия, свързани с:**

- ✓ **идентифициране на ключовите точки на контакт, върху които преживяванията на служителите оказват най-голямо влияние** с помощта на комбинация от подходящи инструменти - анализ на данни, дизайн мислене, наблюдение, интервюиране, инструменти за обратна връзка, системни организационни проучвания, свързани с културата, поколенческите различия, ангажираността, мотивацията и удовлетвореността, комуникационния климат, екипната ефективност, лидерството, конфликтите, проучване на нагласите, мненията и настроеността на служителите и пр.;
- ✓ осигуряване на **подкрепа и спонсорство от ръководството** и ангажираност на **мултидисциплинарен екип** (експерти от различни области – маркетинг, брандинг, аналитици, човешки ресурси, дизайнери, IT и пр.) за изграждането на изключителното преживяване;
- ✓ въвеждане на ефективен подход в управлението на преживяванията, основан на **разбиране на гледната точка на служителя, персонализация, идентифициране на ключовите точки на контакт**, върху които преживяванията на служителите оказват най-голямо влияние и въздействие върху ключовите фактори за формиране на възприятията, прозрачност и обратна връзка;
- ✓ предприемане на мерки и инициативи, насочени към ключовите аспекти на преживяванията на служителите, свързани с **организационната култура, физическото работно място, параметрите на работната среда, организацията на работа, инструментите и технологиите, социалните платформи** и пр., които отразяват важните моменти, които са от значение за преживяванията и различните нужди на служителите от различни възрасти;
- ✓ въвеждане и развитие на **програми за корпоративна социална отговорност**, обвързани с полагането на грижи за непрекъснатото развитие и усъвършенстване на потенциала на служителите от всички поколения, инвестиции в тяхното обучение и развитие, в допълнителни социални пакети, в програми за подобряване на комуникацията на вътрешнофирмено ниво и пр.;
- ✓ въвеждане на инициативи за изграждане на **работна среда, отношения, технологии и процеси**, които да предоставят на всички поколения служители добронамерена и насърчаваща работна атмосфера, вдъхновяващи предизвикателства, мотивация за усъвършенстване и личен смисъл;
- ✓ използване на **съвременни инструменти и технологии, и социални платформи**, които подпомагат организационните иновации, споделянето и трансфера на знания, предоставят среда, където служителите могат да открият подходяща информация, да общуват, да изразяват мнение, да предлагат решения и да изявят своите възможности;
- ✓ **препроектиране на преживяванията на служителите в контекста на промените, свързани с новата реалност.**



Дизайн мисленето може да бъде използвано както за проектирането, така и при препроектиране на преживяванията на служителите в контекста на промените, свързани с „новата реалност“

Социалното дистанциране в резултат на глобалното разпространение на COVID-19, принуждава компаниите да предефинират начина, по който извършват бизнеса си - първоначално чрез въвеждане на работа от дистанция (там, където е възможно), а след това като осигурят поэтапно завръщане на работното място. В тази нова ситуация **фокусирането върху преживяванията на служителите е от съществено значение за тяхната продуктивност и ангажираност**. Затова проектирането на „новата реалност“, която балансира триадата за безопасност, производителност и преживяване на служителите, се превръща в ключово предизвикателство.

Дизайн мисленето може да бъде използвано като ефективен подход като при изграждането на преживяванията на служителите, така и при техния редизайн чрез няколко последователни стъпки:

✓ **Разбиране и съпричастност със служителите и проблемите, с които се сблъскват.**

Първата ключова стъпка помага да се уверим, че проектираме решения за правилните предизвикателства, вместо да предполагаме, че знаем какво мислят или чувстват служителите.

Например, в контекста на завръщането на работното място служителите са изправени пред безпрецедентна промяна и всички ще имат свои собствени предизвикателства, с които е необходимо да се справят. Чрез използването на видео интервю, виртуални фокус групи и онлайн анкети могат да бъдат идентифицирани нуждите, желанията, очакванията, притесненията и проблемите на служителите. Могат да бъдат сегментирани групи въз основа на техните нужди - например родители ли са, грижат ли се за някого (възрастен, болен), разчитат ли на градския транспорт, могат ли да работят дистанционно? Така могат да бъдат набелязани онези моменти от преживяването, които най-много се нуждаят от препроектиране, въз основа на това къде са най-големите притеснения и проблеми.¹⁸³

✓ **Определяне на фокуса и обсъждане на максимално широк кръг решения**

Колкото и очевидно да ни се струва решението на един проблем, е важно да бъдат обсъдени поне още 3 други възможни решения и варианти. От колкото повече перспективи успяваме да обхванем проблема, толкова по-пълноценни ще са и вариантите за решение. Според дизайн мисленето 5 човека с различен профил, за 1 ден, ще дадат много по-ефикасно решение на един проблем, отколкото 1 човек, който мисли върху този проблем цял месец.¹⁸⁴

✓ **Дизайн на идеи и тестови опции**

¹⁸³ Barstow, Heather, Pringle, Lucy, KPMG, Design Thinking: Rebuilding employee experience, <https://home.kpmg/uk/en/home/insights/2020/05/design-thinking-a-route-to-rebuilding-the-employee-experience.html>

¹⁸⁴ Иновейшън Стартър, 2015, Дизайн мислене (Design Thinking), <http://innovationstarterbox.bg/resources/kakvo-e-dizain-mislene/>

Фазата на проектиране предоставя възможност за достигане до иновативни решения, чрез съсредоточаване върху широка идея, усъвършенстване чрез тестване и прототипиране.

Включването на служителите в съвместното създаване на идеи е от решаващо значение - хората отдават по-голяма стойност на нещо, ако са помогнали за проектирането и изграждането му. От ключово значение е включването и на всички екипи, които са свързани с изграждането на преживяванията, включително HR, IT и линейни мениджъри. Комбинирането на усилията на тези екипи в един съгласуван дизайн ще осигури желаня краен резултат.

В основата на дизайн мисленето е оценката на потенциалните решения за потвърждаване на правилния баланс между това, което е желано от служителите, онова, което е подходящо за бизнеса и това, което е възможно от гледна точка на ограниченията по отношение на финанси, време и ресурси.

✓ **Тестване, прецизиране и адаптиране**

Може няколко пъти да се наложи преминаването от стъпка 2 през стъпка 3 и обратно.

✓ **Избор на идея и реализиране**

На този етап се правят „фините настройки“ на идеята. При реализацията е важно да се осъществява непрекъснато събиране на обратна връзка и измерване на успеха чрез подходящи инструменти.

При осъществяването на процеса на дизайн мислене е важно спазването на четири правила:

Правилото за обсъждане в общност – разчита се на колективната креативност и брейнстормингът е основен инструмент за работа. Мултифункционалните екипи дават по-голяма добавена стойност към контекста на проблема.

Правилото за свобода на съжденията – на фазата на брейнсторминга не се коментират идеите. Оценката на идеите се прави независимо от брейнсторминга. Дизайн мисленето допуска човешките грешки като естествен процес и не само че не се бои от тях, а дори и ги поощрява.

Правилото за промяната – дори и най-добрата идея е само идея преди да бъде верифицирана от потребителите. Когато тя бъде тествана, винаги се появява обратна връзка, на база на която настъпват подобрения, развитие и модификация.

Правило за конкретността – идеите трябва да попадат в идеалната зона за иновации, да не са твърде далеч или твърде близо от началната точка. Потребителските профили или персони, на които стъпва дизайн мисленето, са винаги реални хора. Това помага за развитието на емпатия и за решението на конкретен, а не на общ проблем.



Как ръководителите на екипи могат да допринесат за успешното управление на преживяванията на служителите, представители на различните поколения работна сила ?

Ръководителите на екипи имат ключово значение за постигането на желаната промяна в работната среда, отношенията и работните процеси, която да обогати живота на служителите, да им предостави личен смисъл, вдъхновяващи преживявания и предизвикателства, мотивация за усъвършенстване, добронамерена и насърчаваща атмосфера на работа. Менеджърите могат да допринесат за успешното управление на преживяванията на служителите, представители на различните поколения работна сила, посредством:

- ✓ активно участие в процеса на идентифициране на ключовите точки на контакт, върху които преживяванията на служителите оказват най-голямо влияние;
- ✓ познаване, разбиране и зачитане на личностните и поколенческите особености, нагласите и очакванията на членовете на екипа за постигане на ангажираност и напасване на нуждите на служителите към нуждите на организацията като;
- ✓ проява на лично отношение и оказване на подкрепа на представителите на всички поколения в екипа; съпричастност и загриженост, избор на подходящ емоционален отговор, който съответства на ситуацията на служителите;
- ✓ изграждане на доверие, емоционално интелигентно лидерство и прилагане на индивидуален управленски подход, чувствителност и внимание към всеки служител;
- ✓ въздействие върху факторите, формиращи преживяванията на служителите (подбора, привличането и задържането на способни хора, въвеждащото обучение, управлението на представянето, възнаграждението и стимулирането, системите за управление на качеството, осигуряването на приемственост, кариерното развитие, иновациите, управлението на промяната, трансфера на знание и пр.);
- ✓ осигуряване на съобразена с личните и поколенческите специфики на служителите организация на работата, водеща до успешното изпълнение на работните задачи;
- ✓ предоставяне на представителите на всички поколения на възможности за предизвикателна и разнообразна работа; намиране на личен смисъл, разбиране за важността на дадена задача, как тя се вписва в целите на работния екип и в целите на организацията; предоставяне на своевременно конструктивна обратна връзка;
- ✓ ефективно управление на преживяванията на служителите чрез предприемане на проактивни действия за постигане на оптимално качество на живот на работното място за представителите на всички поколения, постигане на междугенерационно сътрудничество и солидарност, баланс в целите, интересите и споделено чувство за идентичност между служител, екип и организация.



Проявявайте лично отношение

Управлението на преживяванията е необходимо да постигне баланс в интересите и напасване на нуждите на служителите и организацията, чрез центриран върху служителя подход, в който **ключова роля имат ръководителите на екипи в компанията**. Те трябва да познават както индивидуалните особености, нагласи и очаквания на членовете на екипа, така и нуждите, породени от етапите на жизнения цикъл (напр. грижа за малки деца, възрастен член на семейството и пр.), както и техните **поколенчески специфики**.

Чрез **подход, основан на лично отношение** към всеки член на екипа, ръководителят има за цел да окаже подкрепа и да постигне напасване нуждите на служителите към нуждите на организацията. Затова мениджърът е необходимо да изгради доверие, основано на внимание към всеки член на екипа и да прилага **емоционално интелигентен лидерски подход**. За да управлява ефективно преживяванията, ръководителят е важно да изгради сътрудничество и солидарност между поколенията работещи, както и баланс в целите, интересите и споделено чувство за идентичност между служител, екип и организация. Въпреки, че различните поколения имат различни очаквания, има и общи неща, важни за всички служители – те искат да бъдат третираны като личности с уникални умения, нужди и амбиции.

Персонализираният подход на управление води до създаването на работна среда, която да е благоприятна за привличането, формирането и задържането на способни, ангажирани, лоялни и продуктивни служители.

За да управлява ефективно преживяванията на служителите, ръководителят е важно да приложи **подход, основан на лично отношение** при управление на кариерата, ротацията на работните места, персонализираното учене и развитие на компетенции, което е насочено към специфичните поставени цели за обучение въз основа на трудовото представяне, професионалните стандарти и индивидуалните кариерни цели и пр.



Предоставяйте своевременно обратна връзка

Обратната връзка е ключов инструмент на мениджърите за постигането на непрекъснато подобряване на трудово представяне на членовете на екипа и според проучванията е определяща за преживяванията на служителите на работното място. За да бъдат ангажирани, спокойни и пълноценни, хората се нуждаят от своевременното предоставяне на достъпна, ясна и обективна информация за резултатите от трудовото им представяне, за новите изисквания, за състоянието и бъдещето на компанията, за намеренията на ръководството и пр.

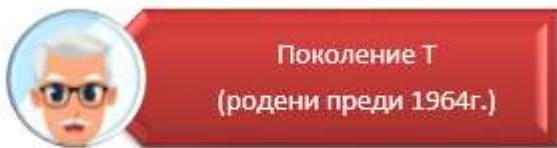
Чрез **позитивната обратна връзка** ръководителят на екипа насърчава служителите да продължи да демонстрира очакваното от компанията поведение, помага му да осъзнае какво може и прави добре, какво му дава възможност да бъде успешен на работното си място, и да затвърди желаното трудово представяне. **Конструктивната обратна връзка** е полезна за служителите, за да му помогне да осъзнае какво не може или не знае, да му даде възможност да повиши своята компетентност, като открие сам пътя за усъвършенстването си или да следва насоки и препоръки.

Независимо дали целта е затвърждаване на доброто представяне в работата или подобряване на определени области при изпълнението на задачите, за да бъде ефективна обратната връзка, тя е важно да бъде **своевременна и регулярна** – т.е. да бъде предоставена навреме и често, не само по време на формалните срещи за оценка на трудовото представяне, а и неформално – тогава, когато е необходимо.

Следването на систематична структура при предоставянето на критична или позитивна обратна връзка, помага на мениджърите да са конкретни и обективни, да дадат обратната връзка по начин, който е най-вероятно да постигне желаните ефекти върху поведението на служителите. Ето няколко **стъпки и принципи**, които е важно да бъдат спазвани от ръководителя:

- ✓ да **говори от свое име** и да поеме **отговорност** за това, което казва;
- ✓ да бъде **конкретен** – да дискутира конкретни ситуации и действията на служителя (но само поведение, което е под неговия контрол), без да атакува личността му;
- ✓ да бъде **конструктивен** - когато описва необходимостта от промяна в поведението да каже конкретно и ясно каква точно промяна очаква и да предложи съдействие или идеи как да се случи промяната;
- ✓ да **„дозира“ обратната връзка**, като следва „принципа на сандвича“ – да започне с позитивна обратна връзка, после да каже какво трябва да се подобри и да завърши отново с нещо конкретно позитивно.

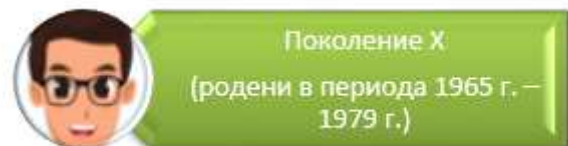
При предоставянето на обратна връзка е важно да се вземат предвид и поколенческите особености. Различните поколения работещи имат свои **специфични очаквания към обратната връзка, произтичащи от различията в техните нагласи, ценности и мотивация.**



Представителите на поколението на традиционалистите изпитват необходимост от обществено признание за добре свършена работа и очакват да го получават от своя пряк ръководител и колегите си. Те имат висока необходимост от контрол, а

предоставянето на своевременно обратна връзка им помага да разберат какво точно се очаква от тях и по какъв начин да го извършат. Служителите от това поколение имат нужда и от формална обратна връзка за трудовото си представяне, придружена със съответната документация, като мотивиращ ефект имат както финансовите, така и нефинансовите стимули, включително похвали, грамоти и пр. Представителите на T поколението ценят личното израстване и затова **всяка конструктивна обратна връзка към тях е важно да бъде представена като възможност за растеж.** Без редовна обратна връзка те се чувстват объркани и ще търсят и често интерпретират поведенческите знаци отрицателно, като негативна обратна връзка, което може да доведе до тяхната демотивация.¹⁸⁵

Представителите на поколение X очакват обратна връзка, която е свързана с това как техния индивидуален принос се отразява на компанията и нейното представяне. Служителите от това поколение също очакват **конструктивна и своевременно обратна връзка, която е насочена към предоставяне на възможности за растеж и развитие.** Ако бъдат лишени от обратна връзка, те са склонни да приемат това за негативна обратна връзка и да се насочат към търсене на други възможности, вътре или извън организацията.

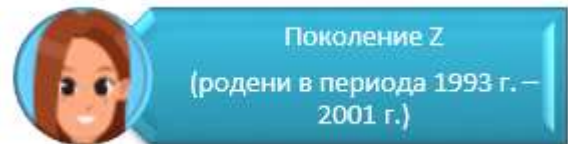


Милениалите живеят в свят на социални мрежи, където обратната връзка е част от ежедневието им. Те, повече от всяко друго поколение, търсят и имат нужда от позитивна обратна връзка, за да утвърдят усещането си за стойност за дадена

¹⁸⁵ Green, H. (2012) How to Give Four Generations Feedback <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2012/06/26/how-to-give-four-generations-feedback/#15b7296d7bd0>

организация. За да отговори на техните нужди, ръководителят е необходимо да предоставя **регулярно и своевременно потвърждение на приноса им или да им даде конструктивна обратна връзка за поведението, което трябва да променят**. Използването при оценката на трудовото представяне на **360 градусова обратна връзка** се приема позитивно от това поколение служители, тъй като прилагането на този инструмент дава възможност и те да предоставят своята обратна връзка на ръководители, колеги и подчинени (ако имат такива). При липса на обратна връзка, представителите на поколение Y обикновено приемат, че всичко е наред, тъй като в технологичния свят, с който са свикнали, те получават информация бързо, ако трябва да коригират нещо.

Представителите на поколение Z са израснали в дигитална среда, изпълнена с обратна връзка в реално време (харесвания, коментари, споделяния и пр.) и затова не е изненадващо, че те имат **повишена нужда от обратна връзка на работното място**.



Годишните, тримесечните или месечните прегледи на трудовото представяне не са достатъчни за най-младите служители и не отразяват динамиката на работата. За да бъдат информирани, ангажирани и да работят добре, те очакват от своя ръководител **да получават често обратна връзка** и този процес да бъде **с минимална продължителност** (около 5 или по-малко минути), информацията да бъде представена само с 2-3 изречения, **използвайки ефективната формула за обратна връзка** с високи стандарти („Имам много високи очаквания“), увереност („Знам, че можеш да ги достигнеш“), предоставяне на посока („Приеми това ново предизвикателство“ и подкрепа („Ако имаш нужда, аз ще те подкрепя“).¹⁸⁶ Освен това, **представителите на поколение Z очакват начина, по който им се предоставя обратната връзка, да бъде високо-технологичен** (напр. чрез платформа за обратна връзка). Използването на различните платформи дава възможност на служителите да споделят мнението си, да допринасят с иновативни идеи, да поддържат непрекъснат диалог с колегите си и ръководството.

Освен от своевременно предоставяне на обратна връзка, **служителите от всички поколения имат потребност да бъдат информирани и да знаят как усилията им допринасят за постигането на корпоративните цели, да се чувстват полезни и значими**. Откритият комуникационен климат, атмосферата на добронамереност и толерирането на различните мнения засилват ангажираността на служителите и усещането им за смисъл в работата.

Ръководителите на екипи имат ключово значение за изграждането на превъзходни преживявания на служителите, които стимулират тяхната ангажираност, лоялност и производителност.

¹⁸⁶ Heath, C., Heath, D. (2017) The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact. Simon & Schuster



Предизвикателство:

Определете начина, по който въздействате върху ключовите аспекти на преживяванията на представителите на различните поколения служители.

| Аспекти | Поколение Т | Поколение Х | Поколение Y | Поколение Z |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Корпоративната социална отговорност започва от вътре и е свързана с полагането на грижи за непрекъснатото развитие и усъвършенстване на потенциала на служителите, инвестиции в тяхното обучение и развитие, в допълнителни социални пакети, съобразени с поколенческите специфики, в програми за подобряване на комуникацията на вътрешнофирмено ниво. | | | | |
| Организационната култура е специфична за конкретна организация устойчива съвкупност от групово споделени социални норми, групови убеждения, модели на поведение и взаимоотношения, ценности, традиции, символи и обичаи. Това е начинът, по който хората в организацията се отнасят към работата, един към друг, към фирмената и заобикалящата я среда. | | | | |
| Физическото работно място оказва влияние както върху работоспособността, така и на преживяванията на служителите в работния процес, за които допринасят ергономичните решения и подходящ дизайн, наличието на места за отдих, общуване и възстановяване | | | | |
| Параметрите на работната среда - осветлението, температурата, излъчванията, шумът, чистотата на | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| въздуха и пр. са основните фактори, които влияят на напрежението, стреса, емоциите и преживяванията, на грешките в работата и на продуктивността на служителите. | | | | |
| Инструментите и технологиите (проектирането на физическото оборудване, инструменталната екипировка, софтуера и информационното обезпечаване) имат ключово значение за удовлетвореността и производителността на служителите. | | | | |
| Дейностите и организацията на работата са съществен елемент от преживяванията на служителите - доколкото те се чувстват удовлетворени, до колко могат да повлияят на работата, да надградят уменията си до съвършенство и да разберат крайната цел на работата. | | | | |
| Социалните платформи подпомагат организационните иновации да споделят и трансферират знания, предоставят обща среда, където служителите могат да открият подходяща информация, да общуват, да изразяват мнение, да предлагат решения и изявят своите възможности. | | | | |

Какво може да допълните, развиете, усъвършенствате в настоящите си инициативи и подход, за да допринесете за преживяванията на служителите?

Подходите в управлението на преживяванията са специфични за всяка компания и тясно свързани с нейните бизнес цели, среда и организационна култура. В практиката най-често се използват пет основни подхода:

✓ **Персонализация.** Тя се изгражда чрез напасване на нуждите на служителя и нуждите на организацията. Това означава индивидуален подход към всеки служител и работна група. Управлението на преживяванията има за цел да постигне баланс в интересите и споделено чувство за идентичност между служител и организация чрез комплекс от мерки, въвеждащи *центриран върху служителя подход*, чрез управление на кариерата, чрез ротация на работни

места, чрез предоставяне на възможност на служителите да определят сферите на своята работа, така че работните изисквания да съвпадат с личните предпочитания. Друга възможност е персонализираното учене и развитие на компетенции, което е насочено към специфичните поставени цели за обучение въз основа на трудовото представяне, професионалните стандарти и индивидуалните кариерни цели.

✓ **Вземане предвид гледната точка на служителя.** То лежи в основата на управлението на преживяванията, затова е необходимо проучване и анализ на мнението на служителите чрез проучвания за организационната култура, ангажираността, мотивацията и удовлетвореността на служителите, както и свободните коментари, получени посредством интервюта (лични срещи), фокус групи, вътрешни и външни социални платформи и пр.

✓ **Идентифициране на ключовите точки на контакт, върху които преживяванията на служителите оказват най-голямо влияние.** Те са различни в зависимост от средата, степента на зрялост и спецификата на сектора, в който оперира компанията - за едни компании ключовите места, свързани с продуктивността и ангажираността на служителите, могат да бъдат подбора, привличането и задържането на способни хора, въвеждащото обучение, управлението на представянето, възнаграждението и стимулирането, а за други - системите за управление на качеството, осигуряването на приемственост, кариерното развитие, иновациите, управлението на промяната, трансфера на знание, управлението на проекти и пр.

✓ **Прозрачност и информираност.** Служителите имат потребност да бъдат информирани и да знаят как усилията им допринасят за постигането на корпоративните цели, да се чувстват полезни и значими. Откритият комуникационен климат, атмосферата на добронамереност и толерирането на различните мнения засилват ангажираността на служителите и усещането за смисъл в работата. Социалните платформи дават възможност на служителите да споделят мнението си, да допринасят с иновативни идеи и да поддържат непрекъснат диалог с колегите си и ръководството. Социалните платформи дори могат да разкрият неформални мрежи и да открият влиятелни лидери.

✓ **Достъпност и своевременно предоставяне на конструктивна обратна връзка.** Тук ролята на ръководителите на екипи е ключова – да бъдат на разположение на своите служители, да им предоставят напътствия, подкрепа и обратна връзка, като се съобразяват с нуждите, предпочитанията и особеностите на различните поколения работна сила.



Добри практики при управлението на преживяванията на служителите:

Повечето компании, като например *ING, ABN Amro*, започват с управление на преживяванията на клиентите и прехвърлят своя опит върху управлението на преживяванията на служителите, заимствайки същия подход и методология.

За да изградят изключително преживяване за представителите на всички поколения работна сила, голяма част от компаниите (*Walmart, IBM, Google, LinkedIn, ING, ABN Amro, Facebook, IBM, LinkedIn, General Electric*) използват **дизайн мислене**, както и множество канали – наблюдение, интервюиране, инструменти за обратна връзка, хакатони и пр., за да идентифицират **съвместно със служителите „ключовите моменти, които са от значение“**. Компании като *Google* и *IBM* използват и **аналитичен подход** при изграждането на преживяванията на служителите, като ги основават на анализа на данни.

IBM¹⁸⁷ използва **анализа на работната сила**, за да управлява ефективно преживяването на служителите, наред с NPS, ROI, индикаторите за подобрения в ангажираността на служителите, производителността на труда, справяне с пропуски в уменията и пр. За да трансформира стратегията си компанията използва **Agile и дизайн мислене**. Целта е да помогне мениджърите и техните екипи да бъдат успешни в работата си. Ключово за **IBM** е **съвместното изграждане на преживяването със самите служители**. Така например EX екипът съвместно със служителите препроектира и подобрява процесите, свързани с обучението, развитието и управлението на резултатите – възприема т. нар. „Netflix“ подход за учене и развитие - служителите подпомагат създаването на индивидуално персонализирана платформа за обучение с различни канали, съобразена с ролята. Екипът, ангажиран с дизайна на преживяванията на служителите се фокусира върху **важните моменти, които са от значение за разнообразната, глобална работна сила на IBM чрез подобряване на работното място и изграждането на ангажиращи преживявания, водещи до повишаване на производителността**.

General Electric¹⁸⁸ изграждат **преживяване на служителите, което е центрирано върху хората, използва последните дигитални технологии и е персонализирано, завладяващо и запомнящо се**. За да извършат това, те **търсят мнението на служителите и анализират данните за работната сила**. Компанията дефинира преживяването на служителите като „предоставяне на моменти, които си заслужават, за да може хората да дават най-доброто от себе си“. Изграждането на завладяващо преживяване на служителите става с тяхното активно участие, както и със съвместните усилия на сътрудници от различни отдели и въз основа на анализа на обективни данни. Екипът разработва стратегията за създаването на преживяване, като се отчита **физическата среда**, в която работят сътрудниците, **инструментите и технологиите**, които осигуряват тяхната производителност и възможността да постигнат най-доброто в работата си.

Facebook¹⁸⁹ създава преживяване на служителите като изгражда **организационна съпричастност, основана на шест стълба - здраве, семейство, общност, удобство, време и финанси**. Целта е да предостави **грижа за служителите си не само на работното място, но и извън него**. Компанията има подход на ясни комуникации и конструктивна обратна връзка. Facebook използва **платформата Workplace**, като насърчава служителите да споделят чрез нея

¹⁸⁷ Информацията за добрата практика е адаптирана по McIlvaine, A. (2018) IBM Works with Employees on its Employee Experience <https://hrexecutive.com/ibm-works-employees-employee-experience/> и Nelson, E., Doman, H. Employee Experience. How to Build an EX-Centric Organization <http://www.kennedyfitch.com/KFwebsite-new/wp-content/uploads/Employee-Experience-How-to-Build-an-EX-Centric-Organization.pdf>

¹⁸⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по Meister, J. (2017) General Electric The Employee Experience Is The Future Of Work https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/?_prclt=ZwCAR6IT&fbclid=IwAR2oIFJyRk0tZau3wXwmS9nVmJXbpKDo2056sovZvMWRiFLrtf5RDFkIQKQ#6a123f0b20a6 и Nelson, E., Doman, H. Employee Experience. How to Build an EX-Centric Organization <http://www.kennedyfitch.com/KFwebsite-new/wp-content/uploads/Employee-Experience-How-to-Build-an-EX-Centric-Organization.pdf>

¹⁸⁹ Информацията за добрата практика е адаптирана по Nelson, E., Neicu, M. (2019) Employee Experience 2020 Global Report & Case Studies, EX LEADERS NETWORK, KennedyFitch <https://www.exleadersnetwork.com/wp-content/uploads/2019/12/EX-2020-Report-by-EX-Leaders-Network.pdf>

своите идеи и преживявания, нужди и проблеми, защото вярват, че е важно **хората да бъдат изслушани, чути и ангажирани в изграждането на преживяванията.**

В **Google**¹⁹⁰ **преживяванията на служителите са изградени въз основа на анализа на данни.** В компанията вярват, че **с увеличаването на щастието на служителя, се увеличават производителността и креативността му.** Google се стреми **да създаде среда, в която представителите на всички поколения са свободни да изразят креативността си,** независимо дали предлагат нови решения на проблеми или просто промяна на начина, по който работят. В Google вярват, че **„щастието е наука“.** Затова те използват анализа на данни, включително за работната сила, за да създадат изключително преживяване за своите служители, което ги кара **да се чувстват щастливи на работното място. Организационната структура на Google е плоска,** като по този начин се насърчава комуникацията между служителите. Така, **служител от по-ниско ниво може да сподели своето мнение или притеснение директно с изпълнителния директор.** Google **насърчава иновациите** на работното място – освен, че наемат правилните и иновативни хора, те предизвикват служителите си да „мислят извън кутията“, да си сътрудничат и да изпробват други начини за правене на нещата, стимулират използването на всички налични ресурси, така че иновациите винаги да са на преден план в работния процес. Още един начин, по който компанията се стреми да поддържа щастливи служителите, е като обръща внимание на техните силни и слаби страни, предоставя им **възможност за учене, развитие, усъвършенстване, промотиране и мобилност в рамките на компанията.**

За **Apple** изграждането на изключително преживяване се базира на **мнението на служителите** – тяхната обратна връзка се търси, цени и взема предвид. Организационните проучвания се извършват чрез интервюта, фокус групи за идентифициране на ключови проблеми и предложения за подпомагане разработването на решения; предоставя се възможност на служителите да споделят идеи и проблеми посредством вътрешния уебсайт. За да предостави **изключително преживяване за всички поколения,** Apple променя изцяло дизайна на офисните си пространства, като ги изпълва с технологиите на бъдещето, защото вярва, че доброто работно място генерира ангажираност и лоялност на служителите, и увеличава маржовете на печалбите. Всеки детайл от **дизайна на работното място** също е внимателно проучен и изграден така, че да създаде идеалната среда за иновации и сътрудничеството между служителите и между екипите.

Добрите практики показват, че успешното управление на преживяванията на служителите се основава на **подкрепа и спонсорство на ръководството** и на ангажираността на голям **мултидисциплинарен екип** за изграждането на изключителното преживяване, който включва експерти от различни области – маркетинг, брандинг, аналитици, човешки ресурси, дизайнери, IT, както и самите служители.

¹⁹⁰ Информацията за добрата практика е адаптирана по Nicotina, J. (2018) How to improve employee experience the Google way <https://www.people-doc.com/blog/how-to-improve-employee-experience-the-google-way> и Richtsmeier, S. (2019) 10 Great Examples of Google's Company Culture <https://www.tinypulse.com/blog/10-great-examples-of-googles-company-culture>

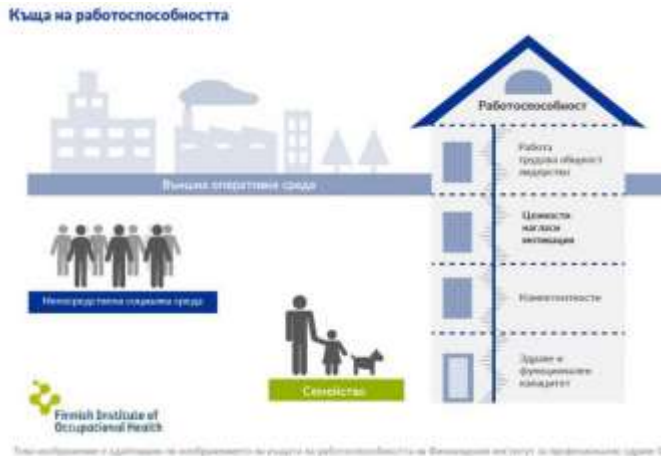
Раздел 8. ОСИГУРЯВАНЕ НА УСЛОВИЯ НА ТРУД И ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТАТА, СЪОБРАЗЕНИ СЪС СПЕЦИФИКАТА НА ПОТРЕБНОСТИТЕ И ИНТЕРЕСИТЕ, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ ВЪЗРАСТТА

„Здравето не е всичко, но без здраве всичко останало е нищо“

Шопенхауер

Променящите се демографски характеристики на работната сила в резултат от намаляването на раждаемостта и увеличаващата се продължителност на живота, поставят фокуса върху запазването на работоспособността чрез оптимизирането на възможностите за хората от всички възрасти да работят при качествени, продуктивни и здравословни условия. Това изисква въвеждането на ефективни подходи за осигуряване на условия на труд и организация на работата, съобразени със специфичните потребности на различните поколения, насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.

Работоспособността се изразява в способността на човек продължително време да извършва дейността си, без да намали нейните количество и качество, както и без да настъпят неблагоприятни промени в организма от това. Работоспособността зависи от множество фактори - особености на организма, здравословно състояние, възраст, умения и навици, свързани с изпълняваните задачи, условията на труд, психологически климат в екипа, ангажираност, мотивация и пр.



Моделът на факторите на работоспособността (т.нар. „къща на работоспособността“)¹⁹¹¹⁹² разглежда работоспособността като баланс между **индивидуалните възможности** (здраве и функционален капацитет, компетенции, ценности, нагласи и мотивация) и **работата** (съдържание и организация на труда, работна среда). Въздействие оказват също **семейството и близко обкръжение**,

както и **външната среда**, в която оперира организацията.

¹⁹¹ Ilmarinen, J., Promoting active ageing in the workplace, EU-OSHA

<https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>

¹⁹² Схемата на „къщата на работоспособността“ е заимствана от: https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/BU_bg/модел-на-работоспособност

В „къщата на работоспособността“ първите три етажа илюстрират **индивидуалните възможности на работещия**:

- ✓ на първия етаж са **здравето и функционалния капацитет** - за да бъдат стимулирани е важно насърчаването на здравословен начин на живот (свързан с физическата активност, почивката и съня, храненето), прилагането на превантивни мерки и предоставянето на качествено лечение в случай на заболяване;
- ✓ на втория етаж са **компетенциите** – те изискват постоянно актуализиране и развитие, затова е важно политиките на компаниите да са насочени към предоставяне на възможности на работещите от всички генерации за придобиване и усъвършенстване на техните знания, умения и компетенции, а обучителните инициативи да бъдат съобразени както с индивидуалните нужди, така и с поколенческите особености на служителите;
- ✓ на третия етаж са **ценностите, нагласите и мотивацията** – субективното възприятие за работата, което оказва влияние върху работоспособността. Предприемането на действия за стимулиране на мотивацията, ангажираността, удовлетвореността, отдадеността и лоялността на служителите рефлектира върху тяхната продуктивност и работоспособност;
- ✓ на третия етаж има и тераса, която илюстрира **външната среда на взаимодействие** – средата, в която оперира организацията, както и непосредствената социална среда – семейството и близкото обкръжение на работещия, затова осигуряването на баланс между личния и професионалния живот е ключово за насърчаването на работоспособността;

На четвъртия етаж е **работната среда** (физическа, социална, емоционална), характерът и условията на труд, работното време, стилът на управление, работните взаимоотношения, организацията на процесите и пр. - тук ръководителите на екипи имат ключова роля, свързана с адаптиране на работата към способностите, уменията и здравния статус на служителите. Тяхната роля има водещо значение и по отношение превенцията на **стреса** на работното място.

Изискванията към работата и вътрешната организационна среда се променят постоянно под въздействието на множество фактори във **външната среда** – пазари, клиенти, партньори, достъп до ресурси, състояние на икономиката, промени в законодателството, нови технологии и пр. Измененията във външната среда променят процесите в организацията и същността на работата, и налагат нови изисквания към индивидуалните възможности на работещите лица. Непредвидените взаимодействия между етажите на къщата затрудняват постигането на добър баланс между работата и индивидуалните възможности. Като последица от това се налага да се полагат непрекъснати усилия за постигане на най-добрия възможен баланс през целия трудов живот. Наличието на положителен баланс между възможностите и работата (между всички етажи на къщата) съхранява работоспособността и създава предпоставки за удължаване на активния трудов живот.¹⁹³

¹⁹³ „Методически насоки за въвеждане на партньорски политики и практики в управлението на човешките ресурси, с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“ (2020), БСК.

Моделът на факторите на работоспособността показва, че предприетите действия на работното място, насочени към насърчаване на работоспособността, е важно да обхващат и четирите етажа. От ключово значение е работещите да бъдат по-отговорни за своето здраве и компетентност, а работодателят да поема по-голяма отговорност за условията на труд, организацията и разпределението на работата.



Как синдикалните дейци в предприятието могат да допринесат за осигуряване на условия на труд и организация на работата, съобразени със специфичните потребности и интересите, произтичащи от възрастта?

Синдикалните дейци могат да използват като инструмент колективното договаряне на равнище сектор и организация, за да ангажират работодателите и браншовете с **въвеждането на политики и предприемането на действия, свързани с:**

- ✓ възприемане на възрастовото разнообразие на работната сила като актив на компанията и създаване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните поколения и възможностите за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа;
- ✓ планиране и проектиране на работните места и дизайна на работата съобразно спецификите и нуждите на служителите от всички възрасти;
- ✓ анализ на длъжностите и адаптиране на изискванията на работните места към възрастовите потребности и интереси на заетите;
- ✓ прилагане на инструменти и модели за описание, ергономия и дизайн (реорганизация) на работното място, съобразени с потребностите на възрастта и насърчаването на работоспособността;
- ✓ разработване и реализиране на програми за минимизиране на тежкия физически труд, на монотонността и рутинността в операциите и технологиите на работа;
- ✓ въвеждане на системи за инженеринг на работата и ротация на работни места;
- ✓ осигуряване на подходящо обучение за трудова безопасност и здраве на всички служители посредством специално адаптиране на методите на представяне на информацията и материалите за обучение към нуждите и специфичните възрастови характеристики на работещите;
- ✓ извършване на съобразена с възрастта оценка на риска;
- ✓ адаптиране на работата и на предпазните мерки към функционалния капацитет и здравословното състояние на различните възрастови групи служители;
- ✓ при промени в организацията на работата, процесите, технологиите, във физическата среда на работното място или при закупуване на ново оборудване, осигуряване, че тези промени или нововъведения са подходящи и с оглед възрастовото многообразие на работната сила;
- ✓ прилагане на подход, който взема предвид нуждите и особеностите на служителите от всички възрасти и предприемане на превантивни мерки, осигуряващи остаряване в добро здраве, работоспособност и устойчив трудов живот;
- ✓ интегриране на безопасността и здравето при работа и промоцията на здравето на работното място – въвеждане и прилагане на всеобхватни практики и политики, насочени едновременно както към работната среда (физическа и организационна), така и към рисковете

за здравето на работещите, към превенцията на заболяванията и насърчаването на здравето на представителите на всички поколения служители;

- ✓ насърчаване на работоспособността и производителността на всеки етап от жизнения цикъл на работещите;
- ✓ интегриране на въпросите за активното стареене в дейността на комитетите по условия на труд, службите по безопасност и здраве и службите трудова медицина;
- ✓ анализ на възможностите за разширяване на обхвата от дейности, които могат да бъдат осъществени чрез дистанционна работа;
- ✓ насърчаване на иновативни подходи през целия жизнен цикъл, допълнени от продуктивни и качествени работни места, които да дадат възможност на служителите да работят до законоустановената пенсионна възраст;
- ✓ осигуряване на ефективни мерки за превенция на увреждания, рехабилитация и връщане на работа; предоставяне на работни места, адаптирани към нуждите на хора с хронични заболявания, вкл. и „преходни работни места“;
- ✓ насърчаване на здравето на работното място чрез подходящи за служителите от всички възрасти инициативи - оптимизиране на организацията на труда и осигуряване на благоприятна психо-социална работната среда и условия на труд, съобразени със спецификата на потребностите и интересите, произтичащи от възрастта; предоставяне на възможност за гъвкаво работно време; предлагане и финансиране на спортни курсове и мероприятия; поощряване на здравословното хранене; предлагане на програми за отказ от тютюнопушене; разработване и реализиране на корпоративни програми за управление на стреса на работното място и пр.;
- ✓ предоставяне на възможност на служителите за съвместяване на работа и грижи за член на семейството, адаптиране на работните условия и предоставяне на гъвкави възможности за работа и отпуск, които да им позволяват, когато полагат грижи за някого да запазят своята заетост или да се върнат на пазара на труда;
- ✓ изграждане на култура на безопасен и здравословен трудов живот, включваща силно лидерско присъствие, ангажираност и подкрепа, демонстриране на личен пример от висшето ръководство, средния мениджмънт и ръководителите на екипи.



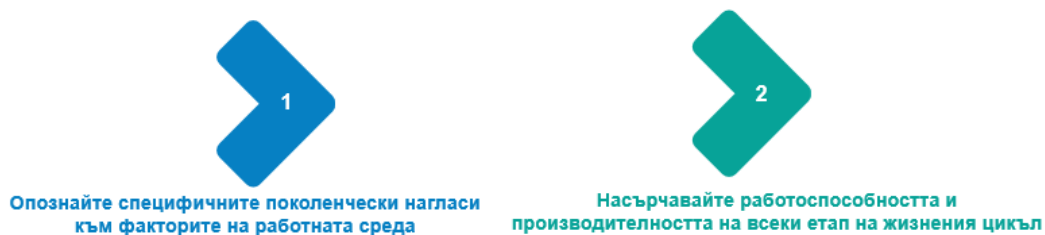
Как ръководителите на екипи могат да допринесат за осигуряване на условия на труд и организация на работата, съобразени със специфичните потребности и интересите, произтичащи от възрастта?

Ръководителите на екипи имат ключова роля за насърчаването на здравето на работното място на служителите от всички възрасти, като те могат да допринесат с:

- ✓ познаване, разбиране и съобразяване с индивидуалните възможности на членовете на екипа, имащи отношение към работоспособността им, както и на специфичните за отделните поколения нагласи и очаквания към факторите в работната среда;
- ✓ проектиране на работата и дефиниране на функциите по работни места, така че да се осъществят изискванията на компанията за производителност, качество и рентабилност, и същевременно да се удовлетворят потребностите на хората (вкл. възрастовите) от полагане на продуктивен, смислен, интересен и разнообразен труд, от автономност, идентифициране с компанията и принадлежност към професията, усъвършенстване и удовлетвореност от труда;

- ✓ съобразяване на характера и съдържанието на работата с индивидуалните, възрастовите и поколенческите особености на служителите;
- ✓ делегиране на работни задачи съобразно с възможностите, уменията и здравословното състояние на работещите;
- ✓ създаване на организация на работата, основана на ясни роли и изисквания към членовете на екипа, прозрачност при вземането на важни решения, справедливо разпределение на работата, конкретни и оповестени критерии за извършването ѝ, реалистични срокове за изпълнението на поставените задачи и пр.;
- ✓ предоставяне на възможности за развитие и усъвършенстване на уменията и компетенциите, оказване на подкрепа и даване на своевременна обратна връзка, обезпечаване с необходимите ресурси за изпълнение на трудовите задачи;
- ✓ ангажираност с въвеждането и прилагането на мерки за насърчаване на здравето на работното място;
- ✓ насърчаване активното участие на членовете на екипа в планирането и реализирането на мерки за здравословен живот за всички възрасти;
- ✓ демонстриране на личен пример чрез участие в програми, споделяне на лични здравни предизвикателства и стратегии в отговор на тези предизвикателства и др.;
- ✓ осигуряване на възможности за баланс между работата и личния живот на служителите от всички възрасти;
- ✓ превенция на психо-социалните рискове - познаване на факторите, причиняващи стрес и предприемане на проактивни действия за тяхното минимизиране или премахване, ефективно управление на конфликтите на работното място, емоционално-интелигентно лидерство и създаване на благоприятен работен климат, насърчаващ развитието на потенциала и сътрудничеството между различните поколения работна сила.

Настоящият раздел обхваща ключовите елементи, които дават възможност за осигуряване на условия на труд и организация на работата, съобразени със специфичните потребности на различните поколения, насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа:



Познаването на специфичните поколенчески нагласи към факторите на работната среда включва ***разбирането на възприятията и очакванията на различните поколения по отношение на физическите параметри на работната среда, характера на работата и начина на организация и управление.*** Насърчаването на работоспособността е свързано със ***съобразена с възрастта оценка на риска, адаптиране на работата към способностите,***

уменията и здравния статус на служителите и промоция на здравето на работното място.



Опознайте специфичните поколенчески нагласи към факторите на работната среда

Познаването, разбирането и вземането предвид на очакванията на различните поколения по отношение на физическите параметри на работната среда, характера на работата и начина на организация и управление, ще подпомогне изграждането на продуктивна работна среда, съобразена със специфичните потребности на различните поколения, както и за насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.



Предизвикателство: Определете поколенческите специфики, свързани с очакванията към физическите параметри на работната среда, организацията на процесите и нагласите към характера на работата.

Използвайте Вашите наблюдения и информацията от сайта на Проекта, и отговорете на следните въпроси:

- ✓ Какви са очакванията на различните поколения по отношение на **физическата работна среда** (чистота на въздуха, осветление, температура, влажност, оборудване, материали и пр., които могат да повлияят на физическата или психическата безопасност, здравето и благополучието им)?
- ✓ Кои са ключовите фактори в **организацията и управлението**, предизвикващи неудовлетвореност, напрежение и стрес при различните поколения на работното място?
- ✓ Кои са факторите, свързани с **характера на работата**, които имат негативно въздействие при различните поколения служители?



На следващата страница са представени част от особеностите, свързани с очакванията към физическите параметри на работната среда, организацията на процесите и нагласите към характера на работата на представителите на

различните поколения работна сила, които може да прегледате и допълните.

| ПОКОЛЕНИЕ | ФИЗИЧЕСКИ ПАРАМЕТРИ НА РАБОТНАТА СРЕДА | ФАКТОРИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА И УПРАВЛЕНИЕТО, ПРЕДИЗВИКВАЩИ НЕУДОВЛЕТВОРЕНОСТ, НАПРЕЖЕНИЕ И СТРЕС | ФАКТОРИ В ХАРАКТЕРА НА РАБОТАТА С НЕГАТИВНО ВЪЗДЕЙСТВИЕ |
|---|--|--|---|
|  <p>Поколение Т (родени преди 1964г.)</p> | <p>очакват условия, съобразени с тяхната възраст и подходящ режим на работа; проявяват най-висока нетърпимост към наличието на токсични химически вещества, биологични агенти, паразити, микроби, шум, висока температура, слабо или дразнещо осветление, алергизиращи, нетоксични вещества</p> | <p>липса на контрол и незачитане на правилата и процедурите; честа промяна в изискванията към работата; неефективни управленски решения; безпринципно и несправедливо отношение; неумение да се разрешават конфликтите; неефективна и неергономична организация на работните места</p> | <p>необходимост от устойчива концентрация и превключване на вниманието от една дейност към друга; прекалена бързина и интензивност на работата; тежки физически усилия; риск от грешки и последствия</p> |
|  <p>Поколение X (родени в периода 1965 г. – 1979 г.)</p> | <p>отдават засилено внимание на рисковете (особено от нараняване и контузии) и вредните фактори в работната среда, но за някои от тях са склонни да правят компромиси, когато трудът им във вредна среда се заплаща допълнително; най-проблемните вредни физически параметри в работната среда са: биологични агенти, паразити и микроби, токсични химически</p> | <p>честа промяна в изискванията към работата; неправилно планиране, кратки и нереални срокове; неефективни управленски решения; проблеми в обезпечаването на ресурси; проблеми в координацията; липса на информация; неефективна система за оценка и възнаграждение; проблеми в организацията на работното</p> | <p>неясна или споделена отговорност в екип; завишена отговорност за резултатите на други хора; отговорност при вземане на решения; прекалена бързина и интензивност на работата; материална и финансова отговорност; тежки физически усилия</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | вещества, лъчения, шум, алергизиращи, нетоксични вещества | време, почивките и отпуските, полагане на извънреден труд | |
|  <p>Поколение Y (родени в периода 1980 г. – 1992 г.)</p> | държат на благоприятната работна среда и са критично настроени към рискови за тяхното здраве и работоспособност фактори; изпитват непоносимост към влошени параметри на работната среда, свързани с токсични химически вещества, лъчения, биологични агенти, паразити, микроби, лъчения, алергизиращи, нетоксични вещества, запрашеност, и шум. | липса на информация; неправилни управленски решения; неумение да се разрешават конфликти; неефективна организация; неефективна система за отчитане на трудовия принос, мотивиране и стимулиране; застой в кариерата; консервативни правила и процедури и пр. | материална и финансова отговорност; рутинност, монотонност и еднообразие; физически усилия; остарели технологии и неефективни софтуерни продукти; работа с клиенти, с надзорни и контролиращи институции и пр. |
|  <p>Поколение Z (родени в периода 1993 г. – 2001 г.)</p> | държат на благоприятната работна среда и са изключително критични към всякакви рискови за тяхното здраве и работоспособност фактори; изпитват изострена непоносимост към влошени параметри на работната среда, свързани с токсични химически вещества, биологични агенти, паразити, микроби, лъчения, алергизиращи, нетоксични вещества, запрашеност, шум, висока или ниска температура. | липса на умения за изпълнение на работата; липса на възможности за професионално развитие; неправилно разпределение на задачите; безпринципно, несправедливо и дискриминационно отношение; липса на ясни указания; липса на иновации; закостеняло мислене и авторитарност; недостатъчно и неефективно работно пространство | рутинност, монотонност и еднообразие в операциите; риск от грешки и последствия; липса на предизвикателства и иновации; интензивни физически усилия; остарели технологии; риск от напрежение и конфликти при работа с хора; липса на перспектива |



Насърчавайте работоспособността и производителността на всеки етап на жизнения цикъл

Прилагането на подход, основан на жизнения цикъл предоставя по-добра превенция за представителите на всички поколения работещи, като им осигурява запазването на работоспособността чрез оптимизирането на възможностите за хората от всички възрасти да работят при качествени, продуктивни и здравословни условия на труд.

Световната Здравна Организация създава „рамка и модел за здравословно работно място“¹⁹⁴, според който е то трябва да *защитава, насърчава и поддържа физическото, психическото и социалното благополучие на работещите, и обхваща 4 области - физическа работна среда, психо-социална работна среда, лични здравни ресурси и участие на общността.*

Физическата работна среда е онази част от работното място, която се отнася до машините, оборудването, суровините, материалите и процесите, които могат да повлияят на физическата или психическата безопасност, здравето и благополучието на работещите. Рисковете, свързани с физическата работна среда, могат да бъдат: химически, физически (напр. шум, радиация, вибрации и пр.), биологични, ергономични (напр. неудобна или статична поза, повдигане на тежки предмети и пр.) и др. За да се предотврати излагането на рискове и произтичащите от това заболявания и наранявания, опасностите на работното място трябва да бъдат разпознати, оценени и контролирани - премахнати или минимизирани.

Психо-социалната работна среда включва организацията на работата и организационната култура; нагласите, ценностите, убежденията и практиките, които се демонстрират ежедневно в организацията и които влияят върху психическото и физическото благосъстояние на служителите. Рисковете за психо-социалната работна среда или т.нар. **стресори на работното място** могат да причинят емоционален или психически стрес. Обикновено те се дължат на **проблеми в организацията на работата** (завишени изискванията за работа, времеви натиск, неадекватно възнаграждение и липса на признание, повишени натоварвания, липса на подкрепа от ръководителите, неясни задачи, лош дизайн на работата, лоша комуникация и пр.), на **проблеми, свързани с организационната култура** (липса на политики и практики, демонстриращи уважение към всички работници; тормоз и дискриминация и пр.); **неподходящ стил на управление и контрол** (липса на двупосочна комуникация и конструктивна обратна връзка и пр.), **липса на прилагане и защита на основните права на работещите** (отпуск по майчинство, недискриминационни практики за наемане, работни часове, отпуск и пр.); **липса на възможност за баланс между професионалния и личния живот, липса на осведоменост и компетентност за справяне с проблемите на психичното здраве и различните заболявания; страх от загуба на работа, свързана със сливания, придобивания, реорганизации и пр.** Важно е психо-социалните рискове

¹⁹⁴ Burton, J., Healthy workplace framework and model: background document and supporting literature and practices, World Health Organization, 2010.

https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf

да бъдат идентифицирани, оценявани и контролирани, за бъдат елиминирани, ако е възможно, или да бъдат модифицирани в източника, да се намали въздействието върху работещия или да бъде подпомогнат да защити себе си от последиците.

Личните здравни ресурси на работното място са свързани с благоприятната среда, здравните услуги, информацията, ресурсите и възможностите, които предприятието предоставя на служителите, за да подкрепят или мотивират усилията си за подобряване или поддържане на здравословни практики и начин на живот. **Рисковете могат да бъдат свързани с липса или недостатъчна продължителност на почивките; липса на достъп до здравословни храни на работното място, липса на знания за здравословното хранене; толериране на нездравословни практики на работното място (тютюнопушене, употреба на алкохол и пр.); лошо качество или намалено количество сън в резултат от стрес на работното място, натоварване на работното място** или работните смени и пр. Важно е предприятието да предостави благоприятна среда и ресурси под формата на медицински услуги, информация, обучение, подкрепа, гъвкавост или насърчаващи програми, за да имат възможност работещите да водят здравословен начин на живот.

Участието в общността включва дейностите, експертните познания и други ресурси, които са свързани с общността, в която предприятието оперира и които засягат физическото и психическото здраве, безопасността и благосъстоянието на работещите и техните семейства. Примери за някои глобални и местни проблеми на общността, които могат да засегнат работещите, са: **лошо качество на въздуха; замърсени водоизточници; липса на достъп до първична медицинска помощ за работещите и техните семейства; бедствия в общността като наводнения, земетресения и пр.; липса на инфраструктура за насърчаване на активен транспорт до и от работа и през свободното време** и пр.

Извършвайте съобразена с възрастта оценка на риска

Работещите в компаниите от различни икономически сектори са изложени на различни рискове, които могат да се увеличат и в резултат на множество фактори, сред които са тяхната възраст, пол, физическо състояние, статут в компанията и пр.

Законодателството в областта на безопасността и здравето при работа¹⁹⁵ изисква от работодателите да извършват „оценка на рисковете за безопасността и здравето при работа, включително такива, касаещи групи работници, изложени на специфични рискове“ и подчертава необходимостта от „адаптиране на работата към отделното лице“.

Оценката на риска предоставя възможност за идентифициране на потенциалните рискове и опасности, на които служителите могат да бъдат изложени, и вземане на решения за защитни и превантивни мерки, които трябва да бъдат въведени. Тя е динамичен процес, който предоставя на организациите възможност да предприемат проактивна политика за управление на професионалните рискове¹⁹⁶.

¹⁹⁵ Директива 89/391/ЕИО на Съвета от 12 юни 1989 година за въвеждане на мерки за насърчаване подобряването на безопасността и здравето на работниците на работното място

¹⁹⁶ OSH Wiki https://oshwiki.eu/wiki/Occupational_safety_and_health_risk_assessment_methodologies

Използването на **чувствителни към възрастта инструменти за оценка на риска** предоставя възможност да се вземат под внимание специфичните рискове, с които се сблъскват различните поколения работещи.

Според проучванията **младите работещи** са изложени в по-голяма степен на фактори, свързани с физическия труд като шум, вибрации, топлина и студ, работа с опасни вещества. На много работни места, където работят млади хора, има наличие на опасни вещества - например химически продукти за земеделието и строителството, препарати, бензин, разтворители и пр. Факторите, свързани с тежкия физически труд (например работа в непривични пози, обработка на тежки товари и повтарящи се действия), се наблюдават по-често при младите хора, затова те са изложени на значителен риск от мускулно-скелетни смущения и риск от трудови злополуки. Проучванията сочат също, че младите работещи са по-малко информирани за професионалните рискове.

Според Европейската статистика за професионални заболявания (EODS) петте най-често срещани професионални заболявания сред работещите на възраст 15—35 години са алергични реакции, кожни възпаления, белодробни заболявания, заразни болести и мускулно-скелетни смущения. Като възможни причини за по-високата честота на трудовите злополуки и здравословните проблеми, се посочват липсата на опит у младите работещи, тяхната физическа и психическа незрялост, липсата на осведоменост по въпросите, свързани със здравето и безопасността, както и фактът, че работодателите не съумяват да вземат под внимание тези фактори, не осигуряват на младите хора съответно обучение, надзор и предпазни мерки, както и не им възлагат подходящи задачи.¹⁹⁷

Промените, съпътстващи нарастването на възрастта, могат да бъдат както **позитивни** (натрупване на трудов опит и професионална компетентност, мъдрост, стратегическо мислене, цялостно възприемане и способност за обмисляне и пр.), така **и негативни** – някои функционални способности, предимно физически и сетивни, намаляват в резултат на естествения процес на стареене (намалява подвижността, мускулната сила и издръжливостта, повишава се чупливостта на костите; понижава се способността за виждане при слаба светлина, за различаване на цветовете и за преценяване на разстоянията и движението на движещи се обекти; налице са слухови промени, включително неспособност за добро чуване на високочестотни звуци и за локализиране на звуковия източник; промени в контрола на равновесието; повишава се чувствителността към възпаления на кожата; проявяват се незначителни промени в паметта и продължителността на обработката на информацията с ограничено влияние върху работата, тъй като опитът и уменията обикновено имат компенсирателен ефект; забелязват се промени в режима на сън, които могат да окажат влияние върху нощната работа, работата на смени или задачи, изискващи концентрация за дълги периоди от време).¹⁹⁸ Това означава, че **при по-възрастните работещи е необходимо се отчитат потенциалните промени във функционалния капацитет и здравословното състояние**, като се отдели специално внимание и на следните рискове: **ергономични рискове (повтарящи**

¹⁹⁷ Младите работещи – факти и цифри. Излагане на рискове и въздействие върху здравето. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа, „Факти“, бр. 70.

¹⁹⁸ Търсене на решения по промените, свързани с възрастта, електронен наръчник. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа, <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/>

се движения, ръчни манипулации, неудобни и статични пози); работа на смени; топла/студена или шумна работна среда, вибрации; работа на високо и пр.

Свързаните с възрастта промени във функционалния капацитет не са еднакви за всички хора поради индивидуалните различия, свързани с начина на живот (хранене, физическа активност, тютюнопушене и употреба на алкохол); генетичното предразположение към заболявания; образователното ниво и социално-икономическото положение; излагане на въздействия на околната страна, включително на работното място и пр. **По-възрастните работещи не са хомогенна група и може да са налице значителни различия между хората на една и съща възраст.**¹⁹⁹

Съобразената с възрастта оценка на риска означава, че при оценяването на рисковете трябва да се отчитат свързаните с възрастта аспекти на отделните възрастови групи в предприятието, което включва потенциалните промени във функционалния им капацитет и здравословно състояние, свързани с етапа на жизнения цикъл. Съобразената с възрастта оценка на риска за категориите работещи, изложени на специфичен и повишен риск, която предотвратява рисковете и преодолява опасностите, е от полза и **стимулира продуктивността и ефективността за всички поколения, работещи в компанията.**



Добри практики:

В *Plenker*²⁰⁰ извършват детайлна **оценка на риска, съобразена с възрастта**, анализ на задачите и работните процедури, и наблюдение на работещите, и въвеждат мерки за намаляване на тежкия физически труд и превенция на мускулно-скелетните смущения на служителите. Мерките включват използване на **преносими помощни средства за повдигане, помощни средства за пренасяне и използване на накованки**. Работниците получават и основно **обучение** за работа в офис, което дава възможност прехвърлянето на някои от тях на по-лека работа.

За да бъдат адаптирани работните места в производствената линия, където е физическото натоварване особено високо, според индивидуалните нужди на служителите, в *PSA Group*²⁰¹ се извършва **възрастова оценка на риска**. Тя взема предвид физическите или психо-социални ограничения, които служителите имат, както и тяхната възраст, естеството на длъжността и ергономичните промени, които могат да бъдат направени за подобряване на работната среда. **Картографирането** дава възможност да се изследват всички работни места в компанията, за да се намерят подходящи позиции за работещи, чиято работоспособност е била ограничена от физически или психо-социални фактори. За лица с ограничени възможности се предлагат **персонализирани решения, които вземат предвид техните физически и психо-социални характеристики**. Извършват се

¹⁹⁹ Здравословни работни места за всички възрасти. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа, <https://osha.europa.eu/bg/publications>

²⁰⁰ Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA, Germany — ‘Off the Back’: retaining older workers in a small roofing company <https://osha.europa.eu/en/publications/germany-back-retaining-older-workers-small-roofing-company/view>

²⁰¹ Информацията за добрата практика е адаптирана по „Награди за добри практики за здравословни работни места за периода 2016—2017 г.“, Европейска агенция за безопасност и здраве при работа. <https://osha.europa.eu/bg/publications/healthy-workplaces-good-practice-awards-2016-2017-0/view>

непрекъснати подобрения на ергономичния дизайн и се прилагат добри практики за безопасност и здраве на труда.

Vassiliko Cement Works²⁰² извършва процес на **оценка на риска, като взема предвид и рисковете, пред които са изправени по-възрастните служители**. Те отчитат, че по-възрастните работници са особено уязвими към рисковете, породени от работата на смени и тежките натоварвания. За да намали рисковете, **компанията увеличава броя смени от четири на пет чрез наемане на 15 нови работници, което позволява на служителите по-дълги почивки между смените**. Направени са редица **ергономични подобрения** в работната среда, които да намалят физическото напрежение и рисковете от увреждания на опорно-двигателния апарат. Компанията извършва и цялостен ремонт на своите офиси, прилагайки ергономични принципи за подобряване на работна среда.



Пандемията, причинена от COVID-19 поставя несравними предизвикателства пред икономиките на държавите, налага бързо приспособяване към „новата нормалност“, в която физическата/социалната дистанция и другите мерки за опазване на здравето променят работните процеси и начина на управление на хората. От ключово значение е **актуализирането на оценките на риска** за физическата и психо-социалната работна среда, и осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд за всички служители – както за тези, които са останали на работното място, така и за работещите дистанционно от вкъщи и за тези, които се връщат на обичайните си работни места. Може да използвате **инструмента за оценка на работното място чрез OiRA във връзка с COVID-19**, както и **насоките на ЕС за завръщане на работното място, адаптиране на работните места и защита на работещите**.²⁰³

Адаптирайте работата към способностите, уменията и здравния статус на служителите

За да се управляват ефективно предизвикателствата, породени от застаряването на работната сила, е важно да се предприеме **подход, основан на възрастовия цикъл**, който предоставя **по-добра превенция за всички поколения служители, осигурявайки им остаряване в добро здраве и устойчив трудов живот**. Ключово е възприемането на работното място в неговата цялост, като се отчитат и контролират всички фактори, които могат да повлияят върху безопасността и здравето при работа, включително и баланса между професионалния и личния живот, възможностите за обучение и учене през целия живот, кариерно развитие, мотивация и пр. Осигуряването на здравословна и безопасна работна среда е необходимо да се разглежда в по-широк контекст с фокус върху **превенцията на рисковете**

²⁰² Информацията за добрата практика е адаптирана по „Награди за добри практики за здравословни работни места за периода 2016—2017 г.“, Европейска агенция за безопасност и здраве при работа.

<https://osha.europa.eu/bg/publications/healthy-workplaces-good-practice-awards-2016-2017-0/view>

²⁰³ William Cockburn (2020), COVID-19: BACK TO THE WORKPLACE Adapting workplaces and protecting workers, European Agency for Safety and Health at Work, (EU-OSHA)

(включително психо-социалните), **подобряване на ергономията, приспособяване на работните процеси и работните места към нуждите на работещите.**

Работната среда трябва да се адаптира към променящите се възможности на работещите, въз основа на оценката на риска. Възрастта е един от аспектите на многообразието, който е важно да се вземе предвид при оценката на риска. Няколко рискови фактора изискват по-конкретно внимание при оценката на по-възрастните служители:

- ✓ **физически рискове** – опасности, свързани с ергономията (повтарящи се движения, ръчно манипулиране, неудобни/статични пози); работа на смени, гореща/студена/шумна работна среда, вибрации; работа на височина;
- ✓ **психологически рискове** – остарели умения, липса на възможности за обучение и професионално развитие; възрастова дискриминация; лош баланс между професионалния и личния живот.



Добри практики: Поради естеството на работата в **Continental AG**²⁰⁴, служителите са изложени на множество професионални рискове – както физически, така и психо-социални, и стремежът на компанията е да ги минимизира като **препроектира високорискови работни места с цел подобряване условия на труд и за поддържане на здравето на всички служители, независимо от тяхната възраст.** Continental създава специализирани **екипи по ергономия** във всички свои сайтове за идентифициране и оценка на физическите и психо-социалните професионални рискове, както и за препроектирането на работните места, така че да се намали физическото натоварване и да се постигне по-добра ергономия. Създадена е **база данни за експозицията на риск и добри практики**, която се използва за първична профилактика чрез определяне на **оценки на риска за различните роли**, както и **при пренасочване на хора към по-подходящи работни места, ако се налага поради здравословното им състояние.**

Служителите на водещия световен софтуерен производител **SAP**²⁰⁵ са изправени пред редица рискове като стрес, поради бързо променящата се технологична индустрия и проблеми с физическото здраве, произтичащи от заседнала работа на бюро. Това често води до мускулно-скелетни нарушения и други здравни проблеми, в допълнение към намалената удовлетвореност от работата и нарушеният баланс между професионалния и личния живот. SAP използва холистичен и проактивен подход при адресирането на тези проблеми, като въвежда **програма за повишаване на осведомеността за рисковете от професионални дейности и насърчаваща здравословна култура на работното място чрез силно лидерство.** В офисите е поставено оборудване за насърчаване на служителите да се движат по-често през целия ден, а с цел намаляване на рисковете от мускулно-скелетни

²⁰⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по „Награди за добри практики за здравословни работни места за периода 2016—2017 г.“, Европейска агенция за безопасност и здраве при работа.

<https://osha.europa.eu/bg/publications/healthy-workplaces-good-practice-awards-2016-2017-0/view>

²⁰⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по „Награди за добри практики за здравословни работни места за периода 2016—2017 г.“, Европейска агенция за безопасност и здраве при работа.

<https://osha.europa.eu/bg/publications/healthy-workplaces-good-practice-awards-2016-2017-0/view>

нарушения са направени **ергономични подобрения** на работните пространства (поставени са бюра с регулируема височина, високи бюра за „постоянни срещи“, както и оборудване за упражнения). Използвани са плакати, за да напомнят на служителите да се движат редовно и да спортуват през работния ден, с цел насърчаване на прости промени в поведението, като например качване по стълбите вместо с асансьора. Проведени са **работилници на различни теми** – здравословен начин на живот и хранене; стрес и сън, и въздействието им върху цялостното здраве. Провеждат се забавни здравословни предизвикателства, с малки стимули през цялата година, за да поддържат служителите ангажирани в кампанията. SAP предприема и индивидуален подход, предлагайки **персонални здравни консултантски услуги** за подкрепа в извършването на промени за по-здравословен начин на живот.

Гъвкавият подход на **Asda**²⁰⁶ по отношение на работното време е ключов фактор за постигането на **баланс между професионалния и личния живот** на всички поколения работна сила и за **удължаване на трудовия живот** на възрастните служители. Компанията предоставя различни опции, включително: **споделяне на работата** (официални договорености, при които двама колеги, работещи на непълно работно време, могат да споделят работа); **работа на непълно работно време** и **замяна на смените** (чрез официален процес на заявка служителите могат да организират замени на работните си смени, като се свързват с колеги, за да постигнат подходяща уговорка).

Enterprise Rent-A-Car²⁰⁷ оказва подкрепа на представите на различните поколения, като им предлага гъвкави работни възможности – **работа от дома, работа на смени, гъвкаво работно време**.

Инструментите, които организации като **Weleda, Scripps Health, HRMC, McDonald's, Voestalpine, SAP, Duslo, Elais, Siemens, Asda, Coop Adriatica, Experian, Merz-Pharma, Unicredit Group, Villeroy&Boch, Airbnb** най-често използват, за да създадат условия на служителите да поддържат **баланс между професионалния и личния си живот**, са насочени към предоставяне на възможност за **гъвкави форми на работа и организация на работното време**, както и някои **нестандартни форми на заетост** (временна работа, заместване или споделяне на работата и др.), плавно/ частично/ поэтапно пенсиониране, което предоставя възможност за постепенно намаляване на ангажиментите за работа и **плавен преход към пенсионирането**; различни видове **отпуски, надбавки и освобождаване от трудови задължения**, предоставени на служителите поради необходимостта от изпълнение на семейни задължения; **алтернативни форми на грижа и издръжка** (например фирмена детска градина); предоставяне на **финансови и нефинансови бонуси на служителите** и пр., за да балансира работата и останалите си отговорности²⁰⁸.

²⁰⁶Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT project case studies <http://mopact.group.shef.ac.uk/publications/>; <http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

²⁰⁷Информацията за добрата практика е адаптирана по „Managing an age-diverse workforce: What employers need to know“, CIPD report (2015) https://www.cipd.ie/Images/managing-an-age-diverse-workforce_2015-what-employers-need-to-know_tcm21-10832.pdf

²⁰⁸ Изследване на международни практики и опит в междугенерационния подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа, <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/bestpractice/>



Прилагането на мерки за адаптирането на работната среда към определена рискова група служители, носи ползи за цялата работна сила. Ето някои практически примери за подобни мерки:

- ✓ монтиране на приспособления в работните помещения за създаване на подходящи условия за хора с хронични заболявания, увреждания, или възрастни работещи (пр. шумоизолатори, климатици; осветление; рампи, асансьори, предпазна сигнализация, пътеки за движение; ключове за осветление и стъпала, обозначени със светла боя по ръба и пр.);
- ✓ въвеждане на по-ергономични условия, прибори и инструменти, които могат да се приспособяват съобразно специфичните потребности на всеки работник, независимо от различията. Те предоставят възможност работата или операцията да бъде извършена с по-малко усилия, по-малко грешки и по-малко умора от по-широк кръг работещи (възрастни работещи, хора с хронични проблеми, неопитни работници и т.н.);
- ✓ въвеждане на гъвкави режими на работа и мерки, облекчаващи условията при работа на смени, които са от полза за всички работещи, независимо от тяхната възраст, и стимулират привличането, мотивирането и задържането на представителите на всички поколения служители.

Създайте здравословна, безопасна, вдъхновяваща и мотивираща работна среда за всички поколения служители

Войната за таланти, развитието на новите технологии, увеличаването на разнообразието на работното място и огромната глобална конкуренция са фактори, които променят границите и трансформират работното място.

С помощта на технологиите, които позволяват комуникация от всякъде по всяко време, нуждата от това служителите да бъдат на едно място драматично намалява. Тъй като **организационните граници се разширяват отвъд самото физическо пространство, границите на управлението на работното място също се променят. Възможността да се разработят нови и по-гъвкави стратегии на работното място, които да отговарят на нуждите на работната сила и да подобряват благосъстоянието ѝ е изключително важно за успешните организации на бъдещето.**

От ключово значение е работните места да бъдат проектирани съобразно нуждите и предпочитанията на разнообразната мултигенерационна работна сила. Успешната работа в екип, гъвкавите условия на труд и различните стратегии при проектирането на работното място са само част от множеството иновативни работни практики, които оказват голямо влияние и оформят съществуващите работни места, като мотивират служителите да положат допълнителни усилия и да допринесат към организационния успех.

Организацията на работния процес оказва значително влияние върху резултатите от работата на служителите. Компаниите са все по-силно подложени на натиск да намерят нови начини за подобряване на производителността и разширяване на традиционния набор от работни практики, за да включат аспекти, съвместими със съвременните бизнес изисквания.

Организациите отговарят на това предизвикателство като реорганизират работните процеси и въвеждат гъвкави работни условия.

Традиционните стратегии при проектирането и дизайна на работата чрез **разширяване на труда** (добавяне на няколко допълнителни задачи към съществуващата работа на даден служител, които са сходни по своята същност, като опит да се намали монотонността на повтарящата се задача), **обогатяване на труда** (делегиране на допълнителни отговорности, за да направят работата по-удовлетворяваща, вълнуваща, предизвикателна и креативна) и **ротация** (позволява на служителя да променя задачи и работни позиции в рамките на една организация, или възлагане на задача, която е присъща на друга длъжност, но в рамките на определено време, за да се внесе разнообразие в работата) са допълнени с **възможности за гъвкави условия на труд**. Подобни подходи позволяват на организациите да привличат и задържат таланти служители, да намалят стреса и бърнаута (професионалното прегаряне), да подобрят производителността и да помогнат на служителите да балансират задълженията между професионалния и личния живот.

Наличието на уелнес програма също се определя като важно от всички поколения служители, но докато по-възрастните служители очакват да има ергономични мебели, свежа храна и фитнес на територията на компанията, поколенията X и Y отдават приоритет на био храната, след това на фитнес зала в сградата и наличието на преносими устройства, които отбелязват прогреса им.

Изграждането на работна среда, съобразена със спецификата на потребностите и интересите, произтичащи от възрастта, е огромно предизвикателство пред компаниите, съставени от мултигенерационни екипи. *Създаването на здравословна, продуктивна и мотивираща работна среда е възможно, когато компаниите изграждат динамично работно пространство, което отразява многообразието на техните служители и предоставя гъвкавост, за да отговори на различните стилове на работа и нагласите на различните възрастови групи.* За служителите от поколение T и X това означава съсредоточаване върху здравето на служителите и осигуряване на баланс между професионалния и личния живот, а за представителите на поколения Y и Z - гъвкава и технологична работна среда.

Проучванията показват, че **естетиката в офиса** е важна за всички служители, независимо от тяхната възраст, а 51% от Поколение Y²⁰⁹, 44% от Поколение X и 33% от Поколение T твърдят, че биха искали да се обърща повече внимание на дизайна на офиса на работното им място. И трите поколения са съгласни, че от ключово значение е наличието на естествена светлина в офиса.

Според проучване²¹⁰ на държавния университет в Охайо и Националния институт за психично здраве, **работната среда сериозно се отразява на мотивацията и енергията на служителите, способността им за концентрация и цялостното им чувство за благополучие.** В проучването се установява, че служителите, които работят в по-стари сгради с ниски тавани и

²⁰⁹ Barrett, Colleen, 2018, How To Design Workplaces For Humans, Not Generations, <https://www.workdesign.com/2018/09/design-workplaces-for-all-generations/>

²¹⁰ NPR, 2011, Studies Show How Surroundings Affect Mood, Health, <https://www.npr.org/2011/08/05/139014991/last-word-in-business?t=1598280125566>

шумни климатици са подложени на по-голям стрес в сравнение с тези в по-новите сгради с много естествена светлина и повече отворени пространства. **Отличителни характеристики на дизайна, които интересуват по-възрастните представители от поколения Т и Х са личните пространства и ергономичните мебели, докато поколение Y проявяват особен интерес към трансформиращи се бюра и зоните за отдих, а представителите на поколение Z – на технологиите.** Също така при проектирането на офиса, така че работното място да отговаря на нуждите на всички поколения и да повишава производителността, трябва да се има предвид, че в голяма степен **поколение Т и Х предпочитат напълно затворени офис помещения или кабинети, докато поколение Y предпочитат отворени офисни пространства. По-младите поколения Y и Z търсят повече свобода и разнообразие в работното си пространство, докато служителите от поколение Т се чувстват по-комфортно когато всичко е статично, познато и рутинно.** Макар, че няма единен универсален подход, който да отговаря на всички нужди в дизайна на работното място, компаниите се стремят да балансират различията между отделните поколения работна сила като проектират работното място по иновативен и адаптивен начин²¹¹²¹².

Работните места, които са съсредоточени върху индивидуалните и поколенческите специфики и нужди на служителите, както и въвеждането на програми, които поддържат физическото и психическото им здраве, стават все по-важни за привличането и запазването на талантите. Затова и съвременните тенденции в проектирането на модерното работно място са ориентирани към благополучието на служителите, като топ компаниите изграждат цели зелени стаи и кътове пълни с дървета, фитнес центрове по последен писък на модата и помещения за йога и медитация.



Добри практики: OrangeTheory Fitness например е компания, която предлага модерен оазис, съчетал в себе си лаборатория, СПА и възстановителен център за служителите.

Съвременните компании все повече се фокусират и върху **изграждането на работна среда, която наподобява домашния уют** и кухнята се превръща в център на живота и в офиса. Някои компании, като напр. **Enplug**²¹³ заедно със служителите си изработват собствени мебели (индивидуални бюра за служителите от рециклирани врати), които са уникални и създават домашна атмосфера, а процесът на направата им дава възможност за сближаване на екипа.

Чрез създаването на работно място, което обединява хора, пространство и технологии в едно, организациите дават на служителите избор и контрол върху това къде и как да работят - нещо, което е пряко свързано с високата ангажираност и удовлетвореност на работното

²¹¹ Coalesse, The Shift Toward Healthier Workplace Environments, <https://www.coalesse.com/blog/the-shift-toward-healthier-workplace-environments/#>

²¹² Banker, Betsey, 2018, Designing The Workplace For Every Generation, <https://www.workdesign.com/2018/08/designing-the-workplace-for-every-generation/>

²¹³ Murphy, Jeff, 2015, How to Create A Family-Style Culture and Dominate the Competition, with Enplug CEO Nanxi Liu, <http://awesomeoffice.org/blog/episode-5-enplug-ceo-nanxi-liu/>

място. Онова, което обединява всички поколения по отношение на работното място е очакването им за **благополучие и добри работни условия**, независимо дали очакванията им са да се внесат растения за повече уют, да се подобри осветеността или ергономията - **служителите от всички поколения желаят да се трудят в работна среда, която поддържа тяхното психическо, емоционално и физическо благополучие.**

Развитието на офис дизайна отразява тази тенденция чрез промяната от индивидуалните кабинети с големи бюра, през малките кутийки в големи пространства, където естественото осветление е запазено само за ъгловите кабинети на мениджърите, до съвременните отворени офиси с работни пространства за сътрудничество.

Целта на отворените офис пространства е да премахнат преградите, да въведат повече естествена светлина и да поддържат прозрачност и открита корпоративна култура. Но този подход започва да дава обратен ефект. Проучване от 2017 г.²¹⁴, което обхваща 700 респонденти от широк кръг от индустрии, установява, че 58% от служителите се нуждаят от повече лично пространство където да работят и решават проблеми, а 54% от тях дори заявяват, че офис средата им е „твърде разсейваща“. Когато личното пространство и спокойствие са нарушени, производителността рязко спада, като може да стигне съвсем ниски нива. Компаниите започват да осъзнават, че мечтата за отворено работно пространство на поколение Y не е най-подходящия вариант за мултигенерационната работна сила и започват да въвеждат по-умерена форма, а именно **дизайн на работното място, базирано на конкретни дейности.** *За да проектират подходящо за няколко различни поколения работно място, компаниите използват комбинация от обособени лични индивидуални работни пространства, зони за сътрудничество, области носещи усещането за непринуденост тип кафене и много заседателни зали.* Този смесен подход отговаря на нуждите на онези служители, които имат нужда от спокойствие и тишина, за да са най-продуктивни, както и на тези, които предпочитат разнообразието и шумотевицата на заден план не им пречи.

Концепцията за т.нар. „горещи бюра“ (**hot-desking**²¹⁵ от английски език) или мобилни работни места е сред топ тенденциите за модерни офис практики и работна среда през 2020 г. Тази практика предполага служителите да нямат строго определено бюро, а вместо това да могат да работят от различни места в различно време. Чрез този подход компаниите се стремят да отговорят на очакванията за повече гъвкавост на представителите на поколения Y и Z.

Компаниите осъзнават, че е от ключово значение да осигурят не само привлекателна, но и **здравословна и безопасна работна среда, която преодолява лошата ергономия на работното място и заседяването.** Въвеждането на регулируеми трансформиращи се работни места или т.нар. „бюра за правостоящи“²¹⁶ е начин да се противодейства на това.

²¹⁴ Pocheban, Jeff, 2018, Inc. Magazine, The open office plan is a disaster,

<https://www.chicagotribune.com/business/success/tca-the-open-office-plan-is-backfiring-20180220-story.html>

²¹⁵ Pichler, Silvia, 2019, Successful Modern Workplaces – Designing For A Multi-Generation Workforce, <https://indoo.rs/multi-generation-workplace/>

²¹⁶ Leswing, Kif, 2018, Business Insider, All Apple employees now get standing desks — and Tim Cook has said he believes 'sitting is the new cancer', <https://www.businessinsider.com/apple-employees-standing-desks-tim-cook-sitting-cancer-2018-6>



Добри практики: Според изпълнителния директор на Apple Тим Кук „седемето е новият рак“ и затова един от най-лесните начини за бизнеса да въведе някаква лека активност през работния ден и да обърне внимание на благополучието и здравето на служителите е чрез въвеждането на такъв тип бюра за правостоящи.

Според изследване на Ergotron²¹⁷ 94% от ползвателите на **бюра, които се трансформират**, смятат, че тези динамични работни места намаляват рисковете за здравето им. Освен това почти три четвърти от потребителите им твърдят, че тези работни места оказват положително влияние върху настроението им. Ползите от редовното движение далеч надхвърлят подобряването на настроението. Проведената оценка на движението на работното място установява, че тези, които използват бюра за правостоящи, отчитат положителни физически резултати (63% изпитват облекчаване на болките в гърба, 72% - подобрен общ комфорт, 73% изпитват намаляване на сковаността, 57% отбелязват облекчаване на мускулната умора). Според данните, всички поколения могат да се възползват от трансформиращите се работни бюра.

Дизайнът на работното място е важно да гарантира, че подпомага благосъстоянието, ангажираността и производителността на служителите от всички поколения, като взема предвид различните им нужди и предпочитания при изграждането на оптимални работни условия.

Осигурете превенция на стреса за представителите на всички поколения служители

Световната здравна организация определя стреса на работното място като „всяко състояние, възприемано като отрицателно от отделни или група работещи, което е съпроводено с дисфункции от физическо, психическо и/или социално естество вследствие на това, че работещите не са в състояние да отговорят на изискванията и очакванията, свързани с трудовото им представяне“.

Източниците на стрес на работното място се обуславят от взаимодействието между служителя, неговите колеги и ръководители, и работната среда. Стресът е субективно преживяване - едно и също събитие в зависимост от типа личност, начина на мислене, нагласите, поведението, интересите, жизнените приоритети, страховете, моментното състояние на човек и пр., може да бъде преживяно като позитивен или негативен стрес (дистрес). Различните стресори, въздействат различно в зависимост от степента на неочакваност, продължителност и субективната оценка за заплахата. Хората реагират различно на стреса в зависимост от индивидуалните си особености, значението на стресора за тях и спецификата на средата, в която се проявява. От начина, по който преживяваме и управляваме стреса зависи дали той ще ни помогне да се адаптираме към различните ситуации в работата и да бъдем успешни, или наслагването на влиянието на стресогенните фактори ще доведе до сериозни психически и здравословни проблеми. За едни хора стресът е условие да бъдат продуктивни, при други – само появата на стрес блокира техните способности, докато трети, издържат дълго на въздействието на стрес, без да променят продуктивността си.

²¹⁷ Ergotron, Ergotron's Workplace Movement Assessment, <https://www.ergotron.com/portals/0/literature/white-papers/english/wma-exec-summary.pdf>



Според проучване, проведено от Европейската агенция по безопасност и здраве при работа като **най-често срещани причини за стрес на работното място в България** се посочват: **реорганизация** (преструктуриране на работата) или **несигурност на работните места** - 57%, **неприемливото поведение на работното място** (нагрубяване или тормоз) – 44%, **удължено работно време и натоварване** – 43%; **липса на подкрепа от страна на колегите или ръководителите при изпълнение на задълженията** – 38%.

В резултат на стреса все по-често е налице и т.нар. **синдром на професионалното прегаряне или „изпепеляване“ (burnout)** - състояние на физиологично, емоционално и умствено изчерпване, характеризиращо се с хронична умора, чувство за безпомощност и безнадеждност, развитие на негативно себевъзприятие и отношение към работата, живота и другите хора. Основните източници на стрес, които водят до професионално прегаряне са свързани с претоварване, работно напрежение; начините на контрол на изпълнението на работата; неяснотата по отношение на критериите за успешност на извършваната работа; неопределеността на ролята и функционалните задължения; несъответствието между реалните възможности и изискванията към работещия; вложените усилия в работата и липсата на оценка на приноса; несправедливостта; липсата на възможност за самостоятелен контрол над ситуацията и вземане на решения; наличието на лош психологически климат на работната среда и междуличностни конфликти; несъответствието между етичните принципи на личността и очакванията на общността и пр.

Освен проблемите с психичното здраве, работещите, изпитващи продължителен стрес, могат да развият и сериозни проблеми с физическото здраве, като сърдечно-съдови заболявания или мускулно-скелетни нарушения. Негативните последици от стреса на работното място са не само на индивидуално ниво, но и на нивото на екипа и цялостните бизнес резултати на организацията.



- ✓ Проучванията показват, че всеки четвърти служител е засегнат от стрес, който се отразява на неговото здраве, работоспособност и продуктивност, а с развитието на технологиите и нарастването на изискванията към работната сила, броят на хората, подложени на стрес, ще се увеличава;
- ✓ загубите на предприятията, вследствие на последиците от висок стрес на работното място, са два пъти по-високи от загубите поради отсъствия по болест (20 млрд. евро годишно за ЕС);
- ✓ около 80% от заболяванията са свързани със стрес; освен проблемите с психичното здраве, работещите, изпитващи продължителен стрес, могат да развият и сериозни проблеми с физическото здраве, като сърдечно-съдови заболявания или мускулно-скелетни нарушения;
- ✓ над 50% от загубените работни дни се дължат на стрес; налице е висок процент на отсъствията от работа, презентизъм (служители, които ходят на работа, когато са болни и не могат да изпълняват ефективно своите задължения);

- ✓ отсъствията от работа, поради заболявания свързани със стрес, продължават с 40% по-дълго от отсъствия поради други заболявания, а стресът на работното място може да резултира в ранно пенсиониране;
- ✓ около 30% от злополуките на работното място са свързани със стрес, напрежение и преумора;
- ✓ около 30% от причините за текучеството на персонала са свързани със стреса на работното място;
- ✓ разходите на държавата и работодателите в България за изплащане на болнични възлизат на 500 – 600 млн. лева годишно.

Психосоциалните рискове и стресът на работното място могат да бъдат предотвратени и успешно управлявани, независимо от размера и вида на предприятието, ако се предприеме **превантивен, цялостен и систематичен подход.**



Предизвикателство към ръководителите на екипи: Оценете психосоциалната среда и наличието във Вашия екип на фактори, водещи до стрес на работното място, като отговорите на следните въпроси:

- ✓ Налице ли е открита и ефективна комуникация, подкрепа, сътрудничество и взаимно уважение между представителите на различни поколения работна сила в екипа Ви?
- ✓ Хората във Вашия екип притежават ли необходимите знания, умения и компетенции, за да се справят успешно с поставените им работни задачи?
- ✓ Налице ли е прекомерно или недостатъчно натоварване на някои от членове от екипа?
- ✓ Характерът и съдържанието на работата съобразени ли са както с индивидуалните, така и с поколенческите специфики на служителите?
- ✓ Наясно ли са членовете на екипа с очакванията към тях по отношение на работните им ангажименти?
- ✓ Получават ли служителите от всички поколения подкрепа когато имат нужда (от Вас като техен пряк ръководител или от друг член на екипа)?
- ✓ Каква е психологическата среда (налице ли са предразсъдъци, включително ейджизъм, конфликти, вербална агресия и пр.)?
- ✓ Какви са взаимоотношенията между членовете на мултигенерационния Ви екип и какви са Вашите взаимоотношения с тях?
- ✓ Как реагират представителите на различните поколения в екипа Ви на промените на работното място?
- ✓ Налице ли е ефективна програма за въвеждане на новопостъпващите служители в процеса на работа, която взема предвид както индивидуалните им особености, така и поколенческите специфики?
- ✓ Съществува ли несигурност за работното място, страх от уволнение/съкращение на представителите на дадено поколение?
- ✓ Организацията на работното време, режима на труд и почивка съобразени ли са със специфичните особености на различните поколения?
- ✓ Условието на труд и работната среда съобразени ли са с потребностите, произтичащи от възрастта на членовете на екипа?

След като отговорите на въпросите, обмислете какви действия може да предприемете за оптимизирането на психо-социалната работна среда в екипа.

При анализа на изискванията на работното място е важно да се разграничат психосоциалните рискове (като прекомерното работно натоварване) от условията, които създават среда, в която работниците са компетентни и мотивирани да работят с максималните си възможности. Добрата психосоциална среда стимулира добри производствени резултати и личностно развитие, както и психично и физическо благоденствие на работещите. Служителите изпитват стрес, когато работата поставя пред тях изисквания, които са по-високи от възможностите им да се справят с тях.

Развитието на емоционалната интелигентност на ръководителите и членовете на екипа е ключова за ефективното справяне със стреса на работното място.



Добри практики за управление на стреса на работното място:

Schneider Electric²¹⁸ въвежда **превантивен подход, определен чрез споразумение на компанията със социалните партньори, като използва наличния вътрешен персонал и ресурси.** Изготвена е **превантивна програма за идентифициране на опасности и извършване на оценка на рискове чрез интерактивен подход за оценка на риска на работното място.** Програмата има за цел да **обучава** служителите относно психосоциалните рискове, включително бърнаута. Изготвена е учебна програма за **повишаване на осведомеността** относно опасностите, рисковете и последствията от психосоциалните рискове и тяхната превенция, като това е съобразено с различните групи служители. Програмата включва **разработването и прилагането на инструменти за превенция на рисковете от тормоз на работното място и подпомагане на засегнатите работещи да останат на работа.** Извършени са **ергономични подобрения на работните места**, за да станат по-достъпни, здравословни и безопасни, и да подобрят качеството на живот на работещите.

Като цяло добрите практики на водещите компании демонстрират важността на предприемането на цялостен подход, основан на жизнения цикъл, осигуряващ по-добра превенция за всички поколения служители и осигуряване на устойчив трудов живот. Насърчаването на здравословен живот за всички възрасти включва съобразена с възрастовото многообразие оценка на риска, адаптиране на работното място, управление на безопасността и здравето при работа, насърчаване на здравето на работното място, превенция на увреждания, рехабилитация и връщане на работа. Ключово е предприемането на холистичен подход, като работното място се възприема в неговата цялост и се отчитат и контролират всички фактори, които могат да повлияят върху безопасността и здравето при работа, като се вземат предвид специфичните потребности на различните възрастови групи.

²¹⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по EU-OSHA Healthy Workplaces Good Practice Awards 2014–2015 <https://osha.europa.eu/bg/publications/healthy-workplaces-good-practice-awards-2014-2015/view>

Раздел 9. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Демографските тенденции в структурата на работната сила, глобализацията, развитието на технологиите, борбата за таланти и новата реалност, свързана с пандемията, причинена от COVID-19, поставят огромно предизвикателство пред работодателите да управляват ефективно възрастово многообразната работна сила в условията на неопределеност и динамични промени.

Това предизвикателство обаче е и възможност - ако те съумеят да приемат и използват различията и сходствата на представителите на четирите поколения на работното място като потенциал, който създава добавена стойност за организацията, ще увеличат своята ефективност и ще постигнат конкурентно предимство. От ключово значение е предприемането на съвместни действия от страна на работодателите и синдикалните организации за създаването на организационна среда на взаимно разбирателство, подкрепа, сътрудничество и солидарност между отделните поколения на работното място. Усилията им трябва да бъдат фокусирани върху:

- ✓ проучване на възрастовата структура на организацията и анализиране на информацията относно компетенциите на служителите от гледна точка на това как кореспондират с бизнес плановете и очакваните промени; планиране на необходимите инициативи за постигане на дългосрочните цели, приоритети и стратегия на предприятието;
- ✓ планиране и удовлетворяване на нуждите от персонал и ключови за компанията компетенции чрез привличането и развитието на таланти от различни поколения;
- ✓ прилагане на неутрални спрямо възрастта набиране, селекция и подбор на персонал;
- ✓ създаване на среда, насърчаваща ученето и усъвършенстването през целия жизнен цикъл и предоставяне на възможности кариерно развитие на служителите от всички възрастови групи през целия трудов живот;
- ✓ управление на приемствеността и трансфера на знания между поколенията;
- ✓ прилагане на диференциран подход на ангажиране, мотивиране и стимулиране на служителите, съобразен с поколенческите им различия;
- ✓ предприемане на мерки и инициативи, насочени към ключовите аспекти на преживяванията на служителите, свързани с организационната култура, физическото работно място, параметрите на работната среда, организацията на работа, инструментите и технологиите, социалните платформи и пр., които отчитат специфичните особености на различните поколения на работното място;
- ✓ извършване на съобразена с възрастта оценка на риска и създаване на работна среда, съобразена със специфичните потребности на различните поколения, адаптиране на работата към функционалния капацитет и здравословното състояние на различните възрастови групи служители, насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа;
- ✓ изграждане и управление на работодателска марка, привлекателна за четирите поколения работна сила;
- ✓ включване в програмите за фирмено обучение на теми, свързани с поколенческите различия, междупоколенческия подход, активното остаряване, солидарността между поколенията;

- ✓ създаване на информационни портали, платформи и бюлетини, повишаващи информираността и компетентността по проблемите на поколенческите различия на работното място;
- ✓ интегриране на ценностното отношение към възрастта и възрастовото многообразие в етичните (професионалните) фирмени кодекси и общи правила на поведение;
- ✓ изграждане и подкрепяне на среда на разбиране и приемане на междупоколенческите различия и организационна култура на приобщаване и включване, стимулираща развитието на потенциала и сътрудничеството между хората от различни възрасти.

Вярваме, че настоящият наръчник ще подпомогне ръководителите на екипи и синдикалните дейци в предприятията с предоставената информация, добри практики и практически насоки относно специфичните особености на различните поколения на работното място, управленските модели, техники и похвати, свързани с изграждането на организационна култура на приобщаване и включване, управлението на мултигенерационен екип, ефективното общуване и управлението на поколенческите конфликти, прилагането на съобразен с поколенческите различия подход в обучението и развитието, мотивацията и ангажирането на представителите на четирите поколения с целите на организацията, осигуряване на условия на труд и организация на работата, съобразени със специфичните потребности на различните поколения, насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа.

Пожелаваме Ви успех в прилагането на междугенерационния подход и използването на различията между поколенията като потенциал, който създава добавена стойност на организацията!

Раздел 10. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ НА АНГЛИЙСКИ ЕЗИК

1. Adkins, Amy, Rigoni, Brandon, (2016), Gallup, Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities, <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx>
2. AON Hewitt (2017) Trends in Global Employee Engagement, http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2017_Employee-Engagement.pdf
3. AON Hewitt, (2017) Trends in Global Employee Engagement, http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2017_Employee-Engagement.pdf
4. Atack, Josefin, O'Boyle, Carolyn, (2017), Deloitte Insights, Generation Z enters the workforce, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html>
5. Badshah, (2013) - The world's oldest runner, Fauja Singh, on life since his retirement. <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/the-running-blog/2013/oct/11/fauja-singh-worlds-oldest-runner-102>
6. Banker, Betsey, (2018), Designing The Workplace For Every Generation, <https://www.workdesign.com/2018/08/designing-the-workplace-for-every-generation/>
7. Barrett, Colleen, (2018), How To Design Workplaces For Humans, Not Generations, <https://www.workdesign.com/2018/09/design-workplaces-for-all-generations/>
8. Barstow, Heather, Pringle, Lucy, KPMG, Design Thinking: Rebuilding employee experience, <https://home.kpmg/uk/en/home/insights/2020/05/design-thinking-a-route-to-rebuilding-the-employee-experience.html>
9. Baumann, Abby, (2018), [Infographic] The Onboarding New Hire Statistics You Need to Know (with 2018 Updates), <https://www.urbanbound.com/blog/onboarding-infographic-statistics>
10. Bell, Ashley, (2020), The Best Employee Recognition Software Platforms Used By Notable Companies In 2020, <https://snacknation.com/blog/employee-recognition-software/>
11. Benedikt, Carl Frey & Osborne, Michael, The Future of Employment, University of Oxford and Oxford Martin School, <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>
12. Bersin, Josh, The longevity dividend: Work in an era of 100-year lives, 2018 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/advantages-implications-of-aging-workforce.html>
13. Buckingham, M., C. Coffman. First, break all the rules, New York, Simon & Schuster, 1999, pp. 42 – 49
14. Burton, J., (2010) Healthy workplace framework and model: background document and supporting literature and practices, World Health Organization, https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf
15. Calnan, Marianne, (2016), Employee Benefits, Can a one-size-fits-all motivation strategy work?, <https://employeebenefits.co.uk/issues/march-2016/can-a-one-size-fits-all-motivation-strategy-work/>
16. Caruso, Dan, (2020), Onboarding: Best Practice For A Multigenerational Workforce, <https://beaglehr.com/2020/05/25/onboarding-best-practice-for-a-multigenerational-workforce/>
17. CEDEFOP Press release - Despite changing attitudes, employers are not yet prepared for an ageing workforce, <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/press-and-media/press-releases/press-release-despite-changing-attitudes-employers-are>

18. Chartered Institute of Personnel and Development, (2015) Managing an age-diverse workforce: What employers need to know, CIPD report, https://www.cipd.ie/Images/managing-an-age-diverse-workforce_2015-what-employers-need-to-know_tcm21-10832.pdf
19. Chowdhury, Sabrin, (2017), McKinsey & Company Organization, How effective goal-setting motivates employees, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/how-effective-goal-setting-motivates-employees>
20. Čič, Živa Veingerl, Zizek, Simona Sarotar, (2017) Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective, https://www.researchgate.net/publication/320021515_Intergenerational_Cooperation_at_the_Workplace_from_the_Management_Perspective
21. CIPD, (2015) Managing an age-diverse workforce: What employers need to know, CIPD report, <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/reasons/diversity/age-diversity-insights-report>
22. CIPD, Building Inclusive Workplaces: assessing the evidence, Research report 2019, <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/reasons/diversity/building-inclusive-workplaces>
23. CIPD, Managing an age-diverse workforce: What employers need to know“, CIPD report (2015) https://www.cipd.ie/Images/managing-an-age-diverse-workforce_2015-what-employers-need-to-know_tcm21-10832.pdf
24. Coalesce, The Shift Toward Healthier Workplace Environments, <https://www.coalesce.com/blog/the-shift-toward-healthier-workplace-environments/#>
25. Dawn Wotapka, How to communicate with multiple generations, (2019) <https://www.journalofaccountancy.com/newsletters/2019/apr/communicate-multiple-generations.html>
26. Deloitte, 2018 Global Human Capital Trends report, The rise of the social enterprise, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf>
27. Door of Clubs, (2017), What 5,000 Gen Z'ers Tell Us About the Future of Work, <https://medium.com/@doorofclubs/what-5-000-gen-zers-tell-us-about-the-future-of-work-6dd00f796e8f>
28. Eades, John, Why Microlearning Is HUGE And How To Be A Part Of It, (2014), <https://elearningindustry.com/why-microlearning-is-huge>
29. EMIL, (2018), What is intergenerational learning, Beth Johnson Foundation - United Kingdom. <http://www.emil-network.eu/what-is-intergenerational-learning/>
30. Enactus & Robert Half, Get Ready for Generation Z, https://www.roberthalf.ca/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf
31. Ergotron, Ergotron's Workplace Movement Assessment, <https://www.ergotron.com/portals/0/literature/white-papers/english/wma-exec-summary.pdf>
32. EU-OSHA Healthy Workplaces Good Practice Awards 2014–2015, <https://osha.europa.eu/bg/publications/healthy-workplaces-good-practice-awards-2014-2015/view>
33. EU-OSHA, Germany — 'Off the Back': retaining older workers in a small roofing company <https://osha.europa.eu/en/publications/germany-back-retaining-older-workers-small-roofing-company/view>

34. European Map of Intergenerational Learning - EMIL 2018, What is intergenerational learning, 16 March 2018, Beth Johnson Foundation - United Kingdom, <http://www.emil-network.eu/what-is-intergenerational-learning/>
35. Finn, J. D., Rock, D. A. (1997). Journal of Applied Psychology, 82(2), 221–234
36. Gen Z: How To Engage Your Youngest Workers., Randstad, <https://rlc.randstadusa.com/for-business/learning-center/employee-engagement/gen-z-how-to-engage-your-youngest-workers>
37. Genota, Lauraine, (2018) Generation Z Prefers Learning From YouTube, Not Books, https://blogs.edweek.org/edweek/DigitalEducation/2018/08/generation_z_prefers_learning_from_youtube.html?cmp=cpc-goog-ew-dynamic+ads+recent+articles&ccid=dynamic+ads+recent+articles&ccag=recent+articles+dynamic&cckw=&cccv=dynamic+ad&gclid=EAlaIQob
38. Ghosh, Prarthana, (2019), What Is People Analytics? Definition, Process, Trends, and Tools, <https://www.hrtechnologist.com/articles/hr-analytics/what-is-people-analytics/>
39. Gobel, Christian, Zwick, Thomas, “Are Personnel Measures Effective in Increasing Productivity of Old Workers?,” Labour Economics 22 (2013): 80–93.
40. Goldstone, Lawrence, Sonia, Clarke, (2020), PwC Australia, The art of engaging employees during turbulent times, <https://www.pwc.com.au/the-difference/art-of-engaging-employees-in-turbulent-times.html>
41. Goleman, D. (2004). What Makes a Leader, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>
42. Goleman, Daniel (2000). Leadership That Gets Results, Harvard Business Review <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
43. Goleman, Daniel (2013). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business Review
44. Great Place to Work® Institute, India The making of a Great Place to Work® - the story of Marriott International, <http://www.lrji.cn/encrm1.0/public/upload/Case%20study-Marriott%20International.pdf>
45. Gurchiek, Kathy, (2016), Society for Human Resource Management, What Motivates Your Workers? It Depends on Their Generation, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/what-motivates-your-workers-it-depends-on-their-generation.aspx>
46. Gutner, Toddi, Finding Anchors in the Storm: Mentors, (2009), The Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/SB123301451869117603>
47. Hall, John, (2020), Forbes, 5 Ways To Truly Motivate Your Team In 2020, <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2020/01/31/5-ways-to-truly-motivate-your-team-in-2020/#236a41d76b41>
48. Heath, C., Heath, D. (2017) The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact. Simon & Schuster
49. Heitmann, Blair, (2018) Nearly a Third of U.S. Professionals Are Career Sleepwalking: A Career Pivot Could Be Your Wake Up Call, <https://blog.linkedin.com/2018/august/15/nearly-a-third-of-u-s-professionals-are-career-sleepwalking-career-pivot>
50. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior 3rd Edition– Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall
51. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., 1959. The motivation to work

52. <http://www1.znam.bg/zmonres/edu/psihologia%20i%20logika/razdel2/urok2/text4.html>
53. <https://diversitypaysoff.eu/wp-content/uploads/2019/03/KZD-manual-diversity-for-business.pdf>
54. https://www.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional_work_ability_model/pages/default.aspx
55. Hughes, Andrew, (2019), 8 Reasons To Develop Serious Games In Corporate Training, <https://elearningindustry.com/why-develop-serious-games-corporate-training>
56. Hunt, Vivian , Layton, Dennis, Prince, Sara, (2015) Why diversity matters, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
57. IBM Institute for Business Value, USA, (2016) Designing employee experience. How a unifying approach can enhance engagement and productivity, <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>
58. Ilmarinen, J., Promoting active ageing in the workplace, EU-OSHA <https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>
59. [Isabella Steele](#) , Baby Boomers, Millennials and More: Here's How to Manage a Multigenerational Workforce, (2018) <https://www.comm100.com/blog/how-to-manage-multigenerationa-workforce.html>
60. Joseph, R. (2019) World's best employee engagement strategies: Part 2 – Apple <https://blog.xoxoday.com/post/worlds-best-employee-engagement-strategies-part-2-apple>
61. Katzenbach, J. , Smith, D. The Wisdom of Teams, Harvard, Harvard Business School Press, 1993.
62. Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. Economic Alternatives. 2017. 89-102.
63. Knight, Rebecca, (2014), Harvard Business Review, Managing People from 5 Generations, <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>
64. L. Ayalon, C. Tesch-Römer (eds.), Contemporary Perspectives on Ageism, International Perspectives on Aging 19, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8>; <https://rd.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-73820-8.pdf>
65. Leswing, Kif, (2018), Business Insider, All Apple employees now get standing desks — and Tim Cook has said he believes 'sitting is the new cancer', <https://www.businessinsider.com/apple-employees-standing-desks-tim-cook-sitting-cancer-2018-6>
66. Levy BR et al. Longevity increased by positive self-perceptions of aging. Journal of Personality and Social Psychology 2002 83(2):261-270.
67. LinkedIn, 2018 Workplace Learning Report - the Rise and Responsibility of Talent Development in the New Labor Market, <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf>
68. Marc, Prensky, Digital Natives, Digital Immigrants, On the Horizon, MCB University Press, Vol. 9 No. 5, <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
69. Martina Morschhäuser, Reinhold Sochert. Healthy Work in an Ageing Europe. Strategies and Instruments for Prolonging Working Life. European Network for Workplace Health Promotion. <http://www.ageingatwork.eu/resources/health-work-in-an-ageing-europe-enwhp.pdf>
70. Martinuzzi, B. A Leader's Mood: The Dimmer Switch of Performance, https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_67.htm
71. Mazur, Barbara, (2014) Building diverse and inclusive organizational culture-best practices: A case study of Cisco Co. Journal of Intercultural Management Vol. 6, No. 4, December 2014, pp. 169–179 <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/joim.2014.6.issue-4-1/joim-2014-0043/joim-2014-0043.pdf>
72. McClelland, D., 1987, Human Motivation Cambridge University Press

73. McCrindle, Mark & Fell, Ashley. (2019). Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation.
74. McCurry, (2007) - 71-year-old Japanese man becomes oldest climber to scale Everest.
<https://www.theguardian.com/world/2007/may/29/japan.justinmccurry1>
75. McIlvaine, A., (2018), IBM Works with Employees on its Employee Experience,
<https://hrxecutive.com/ibm-works-employees-employee-experience/> и
76. McMullin, J.A., Duerden, Comeau, T., (2011) Aging and Age Discrimination in IT firms, in Age, Gender, and Work: Small Information Technology Firms in the New Economy
77. Meister, J. (2017), General Electric The Employee Experience Is The Future Of Work
https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/?_prclt=ZwCAR6IT&fbclid=IwAR2oIFJyRk0tZau3wXwmS9nVmJXbpKDo2056sovZvMWRjFLrtf5RDFkIQKQ#6a123f0b20a6
78. Mind Tools, Motivating Your Team, <https://www.mindtools.com>
79. Mishra, Abhipsa, Managing Change Spanning Generations: Enabling Multi-Generational Collaboration And Workforce Transition, LTI, <https://www.lntinfotech.com/wp-content/uploads/2018/06/Managing-change-spanning-generations-Enabling-multi-generational-collaboration-and-workforce-transition.pdf>
80. MOPACT (Mobilising the Potential of Active Ageing in Europe) project case studies
<http://mopact.group.shef.ac.uk/publications/>;
<http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>
81. Morgan, Jacob, (2016), Say Goodbye To Knowledge Workers And Welcome To Learning Workers, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/06/07/say-goodbye-to-knowledge-workers-and-welcome-to-learning-workers/#52edeb712f93>
82. Murphy, Jeff, (2015), How to Create A Family-Style Culture and Dominate the Competition, with Enplug CEO Nanxi Liu, <http://awesomeoffice.org/blog/episode-5-enplug-ceo-nanxi-liu/>
83. National Business Research Institute, Onboarding is Critical to Business Success,
<https://www.nbrii.com/employee-survey-white-papers/onboarding-is-critical-to-business-success/>
84. Nelson, E., Doman, H. Employee Experience. How to Build an EX-Centric Organization
<http://www.kennedyfitch.com/KFwebsite-new/wp-content/uploads/Employee-Experience-How-to-Build-an-EX-Centric-Organization.pdf>
85. Nelson, E., Neicu, M. (2019) Employee Experience 2020 Global Report & Case Studies, EX LEADERS NETWORK, KennedyFitch, <https://www.exleadersnetwork.com/wp-content/uploads/2019/12/EX-2020-Report-by-EX-Leaders-Network.pdf>
86. Nicol, Charlotte, (2020), Five generations: How to wow your entire workforce,
<https://www.sagepeople.com/about-us/news-hub/wow-your-multi-generation-workforce/>
87. Nicotina, J. (2018) How to improve employee experience the Google way <https://www.people-doc.com/blog/how-to-improve-employee-experience-the-google-way>
88. NPR, (2011), Studies Show How Surroundings Affect Mood, Health,
<https://www.npr.org/2011/08/05/139014991/last-word-in-business?t=1598280125566>
89. Ohmae, K. (2005) The Next Global Stage: Challenges and Opportunities in Our Borderless World, Wharton School Publishing.
90. OSH Wiki https://oshwiki.eu/wiki/Occupational_safety_and_health_risk_assessment_methodologies
91. Palmore, E. B., Branch, L., & Harris, D. K. (Eds.). (2005). Encyclopedia of ageism. Haworth Pastoral Press.

92. Pichler, Silvia, (2019), Successful Modern Workplaces – Designing For A Multi-Generation Workforce, <https://indoo.rs/multi-generation-workplace/>
93. Pochepan, Jeff, (2018), Inc. Magazine, The open office plan is a disaster, <https://www.chicagotribune.com/business/success/tca-the-open-office-plan-is-backfiring-20180220-story.html>
94. Pojuner, Theresa, (2015) Communicating Across Ages <https://managementhelp.org/blogs/communications/2015/03/31/communicating-across-ages/>
95. Post, Helen W., Pacer Center, Teaching Adults: What Every Trainer Needs to Know About Adult Learning Styles, <https://www.pacer.org/publications/fasttraining/Other/teachingadults-whattrainersneedtoknow.pdf>
96. Preissing, Dagmar, Loennies, Frank, (2011) Organizational Culture and Integration of Older Employees: The German Experience. Journal of New Business Ideas & Trends 2011, 9(1), pp. 28-42., <https://pdfs.semanticscholar.org/ea12/47d3fd76bc1026e72e1859afab59a09126c1.pdf>
97. Ramaa Prasad, [Generation Gap, a Sociological Study of Inter-generational Conflicts](#). Mittal Publications. 1992
98. Randstad RiseSmart, (2019), Mature Workers: A Golden Opportunity in an Age of Talent Scarcity, <https://www.randstadrisemart.com/hr-resources/publications/mature-workers-golden-opportunity-age-talent-scarcity>
99. Richardson et al. 2013; Turek, Perek-Bialas 2013
100. Richtsmeier, S. (2019) 10 Great Examples of Google's Company Culture <https://www.tinypulse.com/blog/10-great-examples-of-googles-company-culture>
101. SHRM Foundation, Generational Conflict At Work: Separating Fact From Fiction, <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Documents/Generational%20Conflict%20at%20Work.pdf>
102. Slang and Sociability, Eble, Connie, Chapel Hill Press: the University of North Carolina, 1996.
103. Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. Journal of Organizational Behavior, 23 (SpecIssue), 363–382.
104. Southern New Hampshire University, How Do Gen Z Employees Learn? A Guide for Employers of Young Professionals, <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/2019/04/gen-z-learning>
105. Sparks and Honey, (2014), Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials, <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17/>
106. Spirituality & Practice (n.a.) - Birthday of Pablo Casals. <https://www.spiritualityandpractice.com/practices/naming-the-days/view/22055/birthday-of-pablo-casals>
107. Sreedhar U., (2011) Workforce Diversity and HR Challenges, Advances in Management, vol. 4(10)
108. The German Way and More (n.a.) - J.W. von Goethe. <https://www.german-way.com/notable-people/featured-bios/j-w-von-goethe/>
109. The Secrets to Hiring and Managing Gen Z, Enactus & Robert Half, <https://www.roberthalf.com/research-and-insights/workplace-research/the-secrets-to-hiring-and-managing-gen-z>
110. Waldschmidt, (2014) This list proves you are never too old to do something amazing. <https://www.businessinsider.com/100-amazing-accomplishments-achieved-at-every-age-2014-3?IR=T>

111. Warren, Linda, (2012), Are Learning Differences between Generations A Myth?, <https://www.microassist.com/learning-dispatch/arelearning-differences-between-generations-a-myth/>
112. Wegge, Jürgen, Roth C., Neubach, B., Schmidt, K. H., Kanfer, Ruth, “Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size,” Journal of Applied Psychology 93 (2008): 1301–13.
113. White, Micah, (2016) An Interactive Approach To Learning: Gamification And Microlearning, <https://elearningindustry.com/interactive-approach-learning-gamification-and-microlearning>
114. William Cockburn (2020), COVID-19: BACK TO THE WORKPLACE Adapting workplaces and protecting workers, European Agency for Safety and Health at Work , (EU-OSHA)
115. WorkHuman Research Institute, The ROI of Recognition in Building a More Human Workplace, <https://www.workhuman.com/resources/papers/e-roi-of-recognition-in-building-a-more-human-workplace#>
116. World Health Organization, Ageing and life-course, Ageing Attitudes Quiz, <https://www.who.int/ageing/features/attitudes-quiz/en/>
117. Zumbun, Josh, The Rise of Knowledge Workers Is Accelerating Despite the Threat of Automation, 2016, The Wall Street Journal, <https://blogs.wsj.com/economics/2016/05/04/the-rise-of-knowledge-workers-is-accelerating-despite-the-threat-of-automation/>

ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ НА БЪЛГАРСКИ ЕЗИК

118. Bccrwp.org, Организационна култура срещу климата, 2020 г., <https://bccrwp.org/compare/difference-between-organizational-culture-and-climate/>
119. EVS Translations България, Корпоративна идентичност/Corporate Identity, 2018, <https://evs-translations.com/blog/bg/corporate-identity-2/>
120. HR Manager, Особености на мотивацията на поколение Z, <https://hrmanager.bg/osobenosti-na-motivatsiyata-na-pokolenie-z/>
121. Microsoft 365 Team, Сътрудничество, комуникация – Ключ към успешно работно място за много култури и поколения, 2019 г., <https://www.microsoft.com/bg-bg/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/key-to-successful-multi-generational-workplaces>
122. Аспарухова, Маргарита, Център за приобщаващо образование, 7 стъпки, благодарение на които можем да подобрим комуникацията в екипа си, 2018 г., <https://priobshti.se/article/rabota-v-ekip/7-stupki-blagodarenie-na-koito-mozhem-da-podobrim-komunikaciyata-v-ekipa-si>
123. Бонева, Елена, Михова, Даниела, DysVet, Индивидуален стил в ученето и работата, <http://dysvet.eu/wp-content/uploads/2017/02/Dysvet-M05-BG-%E2%80%93-final.pdf>
124. Г. Софрониева, Директор ЧР Vivacom, https://activeageing.bia-bg.com/media/docs/SP_Generations_G.Sofronieva.pdf
125. Гогов, Стоян, Как да общуваме пълноценно с първото истинско цифрово поколение, 2019 г., <https://it.dir.bg/pr-zone/kak-da-obshtuvame-palnotsenno-s-parvoto-istinsko-tsifrovo-pokolenie>
126. Директива 89/391/ЕИО на Съвета от 12 юни 1989 година за въвеждане на мерки за насърчаване подобряването на безопасността и здравето на работниците на работното място
127. д-р Илиева-Колева, Даниела, Асертивност или отстояване?, брой 16 <http://www.gobio.bg/> (достъпен на 11.04.2019 г.)

128. Европейска агенция за безопасност и здраве при работа, Награди за добри практики за здравословни работни места за периода 2016—2017 г., <https://osha.europa.eu/bg/publications/healthy-workplaces-good-practice-awards-2016-2017-0/view>
129. Електронна комуникация, <https://ikonomika.dokumentite.com/>
130. Желева, Елина, Какво всъщност е Employee Experience? <http://www.designthinking.bg>
131. Зайцев, А. Социалният конфликт, Изд. 2-е, Москва: Academia, 2001 г.
132. Здравословни работни места за всички възрасти. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа, <https://osha.europa.eu/bg/publications>
133. Иванова, Миглена, Как да се справите с предизвикателствата пред комуникацията с членовете на екипа от различни поколения?, 2020 г., <https://enterprise.bg/blog-news/communication/>
134. Изследване на международни практики и опит в междугенерационния подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа, <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/bestpractice/>
135. Иновейшън Стартър, 2015, Дизайн мислене (Design Thinking), <http://innovationstarterbox.bg/resources/kakvo-e-dizain-mislene/>
136. Кирова, Людмила, ст. Езикът на поколенията, Електронно списание LiterNet, 17.03.2012, № 3 (148) <https://litenet.bg/publish3/lkirova/pokoleniata.htm>
137. Ковачева, Ст., сп. „Твоят бизнес“ (2018), 9 стъпки за изграждане на работодателска марка <https://www.tbmagazine.net/statia/stanimira-kovacheva-9-stpki-za-izgrazhdane-na-rabotodatelska-marka.html>
138. Ланкастър, Л., Стилман, Д. (2004) Сблъсъкът на поколенията, Изд. „Класика и стил“
139. Методически насоки за въвеждане на партньорски политики и практики в управлението на човешките ресурси, с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните поколения и насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа, 2020 г., БСК.
140. Методически насоки за въвеждане на партньорски политики и практики в управлението на човешките ресурси, с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните поколения и насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“ (2020), БСК
141. Младите работещи – факти и цифри. Излагане на рискове и въздействие върху здравето. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа, „Факти“, бр. 70.
142. Основните етапи на развитие на конфликта. Основните етапи и етапи на конфликта <https://kerchtt.ru/bg/osnovnye-stadii-razvitiya-konflikta-osnovnye-stadii-i-etapy-protেকaniya/>
143. Пеневска, Веселина, Учебно помагало Основни комуникативни умения, изд. Граал, София 2016
144. Световната здравна организация <https://www.who.int>
145. Сп. Мениджър, (2016), Голямото препятствие за поколението Y <https://www.manager.bg/tehniki-za-uspeh/trayna-eto-kak-mladite-profesionalisti-mogat-da-podobryat-svoite-komunikacionni>, 2016 г.
146. Списание ГРАДЪТ, Брой 2, Пет тенденции за офис средата през 2017, [r.https://gradat.bg/news/2017/05/19/2964021_pet_tendencii_za_ofis_sredata_prez_2017_g](https://gradat.bg/news/2017/05/19/2964021_pet_tendencii_za_ofis_sredata_prez_2017_g)
147. Стофър, Дейвид, Мотивиране на различните поколения, кн. “Идеалният екип”, Harvard Business School Press, С, 2005.

148. Стратегията за работодателска марка https://www.actualno.com/business/strategijata-za-rabotodatelska-marka-e-silen-instrument-na-biznesa-za-oceljavane-na-pazara-na-truda-news_744627.html
149. Томов, Томчо, Управление на различията. Поколенията и тяхната мотивация на работното място, <http://trudipravo.bg/mesechni-spisania/mesechno-spisanie-trud-i-pravo/enumattp/62-upravlenie-na-razlichiyata-pokoleniyata-i-tyahnata-motivatziya-na-rabotnoto-myasto>
150. Търсене на решения по промените, свързани с възрастта, електронен наръчник. Европейска агенция за здраве и безопасност при работа, <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/>
151. Фишър Роджър, Урей, Уилям, „Пътят за съгласието или преговори без неуспех (поражение)“, издателство. Йес, 1992г.
152. Фишър, Роджър, Юри, Уилям, „Изкуството на преговорите: Да достигнем до ДА“, издателство. Йес, 1992 г.
153. Христов, Тодор, 5 стила за управление на конфликти на Томас и Килман, Нова визия, <https://www.novavizia.com/>, 2020 г.
154. Христов, Тодор, Модел PIN за справяне с конфликти, Нова Визия, 2019 г., <https://www.novavizia.com/model-pin-za-spravlyane-s-konflikti/>
155. Цонова, Мартина, Как да управлявате конфликтите на работното място, 2016 г., <https://www.itce.com/bg/>

КАРТИНИ ИЗОБРАЖЕНИЯ

www.freepik.com

